

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Efectos de la alta rotación del personal asistencial en el Complejo Hospitalario
Alberto Leopoldo Barton Thompson, en el período 2017

Para optar el Título de Licenciada en Trabajo Social

Presentado por:

Autor: Bachiller Andrea Silvia Echevarría Solis

Lima – Perú

2017

“Efectos de la alta rotación del personal asistencial en el Complejo Hospitalario

Alberto Leopoldo Barton Thompson, En el periodo - 2017”

Dedicatoria

A mi madre por su apoyo incondicional a mis amigos por desearme lo mejor en este arduo trabajo, a los docentes que a través de sus vastos conocimientos me permitieron culminar con profesionalismo el presente trabajo.

Agradecimiento

El primer lugar agradecer a Dios por permitirme culminar este trabajo que marcara el inicio de mi crecimiento profesional.

A mi familia por ser mi fuente de motivación para superarme cada día y por último agradezco a todos los maestros que fueron parte de este trabajo.

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega según la directiva N° 003-Fpsy TS – 2016.

Expongo ante usted mi investigación titulada “Efectos de la alta rotación del personal asistencial en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson,

En el periodo - 2017. ”, bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL para obtener el título profesional de licenciatura.

Por lo cual espero que este trabajo de investigación sea correctamente evaluado.

Atentamente,

Andrea Silvia Echevarria Solis

INDICE

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Presentación	v
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción.....	xiv
Capítulo I. Planteamiento del problema	16
1.1 Descripción de la realidad problemática	16
1.2. Formulación del problema	20
Problema General:	20
1.3. Objetivos	20
1.4. Justificación	21
2.1. Antecedentes	23
2.1.1 Investigaciones realizadas en el Perú.	23
<i>López Portocarrero, Erika; Sagastegui Villoslava, Giargia Andree - Implementación de un plan de coaching para disminuir la rotación laboral de los colaboradores de la empresa constructora LCM ingenieros S.A.C. en la ciudad de Lima- año 2015.</i>	23
2.1.2 Investigaciones realizadas en el extranjero	26
2.2. Bases Teóricas	30
2.3. Definición Conceptual	45
Capitulo III: Metodología	47
3.1. Tipo y diseño utilizado	47
3.2. Población y muestra	47
3.2.1. Población	47
3.2.2. Muestra	48
3.3 Identificación de la variable y su operacionalización	48
3.4. Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico	49
Capítulo IV.....	50
Procesamiento, presentación y análisis de los resultados	50
4.1. Procesamiento de los resultados	50
4.2. Presentación de resultados	51
Datos Demográficos:	51

4.3. Análisis y discusión de resultados	72
4.4. Conclusiones	79
4.5. Recomendaciones	81
Capítulo V	82
Propuesta de Intervencion	82
.5.1. Denominación del programa	82
5.2. Justificación del problema	82
5.3 Objetivos	83
5.3.1. Objetivo general.....	83
5.4. Sector al que se dirige	84
5.5. Establecimiento de conductas problemas /metas	84
5.6 Metodología de la intervención.....	85
5.7 Recursos	85
5.7.1. Recursos Humanos	85
5.7.2. Recursos Materiales:	85
5.8. Actividades para la intervención en la dimensión Motivación:	86
5.9. Monitoreo y evaluación	89
Cronograma	89
Referencias Bibliográficas.....	91
Anexo	92

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Datos generales de médicos asistenciales de Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson.....	51
Tabla 2: Distribución numérica y porcentual de los efectos de la alta rotación del personal	52
Tabla 3: Distribución numérica y porcentual que influyen en la alta rotación de personal	53
Tabla 4: Distribución numérica y porcentual de reconocimiento por desempeño.	54
Tabla 5: Distribución numérica y porcentual de comunicación entre Ud. y su jefe	55
Tabla 6: Distribución numérica y porcentual de acuerdo con su salario.....	56
Tabla 7: Distribución numérica y porcentual de salario que percibe	56
Tabla 8: Distribución numérica y porcentual de sueldo	57
Tabla 9: Distribución numérica y porcentual de Sus compañeros están capacitados para el puesto que desempeñan	58
Tabla 10: Distribución numérica y porcentual de experiencia laboral para ocupar los puestos que la empresa solicita.....	59
Tabla 11: Distribución numérica y porcentual de consecuencias de la alta rotación de personal.....	60
Tabla 12: Distribución numérica y porcentual de espacio donde realiza sus actividades es el adecuado	61
Tabla 13: Distribución numérica y porcentual de está de acuerdo con la jornada laboral y los horarios de trabajo	62
Tabla 14: Distribución numérica y porcentual de trabajo le favorece para su crecimiento profesional	63

Tabla 15: Distribución numérica y porcentual de oportunidades que permitan desarrollar nuevas habilidades.....	64
Tabla 16: Distribución numérica y porcentual de la empresa se preocupa por su desarrollo profesional	65
Tabla 17: Distribución numérica y porcentual de considera la ubicación de la empresa una zona de riesgo.....	66
Tabla 18: Distribución numérica y porcentual de si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente.....	67
Tabla 19: Distribución numérica y porcentual de propuesta de un programa social	68
Tabla 20: Distribución numérica y porcentual de esta Ud. dispuesto a asistir a talleres que ayuden a desarrollar su desempeño laboral	69
Tabla 21: Distribución numérica y porcentual de la empresa cuenta con programas de capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo	70

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Distribución numérica y porcentual de la alta rotación del personal.....	52
<i>Figura 2:</i> Distribución numérica y porcentual que influyen en la alta rotación de personal	53
<i>Figura 3:</i> Distribución numérica y porcentual de reconocimiento por desempeño	54
<i>Figura 4 :</i> Distribución numérica y porcentual de comunicación entre Ud. y su jefe	55
<i>Figura 5:</i> Distribución numérica y porcentual de sueldo.....	58
<i>Figura 6:</i> Distribución numérica y porcentual de Sus compañeros están capacitados para el puesto que desempeñan	59
<i>Figura 7:</i> Distribución numérica y porcentual de experiencia laboral para ocupar los puestos que la empresa solicita.....	60
<i>Figura 8:</i> Distribución numérica y porcentual de consecuencias de la alta rotación de personal.....	61
<i>Figura 9:</i> Distribución numérica y porcentual de espacio donde realiza sus actividades es el adecuado	62
<i>Figura 10:</i> Distribución numérica y porcentual de está de acuerdo con la jornada laboral y los horarios de trabajo	63
<i>Figura 11:</i> Distribución numérica y porcentual de trabajo le favorece para su crecimiento profesional	64
<i>Figura 12:</i> Distribución numérica y porcentual de oportunidades que permitan desarrollar nuevas habilidades.....	65
<i>Figura 13 :</i> Distribución numérica y porcentual de la empresa se preocupa por su desarrollo profesional	66

<i>Figura 14:</i> Distribución numérica y porcentual de considera la ubicación de la empresa una zona de riesgo	67
<i>Figura 15:</i> Distribución numérica y porcentual de si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente.....	68
<i>Figura 16:</i> Distribución numérica y porcentual de propuesta de un programa social	69
<i>Figura 17:</i> Distribución numérica y porcentual de propuesta de un programa social	70
<i>Figura 18:</i> Distribución numérica y porcentual de la empresa cuenta con programas de capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo	71

Resumen

El presente estudio se ha realizado con el propósito de determinar los efectos de la alta rotación del personal asistencial en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, en el periodo – 2017. Se caracteriza por ser de tipo descriptivo y diseño no experimental. Para la obtención de los datos estadísticos se aplicó el instrumento del cuestionario conformada por 20 preguntas ítem, el mismo que se encuentra constituido por preguntas cerradas. La Muestra obtenida está constituida por 185 trabajadores asistenciales de distintas especialidades.

En base al estudio realizado se determinó que el 56% del personal asistencial considera que la alta rotación de personal tiene efectos negativos en la productividad laboral. Con los resultados obtenidos se propone un programa de intervención con la finalidad de fidelizar y motivar al trabajador asistencial de tal modo que su satisfacción laboral será la indicada para contribuir con los objetivos de la empresa.

Palabras clave: Rotación de personal, personal asistencial, productividad; motivación, satisfacción laboral.

Abstract

The present study was carried out with the purpose of determining the effects of the high rotation of the care staff in the Alberto Leopoldo Barton Thompson Hospital Complex in the period - 2017. It is characterized by being descriptive and non - experimental design. In order to obtain the statistical data, the instrument of the questionnaire was composed of 20 questions, the same one that is constituted by closed questions. The Sample obtained is constituted by 185 assistance workers of different specialties.

Based on the study, it was determined that 56% of health care staff consider that high turnover has negative effects on labor productivity. With the obtained results an intervention program is proposed with the purpose of loyalty and motivate the care worker in such a way that his job satisfaction will be indicated to contribute with the objectives of the company.

Key words: Rotation of personnel, staff, productivity; motivation, job satisfaction.

Introducción

En la actualidad hablar de la alta rotación de personal dentro de las organizaciones con referencia a décadas anteriores, es como si se tocaran temas diferentes, no obstante que sigan siendo los mismos elementos los que intervienen en ella.

Lo que ha modificado radicalmente dicha apreciación ha sido la ampliación de la comunicación en cualquiera de sus formas, por la información se ha logrado hacer comparaciones de iguales tratados con diferentes condiciones y esto ha motivado movimientos en la organización, tanto por la parte laboral como la patronal, para tener control sobre la entrada y salida de los recursos humanos.

El Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, se han enfrentado en la actualidad a un reto enorme que es la competencia esto implica que estemos en desventaja y que la única salida sea competir con calidad. Eso no se logrará si no tenemos a nuestro personal capacitado y por otro lado de nada servirá capacitar al personal si éste no permanece en la empresa, de ahí la importancia del control de la alta rotación de personal.

El objetivo principal de este trabajo, es el determinar los efectos de la alta rotación del personal asistencial ya que la alta rotación de personal no controlada dentro de una organización produce efectos perniciosos en muchos aspectos; por tal razón es primordial determinar los factores y consecuencias con la finalidad de tomar medidas para que la rotación de personal sea un elemento que se pueda controlar, y permita lograr los objetivos institucionales.

Cuando se dé el control institucional de la rotación de personal, se tendrán también beneficios para los recursos humanos lo que implicará que si las dos partes que interactúan dentro de la relación laboral están satisfechas, por ende dirigirán coordinadamente sus esfuerzos para coadyuvar al engrandecimiento de la empresa, generando un círculo virtuoso que producirá beneficios para todo.

Los efectos de la alta rotación de personal dentro de las organizaciones tienen que ver principalmente con la baja de productividad, la falta de competitividad, los costos, el descontrol del personal que permanece, el debilitamiento de la organización y la salida del mercado, con esta investigación se pretende arrojar recomendaciones para minimizar dichos efectos dentro de la organización tanto para la parte directiva como para los trabajadores.

La puesta en marcha de estas propuestas dentro de una empresa seguramente provocará resultados tan satisfactorios en el comportamiento de los empleados que indudablemente incrementarán la productividad, lo que obviamente redundará en el cumplimiento satisfactorio de los objetivos institucionales.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1.1 Descripción de la realidad problemática

En la actualidad, el nivel de rotación de las empresas en el Perú es en promedio de 13%, que debe reducirse a 10%. Para lograrlo, las organizaciones utilizan dinero, mejor puesto o interés por su personal. Y es que solo dos de cada cinco empresas nacionales cuentan con un sistema de retención de talento. Es decir, tres de ellas no lo tienen, lo cual significa un 60%, según el último sondeo realizado por Ipsos para American Chamber of Commerce of Perú. AmCham (citado en Ochoa, 2013)

Se entiende por rotación de personal el ingreso y salida de trabajadores en un espacio laboral determinado, como la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo, habitualmente se consideran periodos anuales. (Álvarez, 2013, p.26)

En los últimos años las organizaciones se enfrentan a cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en su productividad.

La presente investigación pretende estudiar en el ámbito de las empresas hospitalarias consideradas empresas de servicios, donde el objetivo principal es

mejorar la salud de la sociedad. El complejo hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, abre sus puertas el 30 de abril del 2014 convirtiéndose en el pionero en el Perú y en Latinoamérica que atiende a 250.000 asegurados de la red Sabogal de EsSalud; este complejo hospitalario es administrado por la empresa Callao Salud SAC, actualmente cuenta con un aproximado de 1500 trabajadores que desempeñan actividades administrativas y asistenciales.

Cuenta con instalaciones y equipamiento de última generación para un modelo de gestión que tiene como eje principal al paciente, así como su atención eficiente y de calidad, proporcionada por profesionales calificados.

Este establecimiento de salud está ubicado en la Avenida Argentina 3525, Callao, su modelo de gestión es la asociación público-privada (APP); es decir, una colaboración entre el sector público y empresas privadas en las que éstas aportan experiencia, conocimientos, equipos y tecnología que permiten crear, desarrollar, mejorar, operar y mantener la infraestructura y la calidad de los servicios que satisfagan las necesidades de salud de los asegurados adscritos al complejo hospitalario.

Existen varios factores (compromiso organizacional, desempeño laboral, productividad, entre otros) que se pueden relacionar con la rotación de personal o con las intenciones de las personas de dejar su empleo, sin embargo, la relación entre satisfacción laboral y rotación de personal es uno de los temas más estudiados, tanto en organizaciones públicas como privadas.

El estudio de la investigación está relacionado a la rotación de personal donde el modelo de gestión asistencial se basa en tres pilares fundamentales: el equipo

de profesionales, los sistemas de información y la gestión clínica con calidad. El servicio administrativo y médico se centra en la atención primaria, la cual se ocupa de la atención y el cuidado total de la salud de las personas, que más allá del individuo, engloba un entorno familiar y social, donde el fenómeno de rotación de personal definido como "...el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización... una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado..." (Reyes, 2005, p. 163)

Teniendo la problemática del proceso de intervención del ingreso y salida del personal asistencial que dificulta el servicio de salud en la institución generando inestabilidad en el equipo de profesionales como en el servicio que presta la institución al asegurado adscrito al centro hospitalario.

Se puede decir que la alta rotación de personal es un factor importante que afecta la productividad y retener a su personal hace que las empresas creen ventajas competitivas ante el mercado y una estabilidad en la prestación del servicio hacia el cliente y disminución de costos en la contratación y formación profesional.

Flores et al. (2008) dicen que: "...detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos." (p. 65)

La empresa Callao Salud SAC, empresa dirige el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, donde la política de la alta rotación de

personal ha generado incremento en la población de trabajadores que reemplazan desde el periodo 2016.

Cada persona que se retira de la organización conduce a la necesidad de seleccionar un nuevo trabajador para reemplazarlo, quien no siempre cuenta con las habilidades y capacitación necesarias para cubrir las expectativas del puesto vacante, requiriendo para ello de un periodo de adaptación y capacitación, prolongándose en algunas ocasiones a periodos largos. Este es el efecto más importante relacionado con la rotación dependiendo de la complejidad e impacto del puesto dentro de la organización, afectado así el servicio de salud.

Sin embargo, a la fecha, aún no se ha realizado un estudio que permita conocer en qué medida y de qué manera se ve afectada la empresa por la rotación del personal, la misma que afecta el cumplimiento de los propósitos de la organización.

Por tanto, urge la necesidad de contar con información actualizada y veraz que permita a la empresa orientarse para una mejor toma de decisiones y así disminuir el índice de rotación de personal. El presente trabajo tiene por finalidad determinar la alta rotación del personal asistencial en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, en el periodo 2016.

1.2. Formulación del problema

Problema General:

¿Cuáles son los efectos de la alta rotación del personal asistencial en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, en el periodo – 2017?

Problemas Específicos:

¿Cuáles son los factores que influyen en la alta rotación de personal en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson?

¿Cuáles son las consecuencias de la alta rotación del personal asistencial en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson?

¿En qué medida la propuesta de un programa social que contribuya a disminuir los efectos de la alta rotación del personal asistencial del Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson?

1.3. Objetivos

Objetivo general.

Determinar los efectos de la alta rotación del personal asistencial en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, en el periodo - 2017

Objetivo específico.

Conocer los factores que influyen en la alta rotación del personal asistencial en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson.

Identificar las consecuencias de la alta rotación del personal asistencial en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson.

Elaborar una la propuesta de un programa social que contribuya a disminuir los efectos de la alta rotación del personal asistencial del Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson.

1.4. Justificación

Mediante el presente trabajo de investigación se determinará los efectos de la alta rotación de del personal asistencial en Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson. Así como los factores y consecuencias que determinan la rotación de personal.

Esta investigación tiene una justificación social, puesto que beneficiará al Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson brindando aportes específicos para la reducción de la alta rotación del personal asistencial que a la fecha viene presentando un incremento, obstaculizando el logro de los objetivos institucionales.

El estudio nos permitirá proponer un programa que promueva la estabilidad laboral y el desarrollo de capacidades de los trabajadores de la entidad, previo conocimiento de los factores que están relacionados con la existencia del problema de alta rotación de personal. Este programa será incluido con el propósito beneficiar laboralmente a los trabajadores y a la vez garantizar un desarrollo sostenible a la empresa hospitalaria.

Según Viscarret (2010), encuentra sustento en uno de los modelos de Trabajo Social, el Modelo Centrado en la Tarea, el cual se encuentra diseñado para ayudar en la resolución de dificultades que experimentan las personas en interacción con sus situaciones sociales, donde los sentimientos internos y las preocupaciones provienen de acontecimientos del mundo externo. Centrándose básicamente en el trabajo conjunto entre trabajador social y usuario dentro de unos límites temporales marcados a través de un procedimiento muy claro y sencillo. Se ha demostrado especialmente eficaz en la intervención con problemas causados por conflictos interpersonales, insatisfacción con las relaciones sociales, problemas con organizaciones formales, problemas de toma de decisiones, recursos insuficientes, problemas conductuales, enfatizando gran interés en la evaluación de los resultados de la intervención. Su interés no está en el estudio de las respuestas emocionales o en las experiencias del pasado de los usuarios, sino en identificar y aclarar cuáles son los elementos centrales del problema en el presente, en el mundo del usuario y en conocer los obstáculos que impiden el cambio. Desde esta perspectiva, la intervención se busca explorar y diagnosticar los problemas actuales que el cliente observa en su ámbito laboral, seleccionando los principales. (p.316)

Con el presente trabajo de investigación pretendemos encontrar las diversas maneras como la rotación de personal puede influir en las organizaciones, motivadas por el hecho de que en estos momentos la rotación o fluctuación laboral constituye una característica en muchas de las empresas de la región, lo que ha repercutido desfavorablemente en las mismas es por ello que nuestro rol consiste en mantener una relación de respeto a las capacidades y posibilidades del usuario.

Capítulo II. Marco teórico conceptual

2.1. Antecedentes

2.1.1 Investigaciones realizadas en el Perú.

López Portocarrero, Erika; Sagastegui Villoslava, Giargia Andree - Implementación de un plan de coaching para disminuir la rotación laboral de los colaboradores de la empresa constructora LCM ingenieros S.A.C. en la ciudad de Lima- año 2015.

Portocarrero y Sagastegui (2015) indican que la investigación realizada tuvo como objetivo principal un plan de coaching que permita disminuir la rotación laboral y el compromiso en los colaboradores, de la empresa constructora LCM Ingenieros S.A.C. en la ciudad de Lima - año 2015. Es de tipo aplicada-descriptiva diseño de contratación, las investigadoras consideraron conveniente trabajar con toda la población concluyendo que toda organización debe brindar un programa de coaching. Ya que es una herramienta que permite en los colaboradores un cambio en sus perspectivas y el aumento de compromiso y responsabilidad lo que se traduce en mejores resultados para la organización.

Lazo Ortega, Jussara Esther; Rivera Santibáñez, Lorena; Valencia Rosas, Jesús Elisa del Pilar. Causas y efectos de la rotación del personal directivo y el programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal del Ministerio de Economía y Finanzas en tres gobiernos locales de Lima metropolitana entre los años 2011-2015. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, 2016.

Lazo, Rivera y Valencia (2016) analizaron la incidencia de la rotación del personal directivo, presentó un diseño de tipo Ex Post facto y/o Retrospectivo, con enfoques cuantitativo y cualitativo, utilizando un cuestionario de 10 preguntas. Se llegó a la conclusión que, la rotación del personal directivo incide negativamente en el cumplimiento de la ejecución de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, en comparación con la Municipalidad de La Molina y la Municipalidad de Los Olivos, debido las condiciones y/o características del perfil de sus directivos, ya sea menor nivel educativo, falta de experiencia profesional y bajos ingresos remunerativos.

La rotación del personal directivo incide negativamente en la “eficacia” y “eficiencia” del cumplimiento en la ejecución de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal debido que: “a menores índices de permanencia en el tiempo, menor posibilidad de mejora continua” en los procesos graduales (conocimientos y experiencias), consecuencia de la interrupción de los mismos por el constante cambio de las gestiones locales. La “mejora remunerativa” y “la búsqueda de un puesto de mayor jerarquía” son factores desencadenantes de la rotación del personal directivo en las municipalidades; sin embargo no se evidenció grado de incidencia en lo que respecta al cumplimiento de la ejecución de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal.

Cabe acotar que, la baja percepción de ingresos remunerativos está relacionada a la posibilidad de contratar directivos poco calificados, además de la consideración de otros factores motivacionales. El “despido” es una causa que motiva la rotación del personal directivo en las municipalidades e incide

negativamente en el cumplimiento de la ejecución de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal, más aun si su origen se debe factores políticos o injustificados que no corresponden a razones vinculadas con el desempeño del cargo del personal directivo.

Ruiz Bazán, Gianina Lisbeth - Factores de rotación de personal en el call center del Banco de Crédito del Perú-Cobtel, Trujillo, 2016. Universidad César Vallejo.

Ruiz (2016) en su investigación de nivel descriptivo de diseño no experimental de corte transversal , mediante la técnica de entrevista aplicada a 28 ex trabajadores obtuvo resultados que indica que los principales factores por lo cual los ex trabajadores dejaron su puesto de trabajo son los factores internos y externos a la organización. Se determinó que las principales causas que origina la rotación del personal son las ofertas laborales, la falta de crecimiento labora, el no estar a gusto con el horario en el cual se labora y así mismos el cargo ocupado en la empresa los cuales son los causantes que el colaborador tome la decisión de abandonar la empresa.

Yraita Alcántara, Danny Alessandra - Factores que han intervenido en la rotación de personal en los restaurantes del distrito de Huanchaco periodo 2015-2016. Universidad César Vallejo. Trujillo-Perú, 2016.

Yraita (2016) efectuó una investigación cuyo objetivo fue identificar los principales factores que han intervenido en la rotación del personal en los restaurantes del distrito de Huanchaco periodo 2015 – 2016. El estudio descriptivo, de diseño no experimental y corte transversal, utilizó la técnica de

entrevista en una población conformada por 15 trabajadores. Concluyó que los principales factores que han intervenido en la rotación del personal en los restaurantes del distrito de Huanchaco son: Política salarial con un 83%, siendo el primer factor decisivo para la rotación, condiciones de trabajo con un 42 % siendo el tercer factor decisivo para la rotación y la socialización con el jefe con un 58% decisivo para la rotación del personal de los restaurantes de Huanchaco.

Tito Huamani, Pedro L. - Rotación y ausentismo laboral en el Parque Industrial de Villa el Salvador. UNMSM, 2013.

Tito (2013) analiza el ausentismo y la rotación de personal en el emporio empresarial Mype1 del Parque Industrial de Villa El Salvador (PIVES), es de carácter aplicativo- explicativo, utilizó como instrumento la encuesta en una muestra de 150 trabajadores, demostrando así que postulaban que tanto el ausentismo como la rotación afectan la productividad laboral, y exceden significativamente la tasa promedio del sector productivo en el medio. Quedando claro que la rotación y el ausentismo son dos indicadores que miden el impacto de la gestión humana.

2.1.2 Investigaciones realizadas en el extranjero

Jaramillo, Moreno, Banda y Rocha, 2016 - “Principales factores que influyen en la rotación de personal en la empresa Smart S.A. de C.V” - Universidad Autónoma de Nuevo León.

(Jaramillo et al., 2016) tuvieron como objetivo principal determinar los factores que influyen en la rotación de personal en la empresa de servicios comerciales. Enfocándose en los siguientes factores: falta de capacitación, calidad de vida y

sueldo. El estudio de diseño no experimental- transaccional, se realizó a través de un método cuantitativo tomando en cuenta una muestra de 53 personas, de una población de 192 empleados. Se llegó a la conclusión que la causa con mayor número de repeticiones en las encuestas fueron los salarios bajos, la mayoría respondió estar en nivel medio de conformidad su sueldo y sus prestaciones, por lo cual se comprobó una de las hipótesis, la cual indicaba que a menor oportunidad de incrementar salario mayor nivel de rotación de personal. La variable de capacitación ha resultado equilibrada ya que los colaboradores de la organización se sienten capacitados en este aspecto. El desarrollo resulta ser en la organización muy alto, es decir, los colaboradores si se sienten identificados con el que se les tome en cuenta para algún cambio de puesto.

García López, Karen Lorena. - "Causas internas y externas que influyen en la rotación de personal en una empresa de alimentos de la costa sur." Guatemala, Enero 2016 - Universidad Rafael Landívar.

García (2016) tuvo como objetivo determinar las causas internas y externas que influyen en la rotación de personal de una empresa de alimentos de costa sur. Fue de tipo descriptivo con una muestra conformada por 25 personas entre ellos los puestos de administración, producción y laboratorio. Para lograr los objetivos utilizó un cuestionario. En base a los resultados obtenidos se concluyó que existen 8 causas de rotación interna y externas en la empresa en estudio, siendo éstas: salario, jefe, desempeño laboral, ambiente laboral, otro trabajo, viajar, familia y universidad.

García González, Claudia de Monserrat. Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa – Enríquez. Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012 - marzo de 2013 – Universidad Veracruzana.

García (2013) desarrolló un estudio con el fin de comprobar si existe relación entre el engagement y la rotación de personal de las sucursales de las cafeterías Bola de Oro ubicadas en la ciudad de Xalapa. La población estudiada estuvo constituida por todo el personal que labora en las mencionadas sucursales. El enfoque fue cuantitativo y el método utilizado fue el hipotético-deductivo, diseño no experimental de corte longitudinal con alcance correlacional. Las personas que constituyeron la población fueron de 69 personas. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario estandarizado.

De los resultados obtenidos el autor concluyó que existe una relación negativa débil entre ambas variables, lo que hace suponer que la causa de la rotación de personal en esta empresa se deba al salario recibido, los horarios manejados, a las pocas oportunidades de superación profesional o a otros factores que se presentan en la empresa.

Díaz de León, Glenda Ileana. - “Identidad organizacional y rotación de personal” (estudio realizado en empresas que se dedican a la venta de acabados de construcción, en el municipio de Quetzaltenango) Guatemala, 2013- Universidad Rafael Landívar

Díaz (2013) buscó determinar de qué manera influye la identidad organizacional en la rotación de personal, estudio que se realizó en empresas que se dedican a la venta de acabados de construcción de Quetzaltenango. Fue de tipo descriptivo, la muestra estaba conformada por 60 colaboradores, a quienes se les administro una escala de Likert, con la cual se pretendía conocer el nivel de identidad de los colaboradores y las posibles causas de rotación de personal. De acuerdo a los resultados obtenidos se indicó que la manera como la identidad organizacional influye en la rotación de personal es por medio de la motivación personal y de observación, comunicación formal e informal, trato y responsabilidad de los colaboradores. Por lo que se concluyó que muchos de los colaboradores se encuentran desmotivados y con falta de identidad con la empresa.

Arias González, Jazmín de Lourdes- “Estudio de la alta rotación de personal en los obreros del área de operaciones del Consorcio Puerto Limpio en la ciudad de Guayaquil en el año 2013” - Universidad de Guayaquil, Colombia.

Arias (2013) analiza el impacto que se ocasiona con la fluctuación de personal basándose en un modelo de rotación propuesto por Fields, entre las que menciona las características del empleado, la naturaleza del trabajo, la naturaleza de la organización, entre otros factores externos. Es de tipo Mixto Cuantitativo, con un diseño no experimental debido a que no hubo manipulación en las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para poder analizarlo, dentro de esta clasificación de estudio se corresponde a una investigación Transversal, ya que la recolección de datos en un momento

único. La población en estudio es de 1621 empleados del área de Operaciones del Consocio Puerto Limpio, cuya muestra es de 364 colaboradores.

Para la recopilación de los datos estadísticos, se empleó el formato de entrevista de salida, la cual fue creada en base al modelo Fields, que considera que los factores que generan mayor rotación de personal se van a dar por características del empleado, la naturaleza del trabajo, la naturaleza de la organización y los factores externos. Se concluyó que el efecto de mayor impacto que producen la alta rotación del personal en la empresa son los costos que se producen, añadiendo el tiempo de espera que se genera para conseguir el reemplazo del colaborador desvinculado y luego que se realice la inducción de las funciones correspondientes.

2.2. Bases Teóricas

Rotación del personal

La vida de la organización se mantiene mientras esté integrada por un conjunto de personas que desempeñan actividades, cuyos objetivos personales se subordinan a los objetivos institucionales, que desempeñan una labor coordinada, mediante lineamientos generales establecidos para alcanzar los objetivos establecidos. Ciertamente los objetivos personales estarán subordinados a los de la organización, pero será mientras que el desempeño de las actividades dentro de la organización les produzca a los trabajadores beneficios monetarios, de tiempo, de desarrollo o intelectuales entre otros, para alcanzar sus objetivos particulares. En otras palabras, las personas laboran en la organización mientras le sea conveniente, cuando ya no lo es, buscan otro trabajo y se retiran de la

organización. “La entrada de personal, su estancia en la empresa y su salida es lo que se llama rotación de personal”. La rotación de personal se refiere a “la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización”. (Chruden y Sherman, 1980, p.571)

El término "Rotación de Recursos humanos" según Flores, Abreu y Badii (2008) en su estudio “Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas”, se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. (p. 68)

La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Como sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización "Importa" recursos y energía del ambiente, los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Por otra parte, la organización "exporta" al ambiente los resultados de sus operaciones. Entre los insumos que la organización "importa" del ambiente y los resultados que "exporta" debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. (García y Edel, 2008, p.56)

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y

acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y los resultados.

Causas de la Rotación de Personal en una empresa

Existen algunos aspectos que se atribuyen a las causas de la rotación de personal, los cuales son:

Según Robbins (2005), dentro de las causas internas que se dan en la organización, se pueden mencionar las siguientes: la política salarial de la organización, la política de beneficios de esta, el tipo de supervisión ejercido sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la misma, el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la misma, las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la empresa, la moral del personal dentro de la misma, la cultura organizacional desarrollada dentro de la organización, política de reclutamiento y selección de RRHH, los criterios y programas de entrenamiento de RRHH, la política disciplinaria desarrollada por la organización, los criterios de evaluación del desempeño, los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

Es así que para Robbins a través de la investigación de tales fenómenos y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan las salidas de personal. Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos, ésta provoca una mala actitud del personal que causa que éste se retire de la empresa. Uno de los mejores índices de una buena política de

recursos humanos sea no solamente la permanencia en la organización, sino también la participación efectiva del personal.

Mondy (2005), afirma que las causas de retiro de personal pueden ser de cierto modo previsible tales como: renunciaciones, muerte, etc.; otro grupo de bajas son las que pueden venir de forma imprevisible, pero de las que se puede adquirir una media estadística de años anteriores; estas pueden ser por enfermedades largas, abandono voluntario de los empleados mejor pagados o que no se adaptan a la empresa. (p.34)

Por consiguiente, Flores (2008), dice que se identificó la relación entre la rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación de personal y se analizó como afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal. Una de las causas que puede generar la rotación es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre la oferta y demanda donde es el trabajador quien tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección. (p. 66)

Otras de las causas se pueden agrupar de la siguiente manera: bajas socialmente necesarias, bajas por motivos laborales que dependen de la organización y bajas por decisión propia de la empresa. Además otra causa que ha aumentado desde el punto de vista laboral es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral.

Otra causa son las condiciones laborales, cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que éste se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación de personal. La satisfacción percibida por la persona que labora es otra de las posibles causas de la rotación, ya que representa la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; los trabajos interesantes, las recompensas justas y equitativas, las condiciones laborales adecuadas y los buenos compañeros de trabajo (Cuesta, 1990, p.27).

Además está la relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma. En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad a la que pertenecen. (Flores et al., 2008)

Factores que influyen en la Rotación de Personal de una empresa

La rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos, y uno de los factores internos que ocurren en la organización podemos mencionar es la política salarial de la organización. Un obstáculo que se presenta consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la

organización en el curso de los primeros meses de su labor. (Kart y Rosenzweig, 1988, p.686)

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección. Se pueden establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: satisfacción general, indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo; y la satisfacción por facetas, grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa. (Robbins, 2004, p.23).

La satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando. (Robbins, 2004, p. 25)

Muy ligado a la satisfacción está la motivación pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Muy ligado a la motivación como vemos está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.

En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma. La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente: Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables. Bajas socialmente necesarias. Bajas por motivos personales. Bajas por motivos laborales depende de la organización. Bajas por decisión de la propia Empresa.

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas de nuestras organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Con respecto al tema de lealtad a la organización se compara al mundo occidental con el oriental (Werther y Davis, 2000) en donde se afirma que el mundo occidental ha desarrollado una cultura empresarial que se ha caracterizado por la poca promoción de adhesión y lealtad a la organización , que representan una serie de cambios negativos, en comparación con la empresa oriental; sin identificarse las razones precisas se menciona que ya sea por regla del mercado o por las circunstancias de cada empresa , la tasa de rotación ha aumentado mucho, aparentemente esta situación , en el pasado al ser señalado no se le atribuía importancia; sin embargo actualmente las empresas occidentales muestran más interés por lo que se están generando cada vez más estudios. (p. 260)

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene Ambos tipos de salidas pueden ser cuantificadas a través de diferentes indicadores los cuales no abordaremos en este trabajo.

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada. Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice

que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros, de ahí el éxodo que se ha producido en la última década hacia los llamado sectores emergentes en la economía como lo es el turismo.

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos (Cuesta, 1990, p.14).

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral, para (García, 1981) los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral. Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos

seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista. (Portales, Araiza y Velarde, 2015)

De acuerdo a lo planteado se ha determinado que los factores de estudio relacionados con la rotación de personal son: Insatisfacción laboral, Baja remuneración y Selección incorrecta.

Consecuencias de la Rotación de Personal en una empresa

La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa. “Es evidente que hay un desconocimiento de los empleados (...) debemos conocer qué los motiva. Las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación”. Cuadras, 2005 (citado en Reyes-Heróles, 2007)

Si un empleado permanece en una empresa durante años “y nunca crece y además, se siente mal pagado o mal apreciado, pero sigue ahí por miedo o falta de decisión a la búsqueda de un empleo diferente. Este es el momento en el que la permanencia en un trabajo por mucho tiempo puede tener un contexto negativo”. Velásquez, 2005 (citado en Reyes-Heróles, 2007).

El ambiente laboral, el salario, los beneficios y la posibilidad de crecimiento es lo que se traduce en empleados productivos y que deciden quedarse donde están.

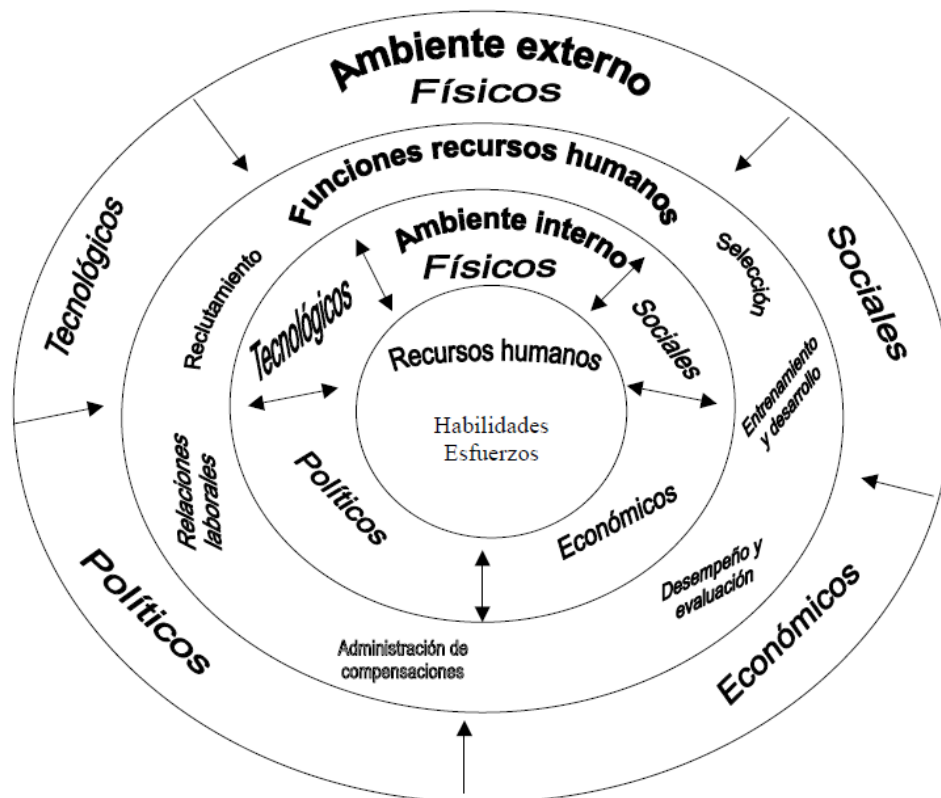
De acuerdo a Robbins (2004), las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”. Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son: las necesidades, los valores y rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser”, según Robbins (2004), son: las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores, los grupos de referencia. Además dicho autor dice que las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son: retribución, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros, contenido del puesto, seguridad en el empleo, oportunidades de progreso.

De acuerdo a lo planteado se ha determinado que las consecuencias de estudio relacionados con la rotación de personal se evaluarán en los ámbitos de: Adaptación del personal, Actitudes del personal y Aptitudes del personal.

Gráfica de un sistema integral de factores en los recursos humanos

Resumiendo la premisa inicial del presente trabajo de investigación, se puede observar los factores y consecuencias de la rotación de personal en el siguiente gráfico:



Fuentes: Chruden, J. y Sherman, A. *Personal Management, The ultization of Human Resources*, South. Western Publishing CO. 6Th Edition, Cincinnati Ohio USA, 1980, p.16.

Retención del talento humano

Hablar de retención del talento humano (RTH) es involucrar un proceso en donde la planeación en gestión humana se alinee a las políticas de la organización en función de la estrategia general de la empresa.

Bajo esta mirada general del entorno en que se mueven hoy las empresas se deben de dejar atrás los supuestos que guiaban a las organizaciones: 1. Que podía controlar sus propios destinos y 2. Que operaban en un ambiente relativamente estable y predecible, ahora la supremacía competitiva será una función no solo del incremento en las utilidades y el desempeño, sino en la

capacidad de las organizaciones de innovar, aprender, responder rápidamente y diseñar la infraestructura apropiada para atender las demandas y de tener máximo control sobre su propio destino. (Bechar, 1999).

En este sentido, autores como Barney (1991), Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997), Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2003) resaltan que el elemento humano es el que le da sentido a todo tipo de organización social, desde la familia hasta el Estado. Él es quien da vida a la organización y sin él, ella no tendría sentido. Por lo anterior y para poder hablar de Retención de Talento Humano dentro de la organización, se debe centrar un análisis inicial del hombre a través de su comportamiento y cómo éste impacta en el buen desempeño de la organización; para lo cual partiendo del concepto individual se abordarán los modelos de comportamiento organizacional, culminando con los determinantes que impulsan el deseo de rotación en el empleo.

Rotación de personal en una Empresa Hospitalaria de ESSALUD

En el ámbito hospitalario, la calidad de los servicios se ve influida por las habilidades técnicas y de gestión del equipo humano del hospital. Por lo tanto, el talento humano es considerado como el recurso más importante del sistema de atención hospitalaria. El rendimiento del hospital se ve muy influenciada por el nivel de conocimiento, las habilidades y talentos y la motivación del recurso humano que presta los servicios de salud a la comunidad. (Malagon, 2008).

La rotación de personal es un gasto para el Hospital, dado el hecho que implica costos para el proceso selección de personal. Generalmente las organizaciones hospitalarias creen que el origen del estrés y la insatisfacción laboral se generan

en el individuo debido a su incapacidad de adaptación, no tomando en cuenta los factores internos como causa del problema. El origen la insatisfacción no siempre está en el individuo, sino en el Hospital, o en ambos. En la falta de supervisión, en la poca integración del hombre a su lugar de trabajo y los impactos psicológicos de una dirección deficiente.

Muchos países en su lucha por combatir la rotación de personal, intentan conocer cuál ha sido la tendencia y evolución de este fenómeno, con la finalidad de poner en marcha controles significativos que permitan disminuir el índice de rotación de personal y la reducción del costo que ello implica para los Hospitales.

Rol del Trabajador Social en Recursos Humanos

La disciplina del Trabajo Social se ha destacado en áreas donde tradicionalmente ha intervenido con personas, grupos o comunidades, en búsqueda del bienestar social. Sin embargo, la profesión ha incursionado en otros campos de acción que responden a nuevas necesidades y a las exigencias del contexto nacional. La profesión del Trabajo Social, cuenta con herramientas teórico-metodológicas para intervenir en diferentes situaciones sociales, que han posibilitado su incursión en nuevos campos de acción, incluyendo su participación en el área de recursos humanos. El propósito fundamental del trabajador social en este campo es "para fomentar la calidad de vida del trabajador(a)"

Se puede encontrar a Trabajo Social, participando en la formulación y desarrollo de programas de inducción al nuevo personal, e incluso, en algunas organizaciones se ha variado "el objetivo de inducción" para traducirlo en

informaciones sobre la institución, a aquellos empleados cuyo ingreso a su cargo estuvo desprovisto de un adecuado programa de información institucional.

Sin embargo, en algunas situaciones ha logrado trascender esa intervención micro para intervenir en el clima organizacional de nuestras instituciones o empresas. Como bien lo señalan Contreras y Matheson (1984), "todo diagnóstico sobre una organización requiere conocer no sólo la estructura de ésta, sino también las características de las personas que la componen y la percepción que ellas tienen de su organización, es decir, no puede haber diagnóstico sin conocimiento cabal del clima organizacional".

Trabajo Social tiene como propósito fundamental, aportar al desarrollo de un ambiente laboral más humano en la organización, palpa las necesidades humanas, las aspiraciones de los trabajadores, que comprendidas en un enfoque sistémico, están sujetas a cambios del entorno y a respuestas oportunas de parte de quien contrata.

(Mesén, 1998, p.1055) Propone que la importancia del Trabajo Social en recursos humanos es "que el trabajo es una de las actividades a las que las personas dedican gran parte de su tiempo y es necesario lograr el bienestar de estas, pero enfocado a una realidad específica que es la organización".

2.3. Definición Conceptual

a) El talento: Es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes

respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa.
(Castillo, 2009)

b) Rotación de personal: Es la proporción de personas que salen de una organización –descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos)- sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo (Álvarez, 2013).

c) Gestión del talento: Es un proceso continuado en el tiempo, ya que es parte clave de la estrategia corporativa de la empresa. La gestión del talento, además, debe procurar ser lo más individualizada posible, pues cada empleado es distinto y sus necesidades también (Castillo, 2009). También implica saber aprovechar las virtudes y potencialidades individuales de los empleados de una organización y saber transmitir las al resto del colectivo.

d) Rentabilidad: Es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Se trata de un objetivo válido para cualquier empresa, ya que a partir de la obtención de resultados positivos ella puede mirar con optimismo no sólo su presente, que implica la supervivencia, sino también su futuro: es decir, el desarrollo de la organización en el tiempo. (Faga y Ramos, 2001).

e) Productividad: Es el resultado de la relación entre los insumos invertidos y los productos obtenidos. (Rodríguez, 1999)

Capítulo III: Metodología

3.1. Tipo y diseño utilizado

Tipo.

El presente estudio se centra en la recolección de datos de tipo cuantitativo descriptivo con el propósito de entender objetivamente, limitándose a describir y analizar la problemática de la investigación.

Diseño.

Así mismo la investigación se realizará mediante un diseño no experimental de corte transversal, el cual identifica y analiza las situaciones que se prestan a la investigación sin intervenir en la misma, permitiendo así diagnosticar el objeto de investigación en dicha institución.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población objetivo de la presente investigación está comprendida por 370 médicos asistenciales; mayores de 30 años de edad, según género el 79 % es masculino y el 21% femenino; que se encuentran laborando en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson

Criterios de inclusión:

- Trabajadores del área asistencial
- Personal con contrato a tiempo completo
- Personal con horario permanente

Criterios de exclusión:

- Trabajadores del área administrativa

3.2.2. Muestra

La muestra por decisión del autor para fines de la investigación es del 50% de la población, 185 médicos, del Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, independientemente del género y especialidad.

3.3 Identificación de la variable y su operacionalización

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Rotación de Personal	Es una dimensión que refleja la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización. (Chruden y Sherman, 1980).	La variable se mide a través de la Encuesta rotación de personal – CHALBT	Efectos	Productividad	1
			Factores	Satisfacción Laboral	3-9
				Remuneración	
			Causas	Selección de personal	10-15
				Internas	16-17
externas	Programa social de intervención	18-20			

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia)

3.4. Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico

Encuesta.

Según (Balestrini, 2002), el cuestionario "es considerado un medio de comunicación escrito y básico entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares previamente preparadas de una forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado."

Para la recolección de datos, se utilizará como instrumento la Encuesta, el cual es elaborado para identificar el nivel de influencia de la rotación de personal en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, en el periodo del 2017. Comprende las siguientes partes: introducción, datos generales y el contenido propiamente dicho. Contiene un total de 20 ítems de tipo cerrado con 5 alternativas: Nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

El instrumento de medición puede ser administrado en forma colectiva e individual. Tiene como objetivo determinar cuál es la situación de la Rotación de Personal en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson,

Será de carácter anónimo y confidencial, con lenguaje entendible y conciso, previo a esto cada participante se le brindará una hoja de consentimiento informado, donde se explicará lo concerniente al trabajo de investigación

Capítulo IV

Procesamiento, presentación y análisis de los resultados

4.1. Procesamiento de los resultados

La Encuesta de la alta rotación de personal asistencial – CHALBT, fue aplicada a los médicos asistenciales de los diferentes servicios del CHALBT, previa autorización de las personas encargadas de la administración de la misma.

Luego la información recogida fue registrada y codificada en una base de datos, para lo cual se utilizó el software IBM SPSS versión 21 y el Microsoft Excel 2016. Así mismo, se procedió a determinar la distribución de las frecuencias y los porcentajes de los puntajes de la Rotación de Personal, haciendo uso de la información registrada en la base de datos, de manera que se obtuvo resultados en función al objetivo general y los objetivos específicos.

Es a partir de ello, que se elaboró las tablas y las figuras estadísticas, para lo cual se utilizó el Microsoft Excel 2016. También se halló los estadísticos descriptivos de la variable estudiada “Rotación de Personal”.

4.2. Presentación de resultados

Datos Demográficos:

Tabla 1: Datos generales de médicos asistenciales de Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson.

Ítem	Categoría	N°	%	TOTAL	
				N	%
Edad	30-39 años	33	18	185	100
	40-49 años	113	61		
	50 a más	39	21		
Sexo	Masculino	147	79	185	100
	Femenino	38	21		
Servicio	Anestesia y Reanimacion	18	10	185	100
	UCI/UCIN	17	9		
	Pediatría	12	6		
	Neonatología	4	2		
	Medicina Familiar	31	17		
	Ginecología	13	7		
	Cardiología	4	2		
	Emergencia	23	12		
	Urología	3	2		
	Cirugía general	17	9		
	Medicina Interna	3	2		
	Oftalmología	5	3		
	Psiquiatría	3	2		
	Otorrinolaringología	2	1		
	Neumología	5	3		
	Gastroenterología	2	1		
	Geriatría	2	1		
	Medicina Física	10	5		
	Reumatología	4	2		
	Traumatología	7	4		

Fuente: Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

Nota: La Tabla 1 nos muestra que en Edad el 61% corresponde a 40-49 años, el 21% 50 años a más, y el 18% a 30-39 años; en Sexo el 79% corresponde a masculino y el 21% a femenino; resaltamos también que en cuanto al Servicio el 17% corresponde a Medicina Familiar, 12% a Emergencia y 10% Anestesia y Reanimación.

Tabla 2: Distribución numérica y porcentual de los efectos de la alta rotación del personal

Dimensión 1: Efectos de la alta rotación del personal asistencial en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, en el periodo – 2017.

Pregunta 1: ¿Considera Ud. que la alta rotación de personal influye en la productividad?		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	28	15%
Casi siempre	54	29%
Siempre	103	56%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

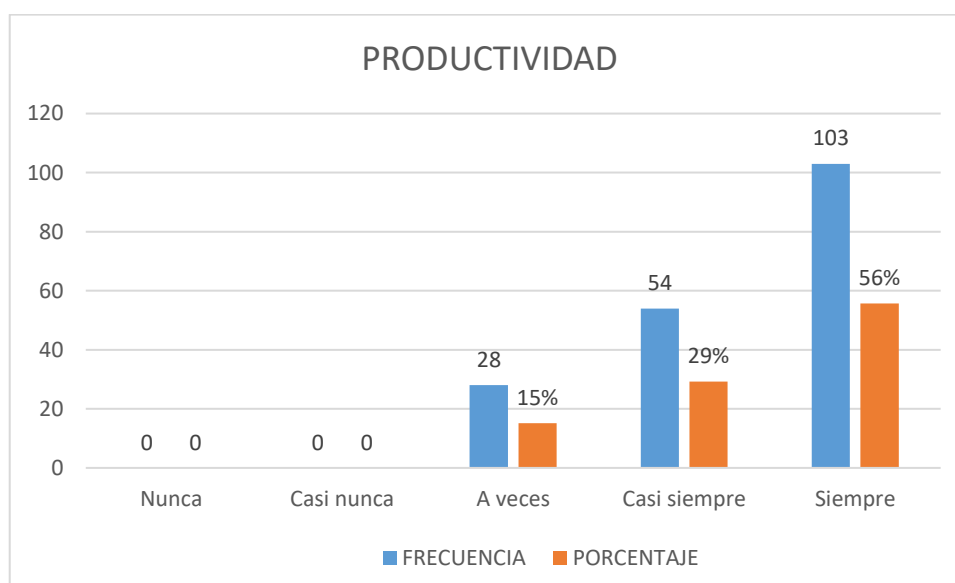


Figura 1: Distribución numérica y porcentual de la alta rotación del personal

Pregunta 1. ¿Considera Ud. que la alta rotación de personal influye en la productividad?

La Tabla 2 y la Figura 1, con respecto a la pregunta ¿Considera Ud. que la alta rotación de personal influye en la productividad?, muestran que el 56% respondió siempre, el 29% casi siempre, el 15% a veces, y ninguno respondió casi nunca y nunca.

Tabla 3: Distribución numérica y porcentual que influyen en la alta rotación de personal

Dimensión 2: Factores que influyen en la alta rotación de personal asistencial en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, en el periodo – 2017.

Pregunta 2: ¿Suele sentirse presionado con la carga laboral?		
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	25	14%
Casi siempre	61	33%
Siempre	99	54%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

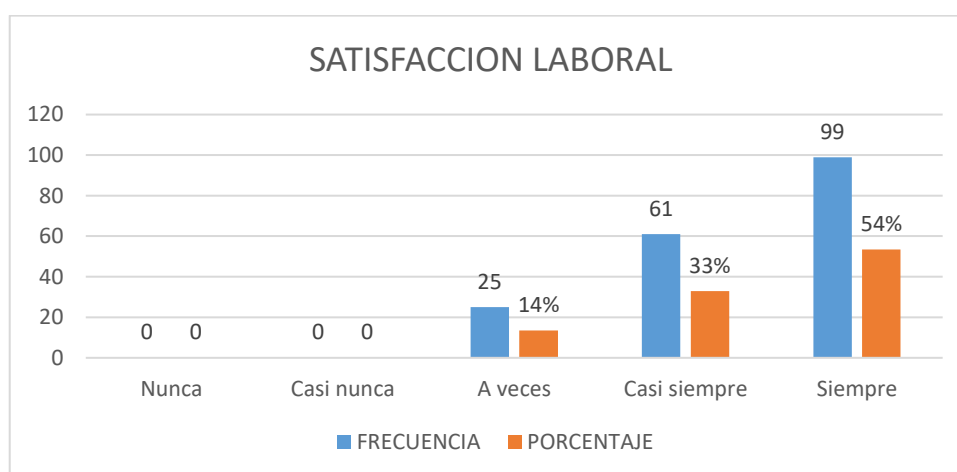


Figura 2: Distribución numérica y porcentual que influyen en la alta rotación de personal

Pregunta 2. ¿Suele sentirse presionado con la carga laboral?

La Tabla 3 y la Figura 2, con respecto a la pregunta ¿Suele sentirse presionado con la carga laboral?, muestran que el 54% respondió siempre, el 33% casi siempre, el 14% a veces, y ninguno respondió casi nunca y nunca.

Tabla 4: Distribución numérica y porcentual de reconocimiento por desempeño

Pregunta 3: ¿La empresa le ha otorgado algún reconocimiento por el desempeño de sus labores?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	32	17%
Casi nunca	56	30%
A veces	97	52%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

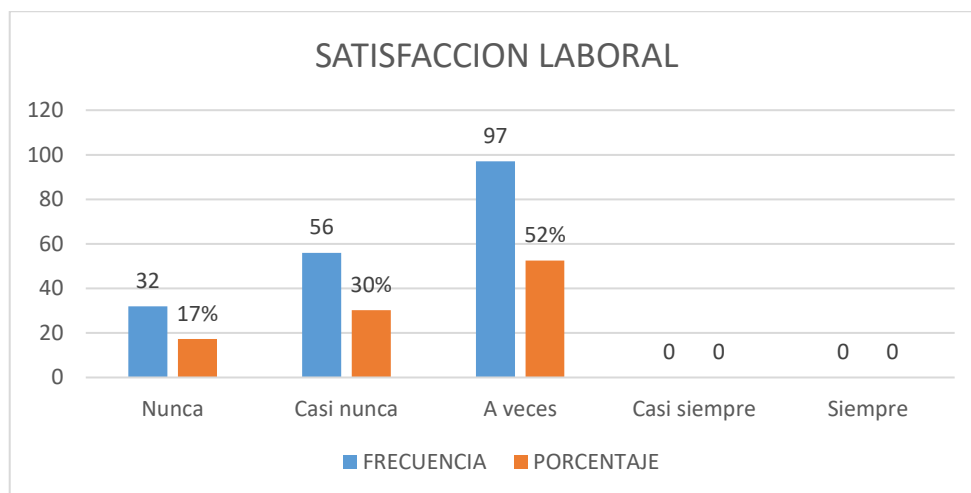


Figura 3: Distribución numérica y porcentual de reconocimiento por desempeño

Pregunta 3. ¿La empresa le ha otorgado algún reconocimiento por el desempeño de sus labores?

La Tabla 4 y la Figura 3, con respecto a la pregunta ¿La empresa le ha otorgado algún reconocimiento por el desempeño de sus labores? muestran que el 17% respondió nunca, el 30% casi nunca, el 52% a veces, y ninguno respondió casi siempre y siempre.

Tabla 5: Distribución numérica y porcentual de comunicación entre Ud. y su jefe

Pregunta 4: ¿La comunicación entre Ud. y su jefe es frecuente?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	24	13%
Casi nunca	132	71%
A veces	29	16%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

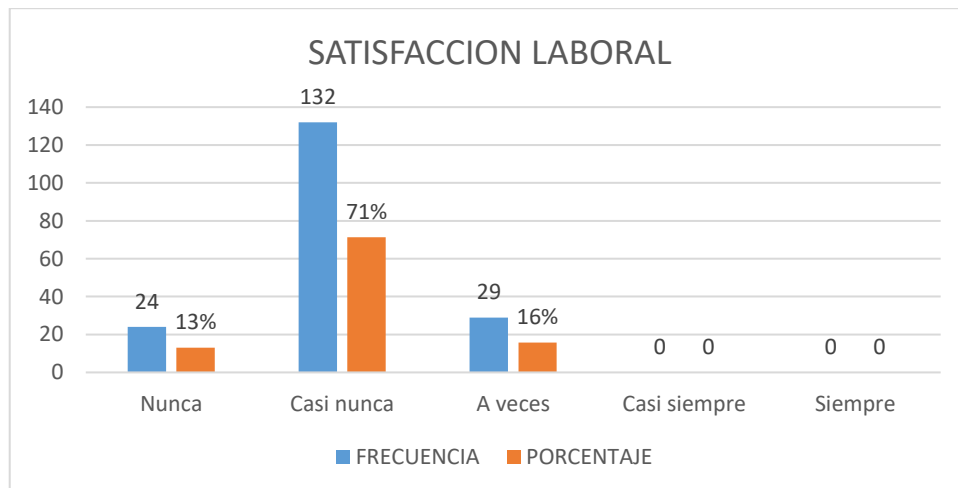


Figura 4 : Distribución numérica y porcentual de comunicación entre Ud. y su jefe

Pregunta 4. ¿La comunicación entre Ud. y su jefe es frecuente?

La Tabla 5 y la Figura 4, con respecto a la pregunta ¿La comunicación entre Ud. y su jefe es frecuente? muestran que el 13% respondió nunca, el 71% casi nunca, el 16% a veces, y ninguno respondió casi siempre y siempre.

Tabla 6: Distribución numérica y porcentual de acuerdo con su salario

Pregunta 5: ¿Está Ud. De acuerdo con su salario?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	31	17%
Casi nunca	133	72%
A veces	21	11%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

Figura 5: Distribución numérica y porcentual de acuerdo con su salario

Pregunta 5. ¿Está Ud. de acuerdo con su salario?

La Tabla 6 y la Figura 6, con respecto a la pregunta ¿Está Ud. de acuerdo con su salario? muestran que el 17% respondió nunca, el 72% casi nunca, el 11% a veces, y ninguno respondió casi siempre y siempre.

Tabla 7: Distribución numérica y porcentual de salario que percibe

Pregunta 6: ¿El salario que percibe ayuda a cubrir sus necesidades personales y familiares?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	14	8%
Casi nunca	38	21%
A veces	116	63%
Casi siempre	17	9%
Siempre	0	0%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

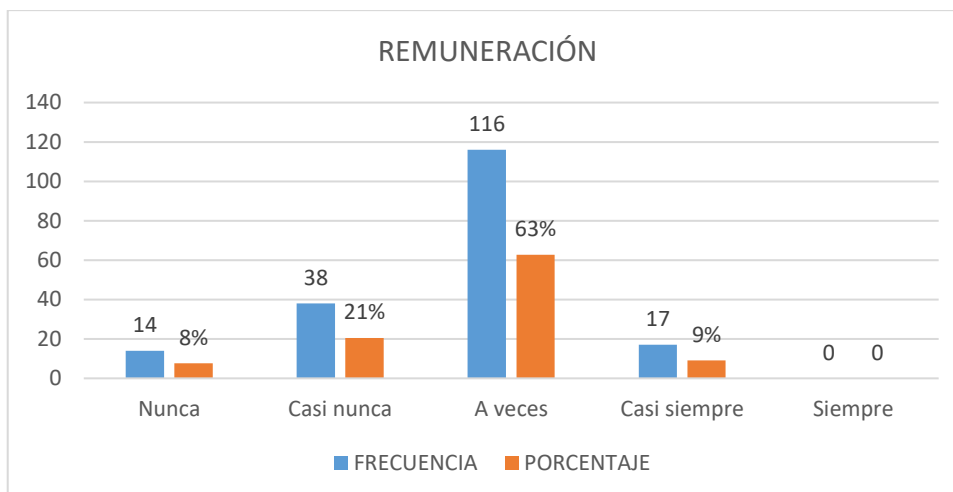


Figura 6: Distribución numérica y porcentual de salario que percibe

Pregunta 6. ¿El salario que percibe ayuda a cubrir sus necesidades personales y familiares?

La Tabla 7 y la Figura 7, con respecto a la pregunta ¿El salario que percibe ayuda a cubrir sus necesidades personales y familiares? muestran que el 8% respondió nunca, el 21% casi nunca, el 63% a veces, el 9% casi siempre y ninguno respondió siempre.

Tabla 8: Distribución numérica y porcentual de sueldo

Pregunta 7: ¿Su sueldo es el adecuado con relación a la labor que realiza?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	32	17%
Casi nunca	141	76%
A veces	12	6%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

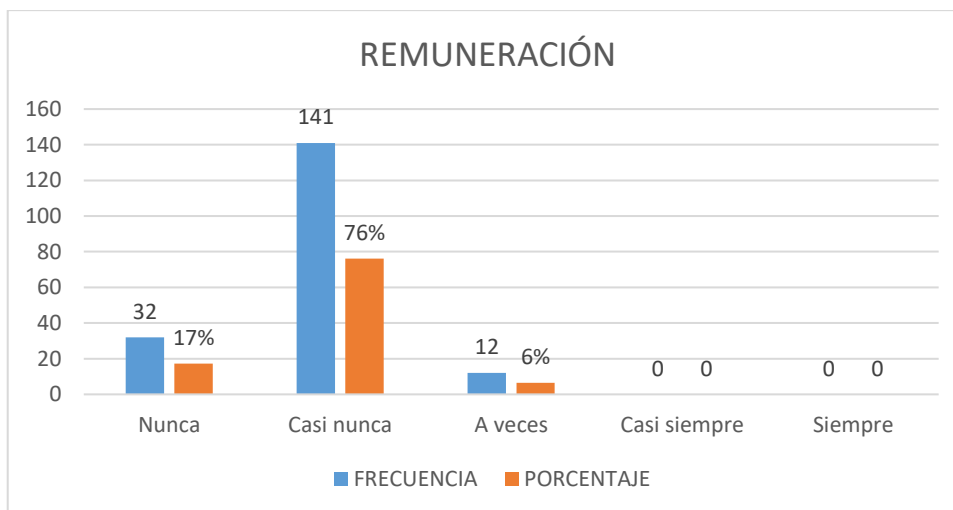


Figura 5: Distribución numérica y porcentual de sueldo

Pregunta 7. ¿Su sueldo es el adecuado con relación a la labor que realiza?

La Tabla 8 y la Figura 8, con respecto a la pregunta ¿Su sueldo es el adecuado con relación a la labor que realiza? muestran que el 17% respondió nunca, el 76% casi nunca, el 6% a veces, y ninguno respondió casi siempre y siempre.

Tabla 9: Distribución numérica y porcentual de Sus compañeros están capacitados para el puesto que desempeñan

Pregunta 8: ¿Sus compañeros están capacitados para el puesto que desempeñan?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	7	4%
Casi nunca	25	14%
A veces	104	56%
Casi siempre	38	21%
Siempre	11	6%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

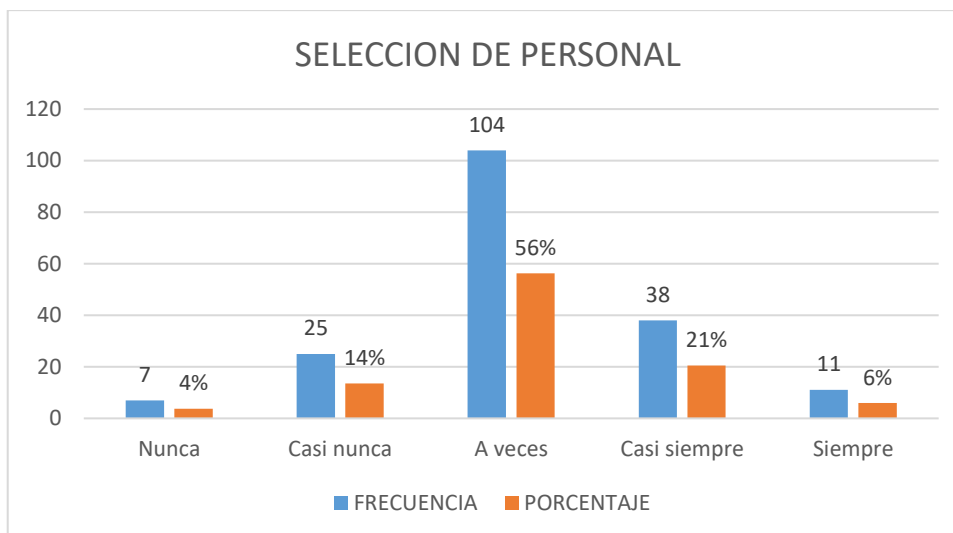


Figura 6: Distribución numérica y porcentual de Sus compañeros están capacitados para el puesto que desempeñan

Pregunta 8. ¿Sus compañeros están capacitados para el puesto que desempeñan?

La Tabla 9 y la Figura 9, con respecto a la pregunta ¿Sus compañeros están capacitados para el puesto que desempeñan? muestran que el 4% respondió nunca, el 14% casi nunca, el 56% a veces, el 21% casi siempre y ninguno respondió siempre.

Tabla 10: Distribución numérica y porcentual de experiencia laboral para ocupar los puestos que la empresa solicita

Pregunta 9: ¿Es importante la experiencia laboral para ocupar los puestos que la empresa solicita?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	5	3%
Casi siempre	45	24%
Siempre	135	73%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

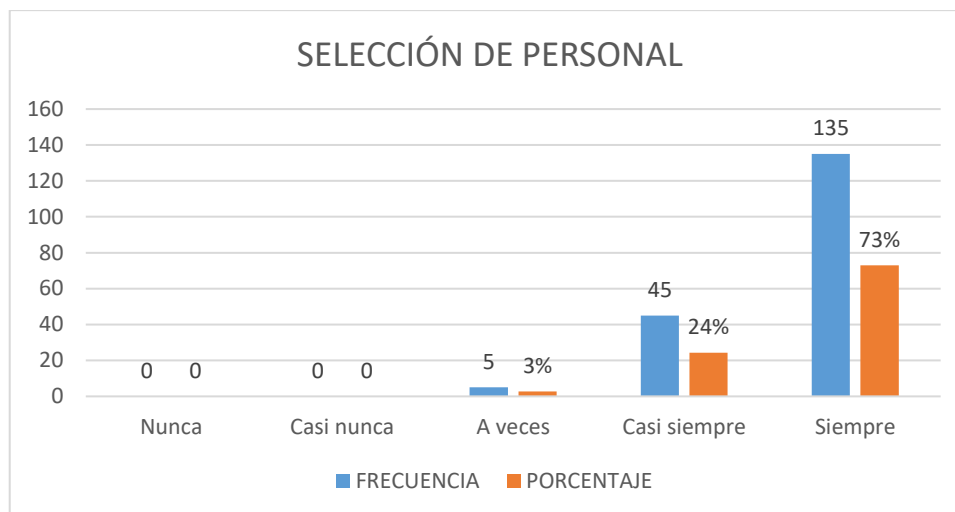


Figura 7: Distribución numérica y porcentual de experiencia laboral para ocupar los puestos que la empresa solicita

Pregunta 9. ¿Es importante la experiencia laboral para ocupar los puestos que la empresa solicita?

La Tabla 10 y la Figura 10, con respecto a la pregunta ¿Es importante la experiencia laboral para ocupar los puestos que la empresa solicita? Ninguno respondió nunca y casi nunca, el 3% respondió a veces, el 24% respondió casi siempre y el 73% siempre.

Tabla 11: Distribución numérica y porcentual de consecuencias de la alta rotación de personal

Dimensión 3: Consecuencias de la alta rotación de personal asistencial en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson.

Pregunta 10: ¿Es importante la experiencia laboral para ocupar los puestos que la empresa solicita?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	101	55%
Casi nunca	25	14%
A veces	59	32%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

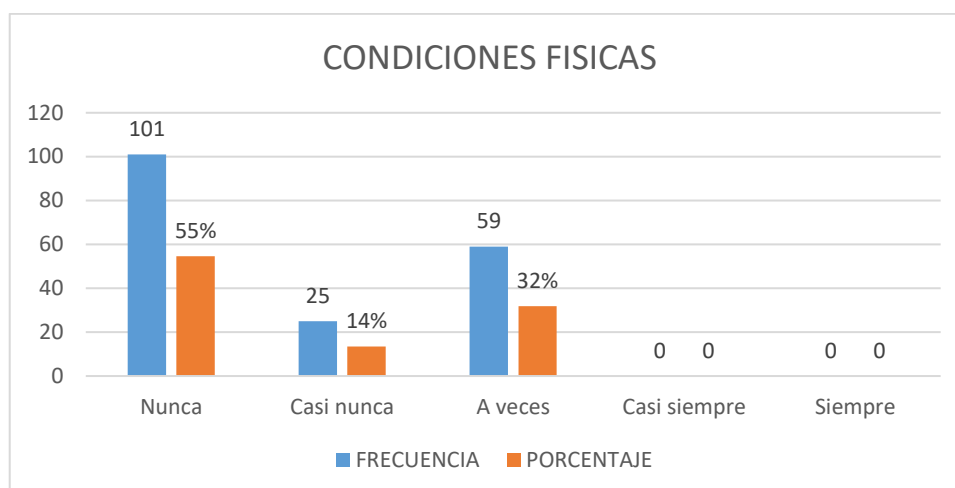


Figura 8: Distribución numérica y porcentual de consecuencias de la alta rotación de personal

Pregunta 10. ¿Es importante la experiencia laboral para ocupar los puestos que la empresa solicita?

La Tabla 11 y la Figura 11, con respecto a la pregunta ¿Es importante la experiencia laboral para ocupar los puestos que la empresa solicita? muestran que el 55% respondió nunca, el 14% casi nunca, el 32% a veces, y ninguno respondió casi siempre y siempre.

Tabla 12: Distribución numérica y porcentual de espacio donde realiza sus actividades es el adecuado

Pregunta 11: ¿El espacio donde realiza sus actividades es el adecuado?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	13	7%
A veces	25	14%
Casi siempre	84	45%
Siempre	63	34%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

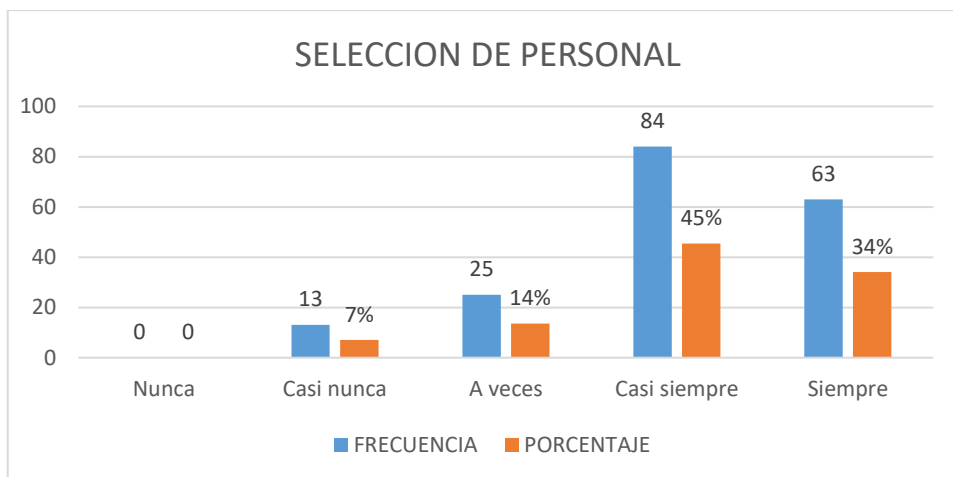


Figura 9: Distribución numérica y porcentual de espacio donde realiza sus actividades es el adecuado

Pregunta 11. ¿El espacio donde realiza sus actividades es el adecuado?

La Tabla 12 y la Figura 12, con respecto a la pregunta. ¿El espacio donde realiza sus actividades es el adecuado? muestran que el 0% respondió nunca, el 7% casi nunca, el 14% a veces, 45% casi siempre y 34% siempre.

Tabla 13: Distribución numérica y porcentual de está de acuerdo con la jornada laboral y los horarios de trabajo

Pregunta 12: ¿Está de acuerdo con la jornada laboral y los horarios de trabajo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	43	23%
Casi nunca	105	57%
A veces	32	17%
Casi siempre	5	3%
Siempre	0	0%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

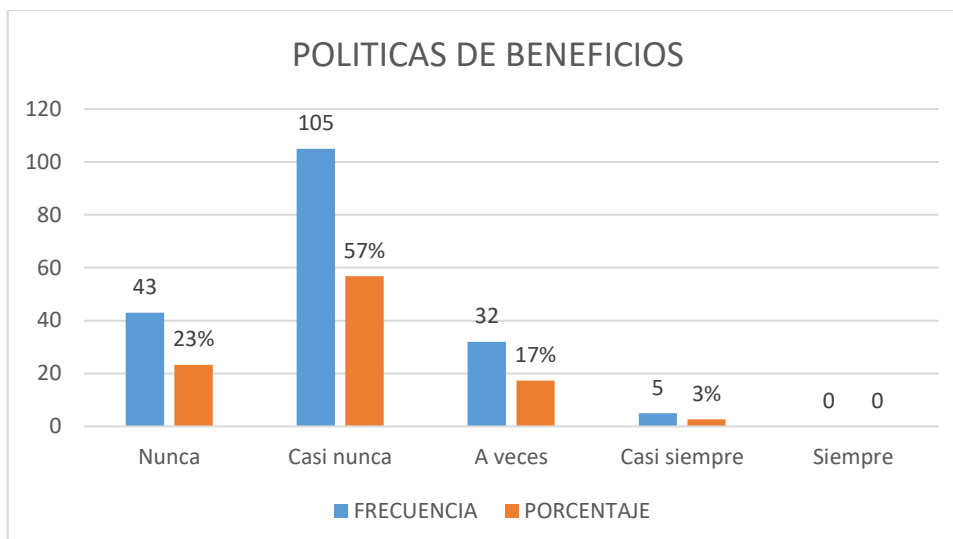


Figura 10: Distribución numérica y porcentual de está de acuerdo con la jornada laboral y los horarios de trabajo

Pregunta 12. ¿Está de acuerdo con la jornada laboral y los horarios de trabajo?

La Tabla 13 y la Figura 13, con respecto a la pregunta. ¿Está de acuerdo con la jornada laboral y los horarios de trabajo? muestran que el 23% respondió nunca, el 57% casi nunca, el 17% a veces, 3% casi siempre y 0% siempre.

Tabla 14: Distribución numérica y porcentual de trabajo le favorece para su crecimiento profesional

Pregunta 13: ¿Considera Ud. Que su trabajo le favorece para su crecimiento profesional?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	39	21%
Casi nunca	49	26%
A veces	97	52%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

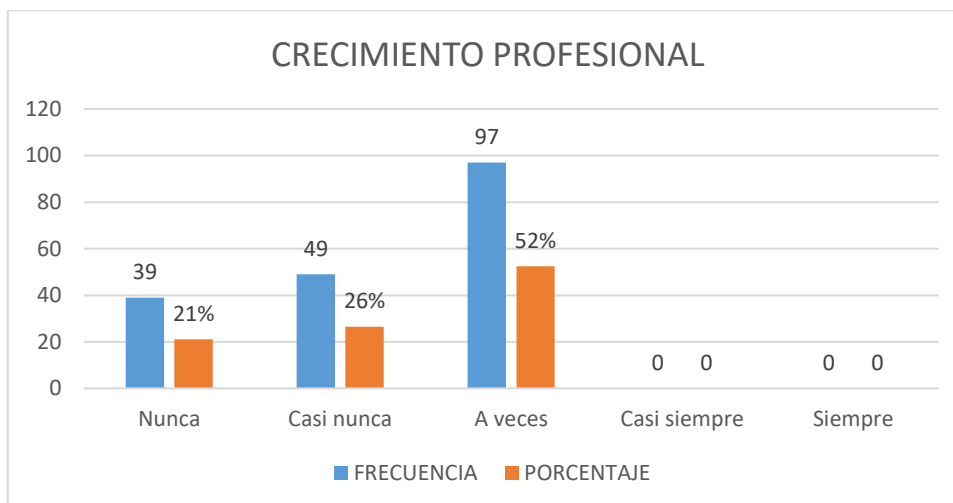


Figura 11: Distribución numérica y porcentual de trabajo le favorece para su crecimiento profesional

Pregunta 13. ¿Considera Ud. Que su trabajo le favorece para su crecimiento profesional?

La Tabla 14 y la Figura 14, con respecto a la pregunta. ¿Considera Ud. Que su trabajo le favorece para su crecimiento profesional? muestran que el 21% respondió nunca, el 26% casi nunca, el 52% a veces y ninguno respondió casi siempre y siempre.

Tabla 15: Distribución numérica y porcentual de oportunidades que permitan desarrollar nuevas habilidades

Pregunta 14: ¿La empresa le brinde oportunidades que permitan desarrollar nuevas habilidades?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	66	36%
Casi nunca	95	51%
A veces	24	13%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

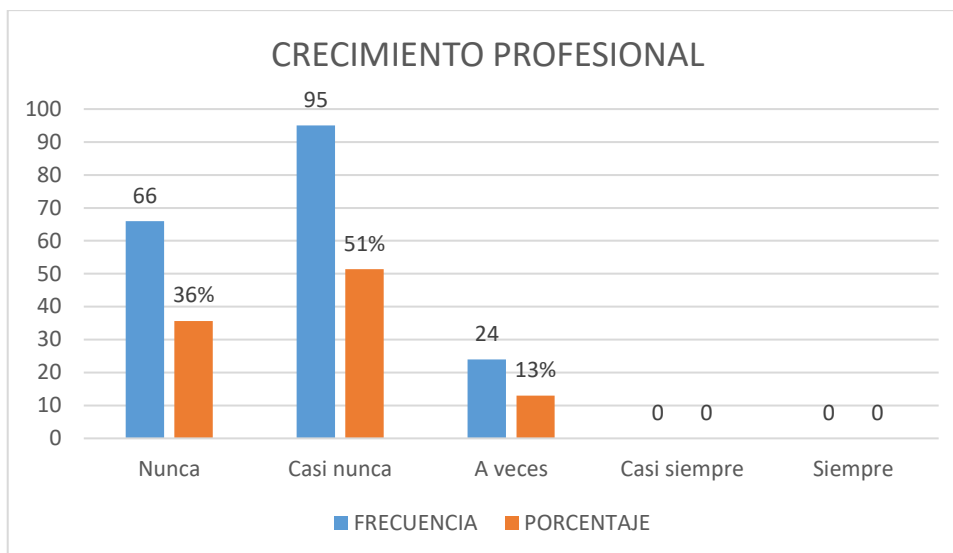


Figura 12: Distribución numérica y porcentual de oportunidades que permitan desarrollar nuevas habilidades

Pregunta 14 ¿La empresa le brinda oportunidades que permitan desarrollar nuevas habilidades?

La Tabla 15 y la Figura 15, con respecto a la pregunta ¿La empresa le brinda oportunidades que permitan desarrollar nuevas habilidades? muestran que el 36% respondió nunca, el 51% casi nunca, el 13% a veces y ninguno respondió casi siempre y siempre.

Tabla 16: Distribución numérica y porcentual de la empresa se preocupa por su desarrollo profesional

Pregunta 15: ¿La empresa se preocupa por su desarrollo profesional?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	51	28%
Siempre	134	72%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

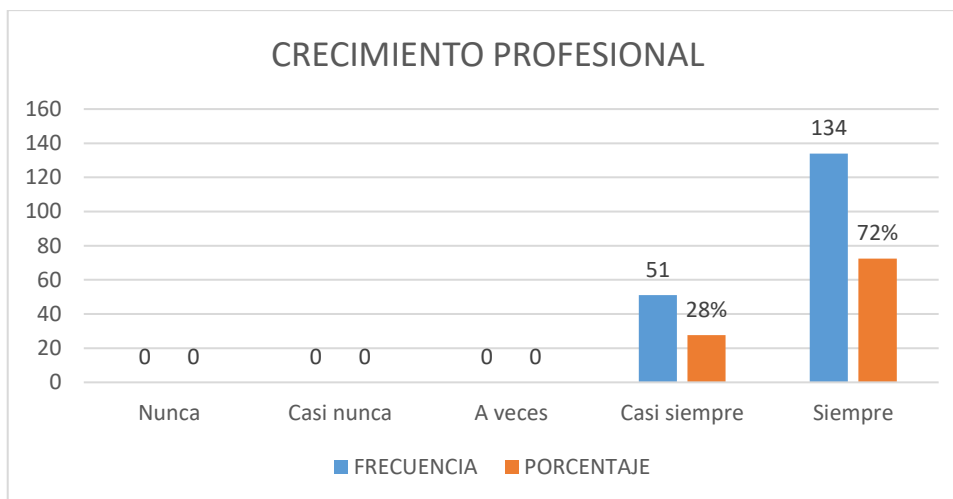


Figura 13 : Distribución numérica y porcentual de la empresa se preocupa por su desarrollo profesional

Pregunta 15. ¿La empresa se preocupa por su desarrollo profesional?

La Tabla 16 y la Figura 16, con respecto a la pregunta ¿La empresa se preocupa por su desarrollo profesional? muestran que ninguno respondió nunca, casi nunca y a veces; en el caso de casi siempre respondió el 28% y siempre 72%.

Tabla 17: Distribución numérica y porcentual de considera la ubicación de la empresa una zona de riesgo

Pregunta 16: ¿Considera la ubicación de la empresa una zona de riesgo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	0	0%
Casi siempre	27	15%
Siempre	158	85%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

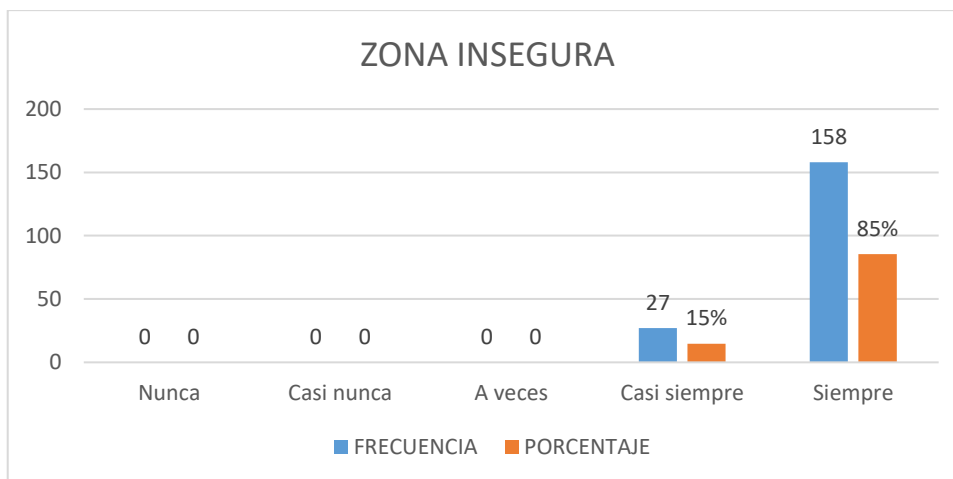


Figura 14: Distribución numérica y porcentual de considera la ubicación de la empresa una zona de riesgo

Pregunta 16. ¿Considera la ubicación de la empresa una zona de riesgo?

La Tabla 17 y la Figura 17, con respecto a la pregunta. ¿Considera la ubicación de la empresa una zona de riesgo? muestran que ninguno respondió nunca, casi nunca y a veces; en el caso de casi siempre respondió el 15% y siempre 85%.

Tabla 18: Distribución numérica y porcentual de si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente

Pregunta 17: ¿Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	13	7%
Casi siempre	68	37%
Siempre	104	56%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

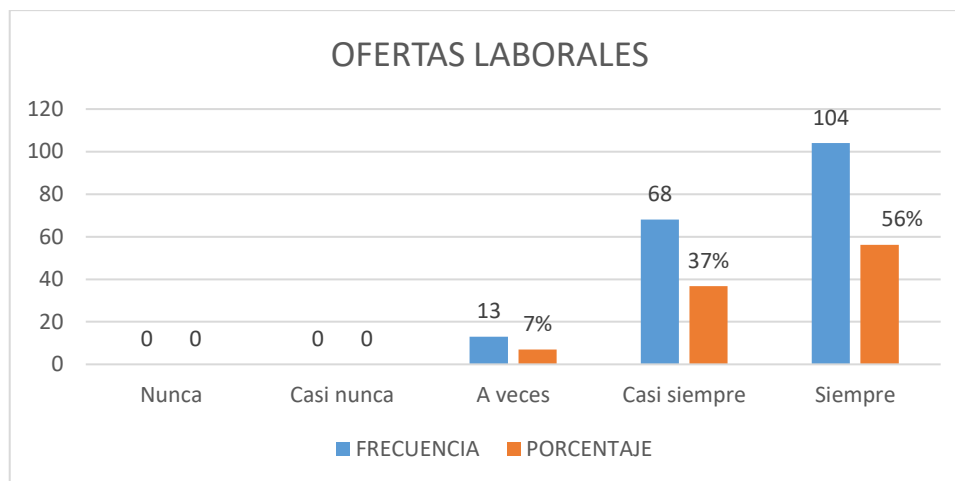


Figura 15: Distribución numérica y porcentual de si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente

Pregunta 17. ¿Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente?

La Tabla 18 y la Figura 18, con respecto a la pregunta ¿Si es tentado por otra empresa dejaría su cargo a disposición fácilmente? ninguno respondió nunca y casi nunca, el 7% respondió a veces, el 37% casi siempre y 56% siempre.

Tabla 19: Distribución numérica y porcentual de propuesta de un programa social

Dimensión 4: Propuesta de un programa social que contribuya a disminuir los efectos de la alta rotación del personal asistencial del Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson.

Pregunta 18: ¿Cree que una propuesta de un programa social contribuya a disminuir la rotación de personal?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	18	10%
Casi siempre	80	43%
Siempre	87	47%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

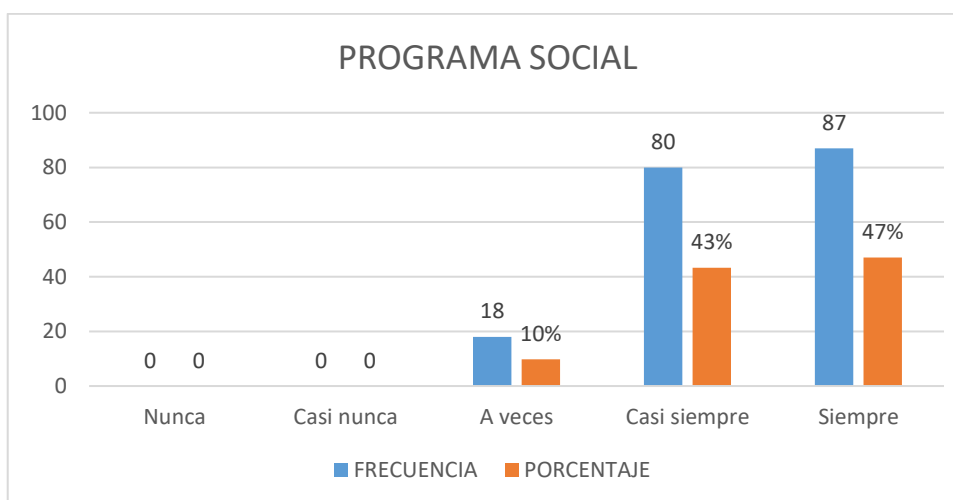


Figura 16: Distribución numérica y porcentual de propuesta de un programa social

Pregunta 18. ¿Cree que una propuesta de un programa social contribuya a disminuir la alta rotación de personal?

La Tabla 19 y la Figura 19, con respecto a la pregunta. ¿Cree que una propuesta de un programa social contribuya a disminuir la alta rotación de personal? ninguno respondió nunca y casi nunca, el 10% respondió a veces, el 43% casi siempre y 47% siempre.

Tabla 20: Distribución numérica y porcentual de esta Ud. dispuesto a asistir a talleres que ayuden a desarrollar su desempeño laboral

Pregunta 19: ¿Esta Ud. dispuesto a asistir a talleres que ayuden a desarrollar su desempeño laboral?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	0	0%
Casi nunca	0	0%
A veces	11	6%
Casi siempre	56	30%
Siempre	118	64%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

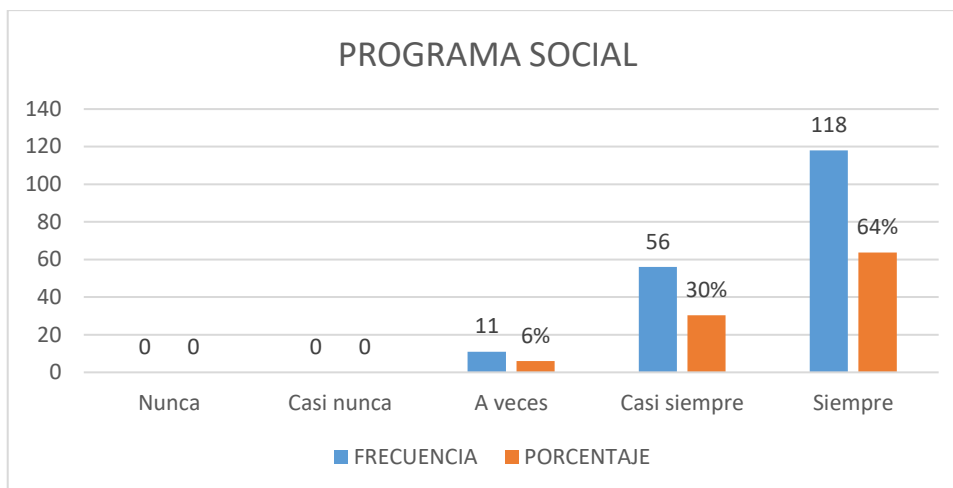


Figura 17: Distribución numérica y porcentual de propuesta de un programa social

Pregunta 19. ¿Esta Ud. dispuesto a asistir a talleres que ayuden a desarrollar su desempeño laboral?

La Tabla 20 y la Figura 20, con respecto a la pregunta ¿Esta Ud. dispuesto a asistir a talleres que ayuden a desarrollar su desempeño laboral? muestran que el 6% respondió a veces, el 30% casi siempre, el 64% siempre, y ninguno respondió nunca y casi nunca.

Tabla 21: Distribución numérica y porcentual de la empresa cuenta con programas de capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo

Pregunta 20: ¿La empresa cuenta con programas de capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo?

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	37	20%
Casi nunca	78	42%
A veces	70	38%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
TOTAL	185	100%

Fuente. Encuesta CHALBT (Elaboración propia).

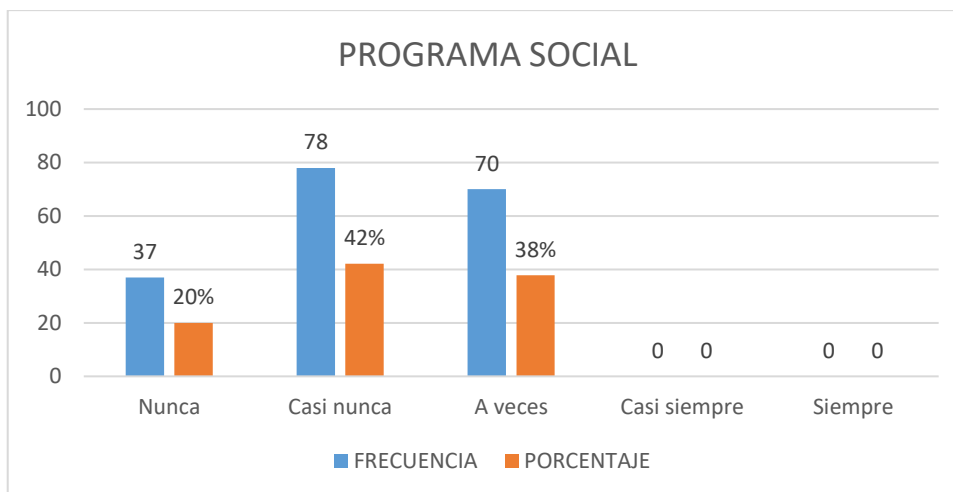


Figura 18: Distribución numérica y porcentual de la empresa cuenta con programas de capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo

Pregunta 20. ¿La empresa cuenta con programas de capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo?

La Tabla 21 y la Figura 21, con respecto a la pregunta ¿La empresa cuenta con programas de capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo?, muestran que el 20% respondió nunca, el 42% casi nunca, el 38% a veces y ninguno respondió casi siempre y siempre.

4.3. Análisis y discusión de resultados

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar cuál es la situación Determinar los efectos de la alta rotación del personal asistencial en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, en el periodo 2017. Precisamente para dar respuesta a ello, se aplicó el instrumento a 185 médicos asistenciales.

En ese sentido, para el análisis de las cuatro dimensiones tomadas por la autora de la presente investigación, se consideró los efectos de la alta rotación de personal (productividad); los factores que influyen en la alta rotación de personal (satisfacción laboral, remuneración y selección de personal); causas de la alta rotación de personal (Internas: Condiciones físicas, política de beneficios y oportunidades de crecimiento profesional; Externas: zona insegura y ofertas laborales); y la propuesta de un programa social que contribuya a disminuir los efectos de la alta rotación del personal asistencial del Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson.

Con respecto a los objetivos específicos, consideramos importante realizar un análisis estadístico de las dimensiones en forma individual, a fin de conocer la cual es la situación de cada una de ellas, en ese sentido los resultados obtenidos nos muestran que en la dimensión de los Efectos de la alta rotación de personal se destaca que el 56% considera que siempre tiene efecto en la productividad de la empresa.

Así mismo, en la dimensión Factores que influyen en la rotación de personal: en cuanto a la **satisfacción laboral** el 54% suele *siempre* sentirse presionado con la carga laboral, el 52% considera que la empresa *a veces* le ha

otorgado algún reconocimiento por el desempeño de sus labores, y el 71% considera que la comunicación con su jefe es *casi nunca*; en cuanto a la **remuneración**: el 72% refiere *casi nunca* estar de acuerdo con su salario, el 63% considera que el salario que percibe *a veces* le ayuda a cubrir sus necesidades personales y familiares, y el 76% considera que *casi nunca* su sueldo es el adecuado con relación a la labor que realiza; y en cuanto a la **selección de personal**: el 56% considera que *a veces* su compañeros están capacitados para el puesto que desempeñan, y el 73% considera que *siempre* es importante la experiencia laboral para ocupar los puestos que la empresa solicita.

En la dimensión Consecuencias de la alta rotación de personal se dividen en Internas: **Condiciones físicas**: el 55% refiere que *nunca* tiene los materiales y el equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta, y el 45% considera *casi siempre* adecuado el espacio donde realiza sus actividades; en cuanto a la **política de beneficios**: el 57% refiere *casi nunca* estar de acuerdo con la jornada laboral y los horarios de trabajo; y en cuanto a la **oportunidades de crecimiento profesional**: el 52% considera que *a veces* su trabajo le favorece para su crecimiento profesional, el 51% refiere *casi nunca* necesitar que la empresa le brinde las oportunidades que permitan desarrollar nuevas habilidades, y el 72% considera que la empresa *siempre* se preocupa por su desarrollo profesional; y Externas: **zona insegura**: el 85% *siempre* considera la ubicación de la empresa en una zona de riesgo; en cuanto a la **ofertas laborales**: el 56% refiere que si es tentado por otra empresa *siempre* dejaría su cargo a disposición fácilmente.

En la última dimensión Propuesta de un programa social que contribuya a disminuir los efectos de la alta rotación del personal asistencial del Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, el 47% *siempre* cree que una

propuesta de un programa social contribuiría a disminuir la rotación de personal, el 64% está *siempre* dispuesto a asistir a talleres que ayuden a desarrollar su desempeño laboral, y el 42% refiere que la empresa *casi nunca* cuenta con programas de capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo.

Por tanto, podemos decir que la rotación de personal asistencial tiene un alto efecto en la productividad del Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson. En lo que corresponde a los Factores que influyen en la rotación de personal: una mayoría suele siempre sentirse presionado con la carga laboral, considera que la empresa a veces le ha otorgado algún reconocimiento por el desempeño de sus labores, y que la comunicación con su jefe es casi nunca, lo que indica insatisfacción laboral; en cuanto a la remuneración refieren casi nunca estar de acuerdo con su salario, el cual a su vez no ayuda a cubrir sus necesidades personales y familiares, no siendo el adecuado con relación a la labor que realizan; y en cuanto a la selección de personal: una mayoría considera que a veces sus compañeros están capacitados para el puesto que desempeñan, para ellos siendo siempre importante la experiencia laboral para ocupar los puestos que la empresa solicita.

Así mismo en lo que corresponde a las Consecuencias de la alta rotación de personal se refieren no tener los materiales y el equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta, sin embargo consideran casi siempre adecuado el espacio donde realiza sus actividades. Una mayoría no está de acuerdo con la jornada laboral y los horarios de trabajo, consideran que a veces su trabajo le favorece para su crecimiento profesional, ya pesar de referir que casi nunca necesitan que la empresa le brinde las oportunidades que permitan desarrollar nuevas habilidades, consideran que la empresa siempre se preocupa por su

desarrollo profesional. Una mayoría destacable (85%) considera la ubicación de la empresa en una zona de riesgo; en cuanto a las ofertas laborales refieren que al ser tentados por otra empresa siempre dejaría su cargo a disposición fácilmente.

Para finalizar, en la dimensión Propuesta de un programa social que contribuya a disminuir los efectos de la alta rotación del personal asistencial del Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, una mayoría cree que una propuesta de un programa social contribuiría a disminuir la rotación de personal, están dispuestos a asistir a talleres que ayuden a desarrollar su desempeño laboral, sin embargo refieren que la empresa casi nunca cuenta con programas de capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo.

La rotación de personal tiene un alto efecto en la productividad de la empresa, por tanto, así se estaría demostrando lo dicho por Tito (2013) quien concluyó que la rotación afecta la productividad laboral, y excede significativamente la tasa promedio del sector productivo en el medio. Quedando claro que la rotación es un indicador que mide el impacto de la gestión humana.

A su vez, se demuestra lo dicho por Lazo, Rivera y Valencia (2016), quienes señalan que la rotación del personal directivo incide negativamente en la “eficacia” y “eficiencia” del cumplimiento en la ejecución de las metas del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal debido que: “a menores índices de permanencia en el tiempo, menor posibilidad de mejora continua” en los procesos graduales (conocimientos y experiencias), consecuencia de la interrupción de los mismos por el constante cambio de las gestiones locales. Así mismo señalan que La “mejora remunerativa” y “la búsqueda de un puesto de mayor jerarquía” son factores desencadenantes de la

rotación del personal, lo cual coincide con lo expuesto en el presente trabajo de investigación donde los encuestados refieren casi nunca estar de acuerdo con su salario, el cual a su vez no ayuda a cubrir sus necesidades personales y familiares, no siendo el adecuado con relación a la labor que realizan

Arias (2013) analiza el impacto que se ocasiona con la fluctuación de personal basándose en un modelo de rotación propuesto por Fields, entre las que menciona las características del empleado, la naturaleza del trabajo, la naturaleza de la organización, entre otros factores externos. Se concluyó que el efecto de mayor impacto que producen la alta rotación del personal en la empresa son los costos que se producen, añadiendo el tiempo de espera que se genera para conseguir el reemplazo del colaborador desvinculado y luego que se realice la inducción de las funciones correspondientes.

De igual manera, lo estaría demostrando Ruiz (2016) en su investigación “Factores de rotación de personal en el call center del Banco de Crédito del Perú-Cobtel, Trujillo, 2016”, en la cual obtuvo resultados que indican que los principales factores por lo cual los ex trabajadores dejaron su puesto de trabajo las ofertas laborales, la falta de crecimiento laboral, el no estar a gusto con el horario en el cual se labora y así mismos el cargo ocupado en la empresa los cuales son los causantes que el colaborador tome la decisión de abandonar la empresa.

Así mismo, Yraitá (2016) en su investigación cuyo objetivo fue identificar los principales factores que han intervenido en la rotación del personal en los restaurantes del distrito de Huanchaco periodo 2015 – 2016. Concluyó que los principales factores que han intervenido son la política salarial, condiciones de trabajo y la socialización con el jefe.

Coincidiendo también con Jaramillo et al., (2016) quienes tuvieron como objetivo principal determinar los factores que influyen en la rotación de personal en la empresa de servicios comerciales. Enfocándose en los siguientes factores: falta de capacitación, calidad de vida y sueldo. La mayoría respondió estar en nivel medio de conformidad su sueldo y sus prestaciones, por lo cual se comprobó una de las hipótesis, la cual indicaba que a menor oportunidad de incrementar salario mayor nivel de rotación de personal. La variable de capacitación ha resultado equilibrada ya que los colaboradores de la organización se sienten capacitados en este aspecto. El desarrollo resulta ser en la organización muy alto, es decir, los colaboradores si se sienten identificados con el que se les tome en cuenta para algún cambio de puesto.

Del mismo modo, García (2013) desarrolló un estudio con el fin de comprobar si existe relación entre el engagement y la rotación de personal de las sucursales de las cafeterías Bola de Oro ubicadas en la ciudad de Xalapa. De los resultados obtenidos concluyó que existe una relación negativa débil entre ambas variables, lo que hace suponer que la causa de la rotación de personal en esta empresa se deba al salario recibido, los horarios manejados, a las pocas oportunidades de superación profesional o a otros factores que se presentan en la empresa.

En la dimensión de Consecuencias la alta rotación de personal los encuestados refieren no tener los materiales y el equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta, no estar de acuerdo con la jornada laboral y los horarios de trabajo, la ubicación de la empresa en una zona de riesgo, y que al ser tentados por otra empresa siempre dejaría su cargo a disposición fácilmente. De esta manera coincidimos con García (2016) tuvo como objetivo determinar las

causas internas y externas que influyen en la rotación de personal de una empresa de alimentos de costa sur. En cuyos resultados concluyó que existen 8 causas de rotación interna y externas en la empresa en estudio, siendo éstas: salario, jefe, desempeño laboral, ambiente laboral, otro trabajo, viajar, familia y universidad.

Resaltamos que Díaz (2013) buscó determinar de qué manera influye la identidad organizacional en la rotación de personal, de acuerdo a los resultados obtenidos se indicó que la manera como la identidad organizacional influye en la rotación de personal es por medio de la motivación personal y de observación, comunicación formal e informal, trato y responsabilidad de los colaboradores. Por lo que se concluyó que muchos de los colaboradores se encuentran desmotivados y con falta de identidad con la empresa.

Con los resultados que hemos obtenido, nos sirve para fortalecer las herramientas o estrategias del Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson para implementar un Programa social que contribuya a disminuir los efectos de la alta rotación del personal asistencial, tal como lo demuestran Portocarrero y Sagastegui (2015) cuya investigación realizada tuvo como objetivo principal un plan de coaching que permita disminuir la rotación laboral y el compromiso en los colaboradores, de la empresa constructora LCM Ingenieros S.A.C. en la ciudad de Lima - año 2015. Las investigadoras consideraron conveniente trabajar con toda la población concluyendo que toda organización debe brindar un programa de coaching. Ya que es una herramienta que permite en los colaboradores un cambio en sus perspectivas y el aumento de compromiso y responsabilidad lo que se traduce en mejores resultados para la organización.

4.4. Conclusiones

Al concluir la presente investigación denominada “Efectos de la alta rotación del personal asistencial en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, en el periodo 2017” podemos decir que:

- La rotación de personal asistencial del Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson tiene un alto efecto en la productividad.

- Existe cierta insatisfacción laboral debido a la presión con la carga laboral, consideran que la empresa a veces le ha otorgado algún reconocimiento por el desempeño de sus labores, y que la comunicación con su jefe es casi nunca.

- Existe cierta insatisfacción con la remuneración debido a que casi nunca están de acuerdo con su salario, el cual consideran no ayuda a cubrir sus necesidades personales y familiares, no siendo el adecuado con relación a la labor que realizan

- Una mayoría considera importante la experiencia laboral para ocupar los puestos que la empresa solicita, refiriendo que sólo a veces sus compañeros están capacitados para el puesto que desempeñan.

- Una mayoría refiere no tener los materiales y el equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta, sin embargo consideran casi siempre adecuado el espacio donde realiza sus actividades. en lo que corresponde a las condiciones físicas que brinda la empresa.

- Existe descontento con la jornada laboral y los horarios de trabajo.

- Una mayoría considera que a veces su trabajo le favorece para su crecimiento profesional, y a pesar de referir que casi nunca necesitan que la empresa le brinde las oportunidades que permitan desarrollar nuevas habilidades, consideran que la empresa siempre se preocupa por su desarrollo profesional.

- Existe preocupación por considerar la ubicación de la empresa en una zona de riesgo.

- Se evidencia descontento y falta de identidad, ya que refieren que al ser tentados por otra empresa siempre dejaría su cargo a disposición fácilmente.

- El personal médico asistencial cree que una propuesta de un programa social contribuiría a disminuir la alta rotación de personal, están dispuestos a asistir a talleres que ayuden a desarrollar su desempeño laboral, sin embargo refieren que la empresa casi nunca cuenta con programas de capacitación para mejorar el desempeño de su trabajo.

- La rotación de personal asistencial tiene un alto efecto en la productividad con un 56%.

- En cuanto a FACTORES (satisfacción laboral 71%, remuneración 72% y selección de personal 73%)

- En cuanto a CAUSAS (Internas 57% y externa 85%)

- Por último la propuesta de un programa social con un 64% que refiere que con propuestas de programas de capacitación disminuirá los efectos de la alta rotación del personal asistencial.

-

4.5. Recomendaciones

- Diseñar la Propuesta de un programa social que contribuya a disminuir los efectos de la alta rotación del personal asistencial del Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, el cual nos permita para fortalecer las herramientas o estrategias.

- Fomentar evaluaciones del clima organizacional de manera constante con el fin de lograr un clima organizacional muy bueno.

- Identificar las deficiencias actuales en todas las áreas, a fin de implementar programas alternos, diagnóstico de necesidades y de mejoras, sobre la capacitación relacionado al hardware y el software utilizado por la empresa.

- Diseñar un programa de incentivos o motivacionales para mejorar y fortalecer las dimensiones estudiadas.

- Realizar un análisis sobre las instalaciones y herramientas para el cumplimiento en manera eficaz sus actividades laborales.

Capítulo V

Propuesta de Intervencion

.5.1. Denominación del programa

Programa promocional: “¡Tú también eres el OBJETIVO!”.

5.2. Justificación del problema

En la actualidad los estudios en el tema de la alta rotación de personal mencionan los que trabajadores que ingresa a una empresa busca mejores condiciones por lo que esto genera una rotación constante de empleados, algo que afecta a las empresas por eso es necesario que las compañías brinden las capacidades necesarias para el desarrollo de sus trabajadores, ya que esto les ayudará a evitar afectaciones, es por ello que con este trabajo de investigación busca reforzar el departamento de Recursos Humanos, para detectar este y otros problemas que afecten su productividad.

Los resultados obtenidos muestran que la alta rotación del personal asistencial tiene un alto efecto en la productividad debido a los factores y causas que desenlazan en la fluctuación del trabajador; el propósito es abarcar las dimensiones y revertir los problemas que estos presentan. El poder llevar a cabo las alternativas de solución podría servir a la empresa para disminuir considerablemente sus gastos por contratación y desvinculación del personal asistencial, siendo este problema identificado y atendido por la magnitud de su importancia.

Este programa busca retener el talento humano, considerando que está ligada a motivación, y como dice la teoría de Maslow sobre la motivación, los individuos

tienen distintas necesidades y se motivan exclusivamente para la satisfacción de dichas necesidades. Por lo tanto las estrategias de motivación o retención en este caso deben identificar las necesidades de cada trabajador.

Se proponen estrategias que serán promovidas por recursos humanos y por la alta dirección de la empresa. Sabemos que las necesidades de los individuos son complejas, cambian en el tiempo y según el contexto. A esto hay que sumarle que el talento a menudo es tentado por otras empresas, por lo tanto las acciones de retención deben apuntar desde varios frentes a fin de que los individuos se comprometan a largo plazo con el proyecto de la empresa y renueven ese compromiso año tras año.

5.3 Objetivos

5.3.1. Objetivo general

Implementar un programa de carácter promocional orientado a incrementar y mantener la motivación laboral de las/los trabajadoras asistenciales, con participación de los jefes y directivos del Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton, como factor clave para disminuir los efectos de la alta rotación del personal.

5.3.2. Objetivos específicos

- Establecer mecanismos de mejora continua para las/los colaboradoras a través de la capacitación.
- Diseñar y gestionar un plan de incentivos laborales trimestrales (cursos especializados y premiaciones no dinerarias para los más destacados)

orientados a incrementar y mantener la motivación de las /los trabajadores asistenciales.

- Ejecutar un plan de mejora continúa dirigido a jefes y directivos que incremente sus capacidades para motivación laboral.
- Establecer actividades que promuevan el reconocimiento al buen desempeño.
- Proponer un plan de carrera, que facilite a los colaboradores participar en procesos de selección para lograr un ascenso en la institución.

5.4. Sector al que se dirige

El presente proyecto “¡Tú también eres el OBJETIVO!”, está dirigido a las/los trabajadores asistenciales del Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton.

5.5. Establecimiento de conductas problemas /metas

En la investigación realizada podemos observar diversas conductas problemas entre las cuales podemos mencionar.

Las capacitaciones ofrecidas no cubren las expectativas del personal; siendo importante tener al personal capacitado en un 100 % para así mejorar la productividad y ayudar a brindar soluciones de mejora continua.

Los resultados indican que un buen liderazgo es necesario; sin embargo, consideramos que los jefes o líderes podrían intervenir con mayor asertividad en la motivación de sus colaboradores/as, para lo cual se desea comprometerles a ser líderes de la motivación de sus colaboradores/así que cuenten con mejores herramientas para una adecuada gestión del talento humano.

Los colaboradores manifiestan que no se le reconoce y premia su labor, por tanto es necesario responder a ésta situación mediante una propuesta para reconocer el buen desempeño.

El personal manifiesta que la empresa ofrece pocas opciones para desarrollar línea de carrera. Por ello, es importante contar con políticas, procedimientos y capacitaciones que permitan a los colaboradores/as tener opciones y estar mejor preparados/as para participar en los eventos de selección de personal cuando surge una vacante.

5.6 Metodología de la intervención

El “¡Tú también eres el OBJETIVO!”. Es la sinergia entre un conjunto de factores, cuya única finalidad es mejorar la motivación en los colaboradores/as.

Para desarrollar dicho programa se utilizará una serie de estrategias, actividades y técnicas, las cuales se describen a continuación:

5.7 Recursos

5.7.1. Recursos Humanos

Equipo de Recursos Humanos, Trabajadora Social, Psicóloga,

5.7.2. Recursos Materiales:

- Proyector y pantalla de imagen
- Lápices
- DVD o Mp3 con Películas, corto de animación y reportaje seleccionados.
- Equipo de música

Los instrumentos a utilizar en el presente programa serán: Encuestas Nos permitirá obtener información sobre intereses, necesidades, opinión y satisfacción de los colaboradores/as de manera oportuna que sustenten las acciones a realizar en el programa y que se ajusten a sus expectativas y puntos de mejora.

Lista de cotejo permitirá identificar las buenas prácticas y las funciones más efectivas de las y los colaboradores.

Observación Mediante la cual se evaluarán las fluctuaciones en las condiciones de la motivación que tienen las y los colaboradores. De esa manera se diagnosticará utilizando los indicadores el proceso desde el inicio.

5.8. Actividades para la intervención en la dimensión Motivación:

Objetivo Operativo: Fortalecer y fidelizar el talento humano del Complejo

Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson

ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO	OBJETIVO	INDICADO	INSTRUMENTO
Diseñar y ejecutar un plan de capacitación 1. Diseñar y aplicar una encuesta de intereses y necesidades de capacitación. 2. Diseñar plan de capacitación. 3. Ejecutar la capacitación. 4. Diseño y aplicación de encuesta de satisfacción 5. Evaluación de resultados	Que el 100% de las/os colaboradores / as reciban una capacitación que respondan a sus intereses Para así fomentar la mejora continua.	Área de Recursos Humanos Trabajadora Social, Psicóloga y equipo capacitador.	Enero a abril 2018	Que las colaboradoras/es capacitadas/os se sienten satisfechas/os y motivadas/os con la capacitación recibida.	N° y & de colaboradores/as que mejoran sus capacidades con la capacitación	Encuesta de Intereses y necesidades hacia los jefes y colaboradores de las diferentes áreas. Encuesta de Satisfacción
2.-Diseñar y ejecutar un plan de incentivos trimestral para los colaboradores/as 2.1 Elaborar una lista de cotejo para identificar las buenas prácticas a ser premiadas. 2.2. Definir el presupuesto 2.3 Dar a conocer al personal el plan de incentivos. 2.4 Ejecutar el plan de incentivos.	Otorgar 12 premios de incentivos a los colaboradores /as cada tres meses.	Área de Recursos Humanos Trabajadora Social, Psicóloga y equipo capacitador.	Enero a abril 2018	Colaboradores/as estén motivados a incrementar la productividad laboral y su desarrollo personal	Número total de colaboradores reconocidos cada tres meses Lista de cotejo	Lista de Cotejo

<p>2.5 Evaluar los resultados.</p>						
<p>3.-Diseñar una propuesta para promover línea de carrera 3.1.Elaborar procedimientos a fin de que los colaboradores puedan incrementar su competitividad y participar de la selección 3.2 Dar a conocer la propuesta a todos los colaboradores</p>	<p>Generar condiciones para que el 100% de los colaboradores/as tengan oportunidades de mejora</p>	<p>Área de Recursos Humanos Trabajadora Social, Psicóloga y equipo capacitador.</p>	<p>Enero a abril 2018</p>	<p>Facilitar oportunidades para que los colaboradores/as asciendan mediante su ingreso a una línea de carrera</p>	<p>N° y % de colaboradores/as que aplican a las vacantes.</p>	<p>Hoja de Ruta de Procedimientos Hoja de evaluación de desempeño.</p>
<p>4.-Diseñar y ejecutar un plan de capacitación para los jefes y directivos sobre motivación y liderazgo en la empresa. 4.1 Diseñar y elaborar una Guía de Entrevista a fin de conocer los intereses y necesidades de mejora. 4.2 Diseñar el Plan de Capacitación 4.3. Ejecutar la Capacitación 4.4. Evaluar los resultados</p>	<p>Capacitar al 100% de jefes y directivos en motivación laboral</p>	<p>Área de Recursos Humanos Trabajadora Social, Psicóloga y COA</p>	<p>Enero a abril 2018</p>	<p>Promover condiciones para un buen liderazgo de jefes y directivos</p>	<p>N y % de jefes y directivos que mejoran sus habilidades para la motivación laboral</p>	<p>Guía de Entrevista</p>

5.9. Monitoreo y evaluación

El presente programa de intervención para la mejora del clima organizacional será monitoreado y evaluados a cargos de la comisión del área de recursos humanos.

Cronograma

Actividad	Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
.-Diseñar y ejecutar un plan de capacitación in mouse.		X																		
Diseñar plan de capacitación.					X															
Ejecutar la capacitación.									X											
Diseño y aplicación de encuesta de satisfacción													X							
Evaluación de resultados																			X	
.-Diseñar y ejecutar un plan de incentivos trimestral para los colaboradores/as	X																			
Elaborar una lista de cotejo para identificar las buenas prácticas a ser premiadas.				X																
Definir el presupuesto									X											

Referencias Bibliográficas

Álvarez, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona, España: Profit.

Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas (Factors that cause personnel rotation in mexican companies)* *International Journal of Good Conscience*. 3(1): 65-99. Marzo 2008. ISSN 1870-557X.

Lazo, J.; Rivera, L. & Valencia, Jesús. (2016). *Causas y efectos de la rotación del personal directivo y el programa de incentivos a la mejora de la gestión municipal del Ministerio de Economía y Finanzas en tres gobiernos locales de Lima Metropolitana entre los años 2011-2015* (tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

Lopez, E. & Sagastegui, G. (2015). *Implementacion de un plan de coaching para disminuir la rotación laboral de los colaboradores de la empresa constructora LCM ingenieros S.A.C. en la ciudad de Lima*. (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Lima, Perú.

Ochoa Fatorini, Vanesa. (09 de agosto de 2013) *El 60% de las empresas peruanas no sabe retener a sus talentos*. Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/60-empresas-peruanas-no-sabe-retener-sus-talentos-2073237>

Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de personal*. México: Limusa.

Ruiz, G. (2016). *Factores de rotación de personal en el call center del Banco de Crédito del Perú-Cobtel* (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.

Viscarret Garro, J. J. (Ed.) (2010) *Modelos de intervención del Trabajo Social*. España: Alianza Editorial.

Anexo

FORMULACION DEL PROBLEMA	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA	TECNICA	INSTRUMENTO
¿Cuáles son los efectos de la alta rotación del personal asistencial en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson, en el periodo - 2016?	ROTACION DE PERSONAL	Fluctuación de Personal	1. Productividad	1. Alta 2. Media 3. Baja	ENCUESTA	CUESTIONARIO
1. satisfacción laboral.			1.Si satisfecho. 2.No satisfecho. 3.No opino.			
2. Remuneración			1. Alto 2. Medio 3. Bajo			
3. Selección de personal		1. Si cumple con el perfil. 2.No cumple con el perfil. 3. Desconozco.				
¿Cuáles son las causas de la alta rotación del personal asistencial en el Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson?			1. Internas	a) Condiciones Físicas b) Políticas de beneficios c) oportunidades de crecimiento profesional		
			2. Externas	a) Localización de la organización. b) Ofertas laborales.		
¿En qué medida la propuesta de un de un programa social que contribuye a disminuir los efectos de la alta rotación del personal asistencial del Complejo Hospitalario Alberto Leopoldo Barton Thompson.		ACTIVIDADES	Programa social de Intervención.	1. Si contribuye. 2. No contribuye 3. Desconoce		

