



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

**“ROTACIÓN DE PERSONAL, UN ESTUDIO DE CASO EN UNA
INSTITUCIÓN PRIVADA DE SERVICIOS DE SALUD
EN LA CIUDAD DE QUERÉTARO”**

TESIS

**QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER
EL GRADO DE MAESTRA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

PRESENTA:

**RUBÍ ERICKA MARÍA JUÁREZ HORTA
(156031)**

DIRIGIDA POR:

MTRA. MARÍA DEL CONSUELO JOSEFINA FRANCO JAIME

SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO., JUNIO DE 2010.



Portada Interna de Tesis

Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Psicología
Maestría en Psicología del Trabajo

ROTACION DE PERSONAL, UN ESTUDIO DE CASO EN UNA INSTITUCION PRIVADA DE SERVICIOS DE SALUD EN LA CIUDAD DE QUERETARO.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Psicología del Trabajo

Presenta:

Rubí Ericka María Juárez Horta

Dirigido por:

Mtra. María del Consuelo Josefina Franco Jaime

SINODALES

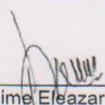
Mtra. María del Consuelo Josefina Franco Jaime
Presidente

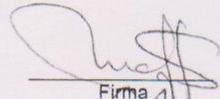
Mtra. Ma. Guadalupe Rivera Ramirez
Secretario

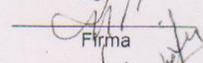
Mtra. Elizabeth Gutiérrez López
Vocal

Dr. José Antonio Robles Hernández
Suplente

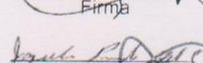
Mtra. Jaquelina Preciado del Castillo Negrete
Suplente

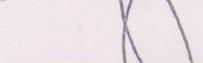

M.D.H. Jaime Eleazar Rivas Medina
Director de la Facultad

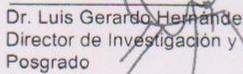

Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Junio, 2010.
México

RESUMEN

La presente investigación analizó cómo impactan los factores psicológicos satisfacción, motivación y percepción, así como variables demográficas edad, sexo, estado civil o antigüedad, la rotación de personal en una Institución Privada de Servicios de Salud en la ciudad de Querétaro. Para esto se analizaron las respuestas dadas a un cuestionario de salida existente en la Institución contestado por el personal que renunció de enero a diciembre de 2008, estos datos se trataron estadísticamente y mostraron los niveles de percepción de los trabajadores respecto a las condiciones en las cuales se desempeñaban dentro de la Institución, así como los motivos de salida manifiestos, ocultos y sugerencias que propusieron para un mejor desempeño de las labores. Con los resultados se obtuvieron porcentajes, frecuencias, categorías, además de comparaciones de medias (ANOVA de un factor). Los resultados indicaron que renunció un porcentaje alto de personal operativo, y en su mayoría fueron mujeres, la media de edad de los sujetos era de 31 años y los sueldos en general eran bajos, el personal que más renunció fue el que tenía trato directo con el paciente. Además pudo observarse que los factores psicológicos antes mencionados incidieron directamente en los sujetos al momento de renunciar, aunque los sujetos indicaban una “percepción” positiva respecto a las condiciones de trabajo, al analizar los motivos de salida ocultos se observó que esa percepción no era tan positiva como los sujetos indicaron, sobre todo en lo concerniente a las relaciones laborales. Respecto de las variables demográficas sólo la edad tuvo un nivel de significancia menor al 0.05, aunque se encontró que el sueldo también jugó un papel importante para que los sujetos renunciaran. De esta forma puede concluirse que en la Institución motivo del presente estudio los factores psicológicos como motivación, satisfacción y percepción fueron los detonantes para que los trabajadores renunciaran a su puesto (esto en base a los resultados de los motivos de salida ocultos); aunque de una forma directa los sujetos hayan indicado en su mayoría que el motivo más importante por el cual renunciaban era el salario.

(Palabras clave: Rotación Laboral, Satisfacción, Motivación, Percepción, Variables Demográficas)

SUMMARY

This study analyzes how the psychological factors satisfaction, motivation and perception, as well as demographic variables such as age, sex, marital status or seniority affect personnel turn-over in a private health services institution in the City of Queretaro. Answers contained in a resignation questionnaire filled out by personnel from the institution that resigned between January and December, 2008, were analyzed. This data was statically analyzed and showed the perception levels of these workers regarding the conditions in which they worked in the institution, as well as their reasons for resigning, both open and hidden, and suggestions proposed by them regarding enhanced work performance. With the results, we obtained percentages, frequency and categories, as well as comparisons of the means (one-way ANOVA). Results indicated that a high percentage of operative personnel resigned, the majority of which were women. The mean age of the individuals was 31 and salaries were generally low. Most of the personnel that resigned had direct contact with patients. In addition, we observed that the psychological factors mentioned above directly affected the individuals indicated, especially concerning work relations. Regarding demographic variables, only age had a significance that was less than 0.05, although we found that salary also played an important role in the resignation. We can conclude that in the institution studied, psychological factors such as motivation, satisfaction and perception were detonators for workers to resign from their jobs (based on results from the hidden reasons for resignation), even though the majority of these individuals directly indicated that the most important motive for their resignation was salary.

(Key words: Personnel turn-over, satisfaction, motivation, perception, demographic variables.)

Dedicatorias

A mis padres, por ser simplemente ustedes, los amo y espero nunca lo olviden... gracias por darme la vida y apoyarme siempre para conseguir mis metas.

A mis hermanos (Dulce, Maricela, Rafael, Mauricio, Luis, Esperanza y Claudia) y cuñados (Marco, Juanita, Adriana, Lourdes y Alberto) por siempre estar ahí cuando los necesito y por impulsarme a seguir siempre hacia adelante con esa forma tan única que solo ustedes saben.

A mi amado Rodrigo, por estar a mi lado y comenzar conmigo este camino llamado matrimonio que espero sea largo, próspero y lleno de bendiciones... te amo!!!... ah! Y gracias por apoyarme en todo momento.

A mis sobrinos Toño, Diana, Carlos, Marco, David, Adriana, Andrea, Yoa, Neylan... y los que faltan por llegar... para que vean que si desean algo lo pueden cumplir, sólo es cuestión de que se decidan a hacerlo.

Dios, gracias por esta familia... mejor elección para mí no pudiste hacer... sin ellos y sin ti no podría ser lo que ahora soy... aunque aún faltan unos cuantos integrantes.

Agradecimientos

A Dios y la vida por permitirme lograr este objetivo que en ocasiones se vislumbró algo distante.

A mis maestros de la facultad de Psicología de La UAQ, por todo su apoyo y atención brindados hacia mi persona.

A la Maestra Consuelo Franco, mi Directora de Tesis por siempre confiar en mí y alentarme a conseguir este sueño.

A la Maestra Lupita Rivera por su dedicación y paciencia al apoyarme con el tratamiento estadístico de mis datos... su ayuda fue fundamental para poder cristalizar este sueño.

A mis sinodales por haberme regalado un poquito de su tiempo y conocimientos para concretar esta tesis.

A mis compañeros y amigos de la generación, que tanto contribuyeron para mi crecimiento tanto personal como profesional con sus consejos y apoyo; los que llegaron a mi lado al final del camino... Anayatzin, Ángel, Clarisa, Daniela, Lucy, Lupita, Maripaz, Mauricio, Naiby, Omar, Rocío, y los que sobre la marcha fueron cambiando sus expectativas y buscaron nuevos horizontes... Ana Delia, Gina, José Luis, Lizeth, Martha, Myrthala, Paloma, Sandra, Sheila y Zoraida.

A todos ustedes mil gracias.

INDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de cuadros	vi
Índice de figuras	vii
I. INTRODUCCION	1
1.1 Descripción del problema	3
1.2 Antecedentes	4
1.3 Justificación	7
II. REVISIÓN DE LITERATURA	9
2.1 Rotación Laboral	9
2.2 Satisfacción	16
2.3 Motivación	20
2.4 Percepción	27
2.5 Relación Jefe-Subordinado	37
2.6 Recursos Humanos en Hospitales	39
III. METODOLOGIA	44
3.1 Planteamiento teórico	44
3.2 Hipótesis y preguntas de investigación	44
3.3 Objetivos	44
3.4 Sujetos	45
3.5 Definición de variables	46
3.6 Tipo de estudio	47
3.7 Instrumentos y/o materiales	47
3.8 Procedimiento	48
3.9 Análisis estadístico	48
IV. RESULTADOS Y DISCUSION	49
BIBLIOGRAFÍA	79
APENDICE	83
a. Comparativo de sueldos de Enfermería	84
b. Organigrama de la Institución	85
c. Cuestionario de salida	86

INDICE DE CUADROS

No. Tabla		Página
1	Descripción de grupos de trabajadores que laboran en una Institución de Servicios de Salud.	41
2	Puestos existentes en la Institución.	53
3	División de Puestos según la función primaria.	55
4	Motivos de Salida Manifiestos.	57
5	Motivos Manifiestos Agrupados en Personales, Laborales e Institucionales.	63
6	Motivos de Salida Ocultos presentados en primer lugar.	64
7	Motivos de Salida Ocultos presentados en segundo lugar.	65
8	Sugerencias presentadas en primer lugar por el personal al momento de separarse de la Institución.	66
9	Sugerencias presentadas en segundo lugar por el personal al momento de separarse de la Institución.	67
10	Puestos agrupados según Edad	68
11	Puestos agrupados según sueldo	68
12	Motivos de salida agrupados según edad	69
13	Niveles en la organización según Sueldo	70
14	Estado Civil según Edad	70

INDICE DE FIGURAS

No. Figura		Página
1	Comparativo de las teorías de jerarquía de Necesidades de Maslow y ERC de Alderfer	23
No. Gráfica		
1	Cantidad de personal femenino y masculino que compone la muestra.	50
2	Distribución de edades en la muestra.	50
3	Estado Civil.	51
4	Nivel que ocupaban los trabajadores dentro de la Institución al separarse de la misma.	52
5	Sueldo de los trabajadores al momento de renunciar.	55
6	Antigüedad de los sujetos al momento de salir de la Institución.	56
7	Valores mostrados con respecto al Desarrollo Profesional.	59
8	Valores mostrados con respecto al Clima Organizacional.	60
9	Valores mostrados con respecto a las Compensaciones Económicas.	61
10	Percepción Global de las condiciones de trabajo al momento de separarse de la Institución.	62

I. INTRODUCCION

El entorno laboral es prácticamente el lugar donde la gente pasa la mitad de su vida, por ello es recomendable que el trabajador se sienta seguro y comprometido con la Institución en la que labora, para que su desempeño en la misma sea productivo, agradable y que la idea de separarse de la empresa sea un tema de poca importancia para él.

Aunque la literatura indica que es normal que en una empresa haya cierto grado de movilidad en los empleados, de hecho en ciertos casos es inevitable, las enfermedades, los accidentes, la edad, la muerte y una variedad de razones personales son los motivos que llevan a un trabajador a separarse de su empleo. Lo importante entonces es que no haya demasiada movilidad en la empresa, para evitar los índices elevados de rotación tanto por las repercusiones económicas que esto implica para la empresa, como por la afectación en el desempeño de la organización.

La Institución motivo del presente estudio, durante el año 2008 (periodo observado) presentó un índice de rotación del 32%, cifra bastante elevada; las enfermeras fueron quienes más renunciaron y paradójicamente eran el Recurso Humano más difícil de cubrir por las pocas escuelas que ofrecen esa carrera en la ciudad de Querétaro, aunado a la apertura o ampliación de servicios de Instituciones tanto públicas como privadas de servicios de salud en la ciudad.

En general los trabajadores que renunciaron a la Institución en el periodo observado indicaban una mejor opción en cuanto a sueldo como su motivo de salida más importante, aunque no siempre fuera esto verdadero, dados algunos comentarios verbales que realizaban al momento de renunciar. Al parecer los directivos de la Institución se quedaban satisfechos con el motivo salarial como causa única de la separación de los empleados con la Institución, dado que era de su conocimiento que en comparación con las Instituciones Públicas de Salud existía una notoria diferencia de sueldos, incluyendo los de las enfermeras.

Pero dados los comentarios no tan gratos de las condiciones laborales de algunos de los sujetos se decidió realizar el presente estudio, para indagar si aparte del salario, otros factores tanto psicológicos como demográficos podían estar influyendo para que un trabajador decidiera terminar su relación laboral con la empresa.

Teniendo así que en el capítulo dos se abordan temas como la rotación laboral desde su definición pasando por las implicaciones que ésta tiene tanto para la empresa como para el personal que decide seguir laborando en ella y los sujetos que deciden renunciar, hasta una serie de recomendaciones para evitar en la medida de lo posible la rotación laboral en una empresa; se describen además aspectos psicológicos como la satisfacción, motivación y percepción abordados desde el punto de vista de la Psicología Laboral, para poder tener un panorama más amplio de las cuestiones por las cuales un empleado puede decidir renunciar a su trabajo.

Existe también un apartado dedicado al binomio jefe-subordinado, dado que éste es de vital importancia para el funcionamiento de una empresa; y cerrando éste capítulo se hace una breve semblanza de los aspectos a considerar por parte de los Recursos Humanos en los hospitales, ya que la Institución en la que se llevó a cabo el estudio es un hospital y este tipo de instituciones de servicios son bastante distintas al común de las empresas pertenecientes al sector servicio.

En el tercer capítulo se describe lo más detalladamente posible la metodología seguida para poder llevar a cabo la presente investigación.

Por último, el cuarto capítulo presenta los resultados obtenidos, así como la interpretación de los mismos. De igual forma se ofrece una discusión acerca de dichos resultados y se realiza una serie de conclusiones y sugerencias para futuras investigaciones.

1.1 Descripción del problema.

La Institución privada de servicios de salud ubicada en la ciudad de Querétaro, motivo del presente estudio, muestra un elevado índice de rotación y ausentismo, sobre todo a nivel operativo, tan solo en el 2007 la rotación total llegó a un 49%, siendo esta cifra bastante elevada y fue el área de enfermería la que más rotación presentó.

Específicamente en esta institución de salud se observa que el puesto con un índice elevado de rotación es: “Enfermera General” y de hecho para conseguir candidatos para cubrir este puesto se tiene una gran dificultad, puesto que en la ciudad sólo existen dos escuelas donde se imparte esta carrera; el Centro de Formación de Recursos de Enfermería (CEFRE) que ofrece a nivel técnico y la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) que cuenta con las modalidades tanto técnica como a nivel licenciatura; eso por un lado, pero por otro, se encuentra la situación de que en la ciudad a últimas fechas han abierto varias instituciones privadas de salud y aún hay otras en proceso de apertura, lo que desbalancea y por mucho la oferta y demanda de personal específico para el área de enfermería.

La presente investigación busca indagar sobre las causas por las cuales la gente decide cambiar de trabajo, lo que permitirá ofrecer soluciones a este problema, esto si se llegase a constatar que no es sólo la cuestión monetaria, sino que hay otros motivos por los cuales las personas eligen la opción de cambiar de empleo.

Para efecto de aplicación de los salarios mínimos, la República Mexicana se ha dividido en tres áreas geográficas: A, B y C. Cada una tiene un salario mínimo general, en el Estado de Querétaro se sabe que los salarios son bajos, por la categoría C que tiene el estado con respecto a los salarios mínimos vigentes en el país; es decir, si bien el salario puede ser un motivo importante para tomar la decisión de cambiar de empleo, no necesariamente es el motivo principal.

Desafortunadamente los directivos de esta Institución de Servicios de Salud han quedado satisfechos con el motivo salarial como causa única por la cual los empleados deciden dejar su trabajo, dado que es de su conocimiento que los sueldos son bastante bajos en comparación con otras Instituciones, especialmente con las de Servicios Públicos de Salud (ver anexo “a” que ejemplifica estas diferencias específicamente en el área de Enfermería); por esta razón no se han indagado a profundidad otras razones de relevancia que influyan en la renuncia al puesto.

Existen reportes mensuales y anuales que se envían al corporativo (ubicado en la ciudad de México), pero en eso se quedan, en reportes que no dan pie a un estudio más profundo o a la intervención de algún experto para tratar de beneficiar si no al trabajador, a la empresa misma para reducir sus costos de contratación; sin embargo, desde una perspectiva muy particular, la que suscribe considera que el ambiente de trabajo o el trato jefe-subordinado tienen un peso mayor que el monetario en los trabajadores cuando deciden presentar su renuncia en la empresa en muchas de las ocasiones.

Asimismo, se ha observado que la gente joven es la que más frecuentemente opta por cambiar de trabajo si el que llevan a cabo en la institución no les satisface, pero también hay personas que aún casadas y viviendo en una situación económica no muy satisfactoria optan de igual forma por salir de la institución aunque no tengan otra opción de empleo en puerta, situación que es un aviso para el personal tanto directivo como del área de Recursos Humanos para poner especial énfasis en los motivos ocultos por los cuales la gente desea separarse de la institución.

1.2 Antecedentes.

La rotación de personal dentro de una empresa es algo tan natural como necesario en determinado momento, dado que ayuda a mantener el equilibrio dentro de la misma, aunque hay que recordar que los excesos son malos y tanto un nivel elevado como uno nulo de rotación puede llegar a ser dañino para una empresa.

Así cuando la rotación rebasa lo planeado se convierte en un problema, puesto que se gasta más en contratar a una persona que lo que “alcanza a reeditar” para la empresa en el breve tiempo que permanece como empleado de la misma.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma, hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación de personal; puesto que generalmente, detrás de ésta se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, cuestiones que deben atacarse de fondo para evitar en la medida de lo posible éste fenómeno.

A continuación se mencionan algunos estudios realizados que si bien algunos no tratan directamente de la rotación de personal, desde el punto de vista de la que suscribe, tienen una fuerte relación con éste fenómeno.

Suárez (2007). Investigó los motivos o causas que generan la rotación de personal de vigilancia dentro de una empresa en el Estado de Querétaro. Se aplicó un cuestionario que indagó acerca de la percepción del empleado sobre su trabajo, su motivación, su capacitación, la comunicación interpersonal en la empresa y la satisfacción que sentía respecto a su trabajo. Los resultados que obtuvo indicaron que la rotación del personal de vigilancia está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral en su mayoría; así como que los empleados que más fácilmente cambiaban de trabajo eran los más jóvenes, no importando su sexo.

Flores (2006). Estudió si la percepción de clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en empleados de una institución educativa a nivel superior, para lo cual realizó un diagnóstico acerca de la percepción que tienen los trabajadores acerca de las dimensiones del clima laboral en la institución educativa y conocer la relación entre éstas y las nueve dimensiones que propone Locke en relación a la satisfacción laboral, ya que si se pudiera conocer la relación existente entre estas dimensiones se

lograría implementar estrategias orientadas a posibilitar y modificar el clima laboral de manera que sea percibido de manera diferente e impacte directamente en la satisfacción de los trabajadores, llegando a la conclusión que la percepción que el trabajador tiene acerca de los diferentes aspectos implícitos del clima laboral tiene relación directa en el nivel de satisfacción en cuanto a dimensiones específicas del trabajo que repercutirán en la satisfacción general del mismo.

Carrera (2003). Investigó acerca de qué tanto influye en la subjetividad de los trabajadores el diseño de las estrategias de modernización de la empresa. Ella aplicó el cuestionario UAM-X de la Maestra Susana Martínez, encontrando que efectivamente la subjetividad representa un factor importantísimo que en la mayoría de las veces no se toman en cuenta o no se sabe de la gran influencia que ésta puede generar dentro de los procesos organizacionales.

Gutiérrez y Montúfar (1999) encuentran que la satisfacción del empleado depende principalmente de los factores individuales y que es a partir de ellos que se establecen un enlace entre los que forman parte del trabajo con los de la organización. Estas autoras indican que la satisfacción del empleado debe considerarse como un fin y un medio para que las organizaciones mejoren en sí mismas y puedan ser más competitivas en su ramo. Asimismo, las autoras evalúan la relación que tienen edad, estado civil, sexo, escolaridad, área de adscripción, puesto, nivel de puesto, salario y antigüedad, de acuerdo a la percepción de la satisfacción de los factores trabajo, supervisión, compañeros, salarios y ascensos en trabajadores administrativos y de intendencia que laboran en las diferentes escuelas, facultades y dependencias de la UAQ, a través de una escala de medición. Teniendo como resultados que la satisfacción se percibió positivamente en los tres primeros factores de la escala aplicada: trabajo, supervisión y compañeros; negativamente en los dos restantes: ascensos y salarios; aunque la hipótesis planteada no se pudo comprobar estadísticamente, debido a situaciones administrativas de la organización investigada, las autoras concluyen que la satisfacción del

empleado en su trabajo depende en gran medida del clima laboral que impera, ya que este se refleja en sus prácticas organizacionales y administrativas.

Ruvalcaba (2003) investiga si existe una relación entre la satisfacción laboral docente y la evaluación del desempeño, considerando el papel del clima en el aula. Él aplicó un instrumento a los alumnos y a los mismos profesores y encontró que sí existe relación entre satisfacción laboral y desempeño.

Aunque muchas de las investigaciones citadas hablan de satisfacción en el trabajo, en el presente estudio no se retomará esta como eje principal, sino que sólo se considerará como uno más de los factores que influyen para que el trabajador decida o no renunciar a su centro de trabajo.

1.3 Justificación.

La presente investigación busca indagar sobre las causas por las cuales la gente decide cambiar de trabajo, lo que permitirá ofrecer soluciones a este problema, esto si se llegase a constatar que no es sólo la cuestión monetaria, sino que hay otros motivos por los cuales las personas eligen la opción de cambiar de empleo.

Algunos de los beneficios que se espera lograr con esto, serían los siguientes:

En el caso de la empresa:

- Podrá tener personal que se vaya desarrollando dentro de la institución y que esté comprometido con la misma.
- Reducirá considerablemente costos de operación y ese capital podrá invertirlo en otros aspectos que le ayuden a mejorar la calidad del servicio que brinden a los clientes.

- Podrá aprovechar la información que se envía en los reportes realmente para que no se queden solo en descripción de los hechos, sino en antecedente para efectuar un cambio.

En el caso de los empleados:

- Se comprometerán más con una empresa que “se preocupa por ellos”.
- Generarán una mayor antigüedad lo que les traerá beneficios tanto personales como laborales, sobre todo en lo que compete a las prestaciones ofrecidas por ley.
- Asimismo se desarrollarán mejor al sentirse “seguros” en una empresa sólida y comprometida con ellos.
- Podrán existir canales efectivos de comunicación a todos los niveles, lo que propiciará un mejor ambiente de trabajo.

Logrando con todo lo anterior que se brinde una atención y un servicio de calidad al paciente, misión fundamental de cualquier institución de servicios de salud.

II. REVISION DE LITERATURA

Hay varias razones evidentes en sí mismas por las que las personas trabajan: el trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal. Casi todo el mundo decide trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que proporciona; no obstante, las personas pueden experimentar diferentes “sentimientos” al estar dentro de una institución, los cuales pueden ser positivos y le ayudarán a sentirse satisfecho y/o motivado para seguir desempeñándose satisfactoriamente dentro de su entorno; pero habrá otros que no perciban tan gratificante su estancia dentro de una empresa, razón que podría dirigirlos a evidenciar sus deseos de separarse de su trabajo o en el peor de los casos a llevar a cabo dicha acción, esto podría ser porque la relación con sus compañeros o superiores no es buena, no se le dan las oportunidades que creen merecer o simplemente el trabajo en sí no llena sus expectativas.

Para tener un panorama un poco más amplio del por qué una persona puede llegar a decidir separarse de la empresa en la que se desempeña a continuación se abordan desde el punto de vista de la psicología laboral temas como son la rotación en el trabajo, la satisfacción, la motivación, la percepción y de una forma más particular las relaciones laborales en hospitales, dado que la presente investigación tiene como tema principal la rotación laboral dentro de una institución de servicios de salud.

2.1 Rotación Laboral

El entorno laboral es prácticamente el lugar donde la gente pasa la mitad de su vida, por ello es recomendable que se traten de realizar las actividades de la mejor manera posible, buscando siempre mantener la integridad tanto física como psíquica del individuo.

Por ello es preciso conocer las condiciones en las que los trabajadores se desempeñan, buscando con ello ofrecer a los mismos, alternativas para

mejorar sus condiciones laborales, para que de esta forma se evite su salida de la empresa en la que laboran.

La rotación es definida como el retiro permanente de la organización, voluntario o involuntario. Robbins (2000)

Guízar (2004) indica la siguiente fórmula para calcular la rotación de personal:

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{Renuncias del personal}}{\text{Total del personal}}$$

Realizando esta sencilla ecuación se obtiene el porcentaje de rotación existente en una empresa, que puede ser medida o calculada en un tiempo determinado, ya sea mensual, bimestral o anualmente.

El índice de rotación de personal de una organización indica el “nivel de moral de trabajo” de la misma, ya que de este depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano. Arias (1979)

La rotación de personal en sí no indica un estado de estancamiento... una tasa de rotación de personal normal, es reflejo de una sana política administrativa y de la expansión de la empresa. Bureau of Business Practice (1977).

Aunque “Es normal que en una empresa haya cierto grado de “movilidad” en los empleados, de hecho en ciertos casos es inevitable; las enfermedades, los accidentes, la edad, la muerte y una variedad de razones personales son los motivos que llevan a un trabajador a separarse de su empleo.” Pigors (1979).

Lo importante es que no haya demasiada “movilidad” en una empresa, puesto que todo exceso es malo, por ejemplo: si una empresa tiene un índice elevado de rotación esto puede desmoralizar tanto a quienes siguen en ella,

como a los interesados en integrarse a la misma; puede dañar su imagen pública y en ocasiones si el cliente tiene acceso a esta información puede darse el caso de que éste último se pierda por la poca fiabilidad que representa una empresa inestable o con mucha fluctuación en su personal.

Por otro lado, si una empresa tiene un bajo o nulo índice de rotación esto hace que los empleados se frustren o aburran, al no ver posibilidades de ascenso en la empresa y de igual manera, el hecho de que a la empresa le falte “sangre nueva” la imposibilita de obtener una inyección de vitalidad y frescura, mismas que son necesarias para que una institución se mantenga con “vida” dentro de este mundo globalizado. Pigors (1979)

La rotación de personal causa costos a las empresas tanto tangibles como intangibles, los primeros asociados a la selección y capacitación, tanto de quien sale, como de quien entra a reemplazarle; con lo que respecta a los costos intangibles puede ser la pérdida de productividad o fallas en la calidad o en la prevención de riesgos laborales (dada la poca o nula experiencia que tiene el nuevo empleado con respecto a su puesto).

Se dice que la rotación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante la cual no se puede tomar ninguna medida, pues el trabajador ya se marchó; el segundo tipo esta relacionado con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquel empleo que reúna los requisitos que el trabajador está buscando.

Una variante 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.

Según Luthans (2008) algunas personas no pueden verse trabajando en ninguna otra parte, así que permanecen en sus puestos a pesar de lo insatisfechas que se sientan. Asimismo, menciona otro factor que es la economía general; cuando la economía está bien y hay poco desempleo habrá comúnmente un aumento de la rotación de empleados, porque las personas buscan mejores oportunidades en otras organizaciones. Por otra parte, si es difícil conseguir empleo y ocurren recortes de personal, fusiones y adquisiciones... los empleados insatisfechos permanecerán voluntariamente donde están.

Los hallazgos de las investigaciones comprueban que las tasas de desempleo afectan de manera directa la rotación de empleados.

Estudios demuestran que por lo general mientras más alta es la jerarquía del puesto, mayor será la permanencia... y en cuanto a los niveles de edad, los jóvenes tienden a presentar tasas más altas de cambio de empleo que los trabajadores maduros. Esto se debe a que al trabajador joven lo que le interesa primordialmente es contar con oportunidades de progresar, mientras que al de edad madura le preocupa más bien la seguridad de su empleo. Bureau of Business Practice (1977)

Respecto a la rotación y satisfacción laboral Kreitner, Kinicki (1997) indicaron que el movimiento de personal es importante porque rompe la continuidad organizativa y es muy costoso. Un meta-análisis que comprendía 13,722 personas mostró una relación negativa moderada entre la satisfacción laboral y el movimiento de personal.

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con la rotación son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral no es el más adecuado hace que el trabajador se sienta insatisfecho y en casos extremos le conducirá a la rotación laboral.

Un factor más está relacionado con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la organización.

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 empresa en la cual se desempeñen.

“La más reciente encuesta de Bumeran fue aplicada entre mil empleados y mil empresas en Argentina, Brasil, Venezuela, Chile, Perú, Colombia y México y dada a conocer en junio de este año... el índice de rotación de personal de posiciones profesionales en México tiene un promedio nacional de 5.76% según Manpower...” Reyes-Heróles (2007)

Si se consideran estos datos, al hacer una comparación entre el índice de rotación de personal a nivel nacional que es de un 5.76% contra el existente durante 2008 en la Institución motivo del presente estudio, que fue de un 32% se observa que es bastante elevado el índice de rotación que esta última maneja, lo que refleja un problema no abordado aún.

Arias (1979) considera que son índices aceptables de rotación los que oscilan entre el 5 y 15%.

Sin embargo, el hecho es que no solo se debe indagar qué tanto cambia el trabajador su empleo y cada cuándo, también es esencial que los empleadores se preocupen de la satisfacción con la que el empleado hace su trabajo. Las empresas hacen bien su trabajo cuando los empleados no sólo se quedan, sino que están satisfechos y son productivos.

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. La rotación puede surgir de hecho cuando hay muchas

oportunidades de encontrar otro trabajo, así que no es posible atribuir este fenómeno a un par de causas solamente, hay que indagar para saber con un mejor grado de certeza cuál o cuales son las causas más importantes por las cuales un trabajador decide separarse de la empresa donde presta sus servicios.

Algunas de las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de rumbo antes de cumplir un año en la empresa para la que trabajan son:

- Que haya tomado el empleo mientras encontraba algo mejor
- Que no se identifique con la cultura de la organización
- Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado. Reyes-Heroles (2007)

Y es que antes se tenía la falsa percepción de que dar un incentivo económico a algún empleado por su buen desempeño se traduciría en tenerlo a gusto. Cabe aclarar que más adelante se abordará el tema de las necesidades personales, puesto que si habrá personas a las que el incentivo económico definitivamente les resultará gratificante; pero investigaciones recientes han demostrado que “darle su lugar” al empleado y estar pendiente de él (tanto como persona como trabajador) ayuda a que se identifique mejor con la empresa y no surja en él el deseo de irse.

Para esto es conveniente mencionar que la retención de los empleados no es un tema exclusivo del área de Recursos Humanos. Se trata en realidad de un problema que afecta a toda la organización y, por esta razón, es importante que sea entendido como tal, ya que todos los directivos de una compañía deben estar comprometidos en la solución. (García, explorador de Internet).

Al revisar las teorías existentes con respecto a la rotación de personal se encuentra en primera instancia Mobley (1977) citado en altillo (explorador de Internet) quien sugiere que las condiciones de trabajo afectan el grado de

satisfacción del trabajador. De ahí que éste pueda evaluar la utilidad de iniciar la búsqueda de nuevas alternativas laborales o comparar algunas de ellas con el actual. A partir de ello decidirá dejar el empleo actual o continuar en él. En este sentido la rotación sería una consecuencia de la insatisfacción de manera que, ésta produce pensamientos de abandono en los que el empleado examina los costos y beneficios de irse del trabajo. La rotación es entonces un proceso cognitivo e individual en sí mismo, se centra en variables afectivas (satisfacción) y cognitivas (intención de irse).

Las conductas de abandono se han intentado explicar desde la teoría de la Acción Razonada de Fishbein y Ajzen (1975), citado en altillo (explorador de Internet). La cual propone que el comportamiento humano se guía por el razonamiento utilizando la información que tiene a su alcance. Una conducta que surja de la intención de una persona, y que tenga en cuenta tanto su propia orientación como la de su ambiente social más próximo, se puede calificar como una conducta razonada.

La rotación de personal puede tener varias consecuencias negativas, especialmente si el índice de rotación es alto. Sin embargo, a partir de la rotación de personal pueden producirse algunos beneficios como son mayores oportunidades para la promoción interna, así como la aportación de experiencia de los nuevos trabajadores, Davis (2002)

Es importante señalar que quienes dejan sus empleos rara vez exponen el verdadero motivo de su decisión. La mayoría de quienes renuncian a sus trabajos, tienden a dar razones que saben les serán aceptadas sin incredulidad, Bureau of Business Practice (1977).

Por lo anterior es importante procurar realizar una entrevista y/o aplicar un cuestionario de salida a los trabajadores que renuncian a la empresa, esto con el fin de que ya sea de manera verbal o escrita los sujetos indiquen su sentir con respecto a los motivos por los cuales ya no le interesó seguir desempeñando sus actividades en esa Institución; datos que ayudar a tomar acciones para reducir la rotación de personal en las empresas.

Para finalizar este apartado a continuación se mencionan las acciones que sugiere el Bureau of Business Practice (1977), para reducir la rotación de personal:

- Interesarse de una manera activa en los trabajadores y las tareas que realizan.
- Emplear el elogio y la crítica para demostrar que se aprecia el buen trabajo y las normas elevadas de ejecución.
- Escuchar las quejas legítimas de los trabajadores y poner remedio a los problemas
- Motivar a los trabajadores que ejecutan trabajos de rutina para que se sientan orgullosos de lo que hacen.
- Buscar el verdadero motivo de que el trabajador quiera separarse de la empresa: tal vez pueda corregirse la causa.
- Alentar a los trabajadores a producir al máximo de su capacidad y conocimientos, y proporcionar oportunidades de progreso cuando lo merezcan.

Como puede observarse incluye aspectos como la satisfacción y la motivación de los empleados, puesto que se ha comprobado que estos factores juegan papeles muy importantes para que el trabajador decida renunciar o permanecer en la Institución que labora.

2.2 Satisfacción.

Con respecto a ésta Robbins (2000) dice que 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 los trabajos interesantes, es decir, que le representen retos, las recompensas justas y equitativas, unas adecuadas condiciones laborales y por último, pero no por ello menos importante, un ambiente agradable de trabajo con los compañeros.

La satisfacción en el trabajo es el grado de placer o gusto relacionado con el trabajo. Los trabajadores manifiestan una alta satisfacción de su trabajo cuando sus actitudes hacia factores como el puesto en sí mismo, el reconocimiento y la oportunidad para mejorar son positivas.

Carsten y Spector (1987) citado en altillo (explorador de Internet) encontraron que la satisfacción de necesidades individuales tales como reconocimiento, autonomía, importancia de la tarea y evaluación justa, influían más en el deseo de continuidad de la persona dentro de la organización.

Davis (2002) indica que una mayor satisfacción en el empleo se asocia con menor rotación de personal... los trabajadores más satisfechos tienen menos posibilidades de pensar en renunciar, buscar un nuevo empleo o anunciar su intención de renunciar y, por lo tanto, es más probable que se queden por más tiempo en la organización.

Los empleados que poseen una menor satisfacción en general tienen niveles más altos de rotación. Es posible que carezcan de autosatisfacción, reciban poco reconocimiento en el empleo o experimenten conflictos continuos con un supervisor o compañero, o quizás hayan llegado a un estancamiento personal en su carrera Davis (2002)

La satisfacción laboral es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. Esta definición no es un concepto unitario; más bien, una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos. Kreitner, Kinicki (1997)

Respecto a la satisfacción Furnham (2001) hace referencia a la teoría de los valores de Locke e indica que esta teoría sostiene que la satisfacción laboral está más relacionada con el hecho de si el trabajo proporciona o no a la gente lo que ésta quiere, desea o valora, en lugar de centrarse en las necesidades, como lo haría Maslow en su momento.

Una de las deducciones de la teoría de Locke es que, aunque conocer la importancia o el valor que un trabajador da a un resultado en particular no ayuda a predecir en sí su grado de satisfacción, sí anticipará la gama de sus posibles actitudes. Algunos empleados dan mucha importancia a su sueldo; para ellos, el dinero es uno de los resultados mayores asociados con el trabajo, quizás el más importante. Por tanto, las diferencias en cuanto al sueldo se relacionarán en gran medida con su satisfacción. A otros trabajadores, mientras ganen suficiente dinero para satisfacer sus necesidades primarias, no les preocupará demasiado su sueldo.

Las diferencias de sueldo de estos empleados no tendrán un efecto significativo, ni bueno ni malo, en la satisfacción. Por ende, la teoría de los valores establece que cuanto más importante sea un factor relacionado con el trabajo para los empleados, mayor será su efecto potencial en la satisfacción.

Aunque se tienen evidencias que concuerdan con la teoría de los valores de Locke, son muy pocas las investigaciones empíricas en torno a este enfoque.

A pesar de las distintas variables de las que se asegura que tienen efectos mayores, menores o moderados sobre la satisfacción laboral, es posible dividir estos factores en tres grupos:

- Políticas y procedimientos organizacionales. Conciernen a cosas como el sistema de recompensas, la supervisión y las prácticas de toma de decisiones, así como la calidad percibida de la supervisión. Inevitablemente, todos ellos influyen en la satisfacción en el trabajo.

- Aspectos específicos del trabajo. Como la carga general de trabajo, habilidades, variedad, autonomía, retroalimentación y naturaleza física del ambiente laboral. Pueden tener un efecto significativo.

- Características personales como la autoestima, la capacidad de tolerar el estrés y la satisfacción general en la vida probablemente determinen la satisfacción en el trabajo.

Luthans (2008) comenta que las investigaciones han descubierto una relación moderadamente inversa entre la satisfacción y la rotación de empleados. La satisfacción laboral alta, por sí misma, no mantiene una baja rotación de empleados, pero sí parece ayudar. Por otro lado, si existe mucha insatisfacción laboral, es probable que haya una alta rotación de empleados.

Evidentemente, otras variables, además de la satisfacción laboral, influyen en la decisión de un empleado para renunciar. Por ejemplo, la edad, la ocupación en la organización y el compromiso organizacional también pueden influir.

Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, Gibson et al. (1998) mencionan cinco de ellas que tienen características cruciales:

- Paga
- Trabajo
- Oportunidades de ascenso
- Jefe
- Colaboradores

Así que si en un momento dado el trabajador ya no encuentra gratificante una o más de las características anteriores es muy probable que decida cambiar de centro de trabajo.

Muy ligado a la satisfacción está la motivación, por lo cual se aborda este tema a continuación.

2.3 Motivación.

La nueva generación de empleados exige trabajos interesantes que satisfagan sus motivaciones más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico. Ahora las empresas están obligadas a ofrecer trabajos más significativos para mantener al personal contento e interesado; de lo contrario seguirán habiendo altos índices de rotación de personal, ausentismo, sabotajes, etcétera. Schultz (2000).

Enseguida se mencionan algunas definiciones de motivación:

Para Dubrin (2003) “La motivación (en ambientes de trabajo) es el proceso por el cual el comportamiento se adapta y se integra con el fin de alcanzar las metas organizacionales.”

Megginsen et al. (2001) indican que la “motivación es inducir a una persona o grupo de personas, cada una con sus propias necesidades distintivas y personalidad, a trabajar para realizar los objetivos de la organización, en tanto también se procura la realización de los objetivos propios”.

Para Kast y Rosenzweig (1988) un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma, o cuando menos, a desarrollar una propensión para un comportamiento específico. Esta necesidad de acción puede ser generada por un estímulo externo, o bien puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo.

Dalton, et al (2007) indican que motivación es el estímulo emocional que nos hace actuar. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas. En el trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos.

Según Luthans (2008) la motivación es un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica, o necesidad, la cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo.

Para Petro (1979) citado en Gibson, et al. (1998), la motivación es un concepto aclaratorio que utilizamos para comprender el sentido de las conductas que observamos. En otras palabras, la motivación es una inferencia que hacemos.

Robbins (1994) indica que la motivación es la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo con el fin de alcanzar metas organizacionales y que se condiciona por la habilidad de ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Soria (2006) indica que un motivo es aquello que incita a la acción, que la sostiene y le da dirección.

Para Mitchell (1982) citado en Kreitner, Kinicki (1997) la motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos.

Rüssel (1976) indica que por motivación en el trabajo entendemos el conjunto de estímulos, aspiraciones, posturas y motivos constitutivos de una fuerza que mantiene a largo plazo el curso del trabajo y que, a la vez, determina el nivel de rendimiento.

Spector (2002) señala que la motivación se define como un estado interno que induce a la persona a conducirse de determinadas formas.

No importa si la definición está enfocada o no a la motivación dentro del ámbito laboral, los autores concuerdan en que existe un estímulo que impulsa a las personas a realizar cierta acción, por lo que la definición personal de motivación es: aquel estímulo (ya sea interno o externo) que impulsa al individuo para realizar una acción (en el ámbito laboral) la cual estará orientada

a cumplir objetivos que satisfagan alguna deficiencia o necesidad (tanto organizacional como personal).

Existen varias teorías que se han encargado de indagar y profundizar en el campo de la motivación, a continuación se abordarán de manera descriptiva más no exhaustiva algunas de ellas:

Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow. Él formula la hipótesis que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, las cuales son fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Conforme cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, la siguiente se vuelve dominante; las necesidades fisiológicas se ubican en la base de su pirámide y el individuo debe avanzar hacia arriba por los escalones de la jerarquía. Aunque ninguna necesidad puede satisfacerse por completo, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva, Robbins (2000); por lo cual el individuo centrará su atención en el siguiente nivel de necesidad; cabe aclarar que Maslow sostenía que no todos los individuos podían satisfacer todas las necesidades que él describió; y generalmente es la autorrealización la que no se consigue, Davis (2002).

Basada en la teoría de Maslow se encuentra la teoría de Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC) de Alderfer (1969), citado en Spector (2002), donde se conciben sólo tres necesidades en vez de cinco, las cuales forman parte de un continuo, no de una jerarquía. La idea es que las personas puedan pasar de una a otra categoría de necesidades, sin que el movimiento de traslación sea necesariamente unívoco; asimismo sostiene, que la ausencia de satisfacción en una categoría puede afectar a las necesidades de otra.

Las tres necesidades involucradas en esta teoría son:

- Existencia. Que comprende los objetos materiales junto con la satisfacción de los deseos fisiológicos y las necesidades de supervivencia básicas.

- Relación. Se componen de las relaciones con otras personas “significativas”, como familiares, amigos, compañeros de trabajo y supervisores.

- Crecimiento. Se relacionan con la creatividad o la productividad de la persona consigo misma o en el entorno; implica que la persona haga uso pleno de sus capacidades e incluso desarrolle nuevas.

A diferencia de Maslow, Alderfer da cabida a movimientos multívocos de la energía que producen las necesidades a lo largo del continuo. Spector (2002).

Haciendo un comparativo de ambas teorías Gordon (1997) indica que las necesidades existenciales o de orden inferior incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades de relaciones corresponden a las necesidades de pertenencia y amor; y las necesidades de crecimiento que corresponden a las necesidades de valoración y realización personal de Maslow, se combinan con las necesidades de relaciones para constituir las necesidades de orden superior de Alderfer. La Figura No. 1 muestra el comparativo de necesidades indicados en ambas teorías.



Figura No. 1 Comparativo de las teorías de jerarquía de Necesidades de Maslow y ERC de Alderfer

Apoyados en éstas dos teorías se puede retomar el hecho de que el salario sea en sí mismo el motivo principal y/o único para decidir abandonar un empleo, dado que existen trabajadores, sobre todo en los países en vías de desarrollo como lo es México, que con su salario no alcanzan a cubrir las necesidades básicas de su familia, entonces a estos trabajadores la “palmada en la espalda” no les importará puesto que ellos aún no suben de peldaño en la jerarquía de necesidades, siguen tratando de cubrir sus necesidades fisiológicas y/o de seguridad y el reconocimiento por sí solo no puede llenarlos.

Teoría de los dos factores de motivación del trabajo de Herzberg, que indica que hay dos diferentes conjuntos de factores en el trabajo. Uno de ellos, el de los motivadores o satisfactores, puede motivar y satisfacer a los empleados. El otro conjunto, los disatisfactores o factores de higiene, sólo pueden evitar la insatisfacción. Los motivadores se relacionan con las necesidades de orden superior mencionadas por Maslow, mientras que los factores de higiene lo hacen con las necesidades de orden inferior, Dubrin (2003).

Triada de logro-poder-afiliación de Mc. Clelland. Los estudios de éste autor revelaron que los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en la cual crecieron: su familia, la escuela, la religión y los libros. La investigación de Mc. Clelland se centró en los impulsos hacia el logro, la afiliación y el poder. Davis (2002).

La motivación hacia el logro es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos. Los logros parecen tener importancia principalmente por sí mismos, no sólo por las recompensas que los acompañan.

La motivación hacia la afiliación es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente. Los individuos motivados hacia la afiliación trabajan mejor si se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación.

La motivación hacia el poder es un impulso para tratar de cambiar a personas y situaciones. Quienes actúan con este tipo de motivación desean influir en la organización y están dispuestos a asumir riesgos para ello. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo de manera constructiva o destructiva, Davis (2002).

Teoría del reforzamiento. En esta se describe la forma en que las recompensas o los reforzamientos actúan sobre la conducta. Así, la conducta se considera como una respuesta al ambiente. La principal premisa de la teoría del reforzamiento es la ley del efecto de Thorndike, según la cual, la probabilidad de que ocurra una conducta particular aumenta cuando es seguida por un premio o refuerzo y, a la inversa, la probabilidad de que se observe cierta conducta disminuye cuando le sigue un castigo. Las recompensas son contingentes a una conducta determinada; éstas pueden ser tangibles (dinero) o intangibles (elogios), ser proporcionadas por la organización, o bien, constituir un subproducto de las tareas realizadas. Esta idea de que la conducta se incrementa al ser recompensada, representa la base de los sistemas de incentivos, Spector (2002)

La teoría de las expectativas de Vroom ve la motivación como un proceso de elección entre varias opciones: las personas se comportan de determinada manera porque esperan ciertos resultados. Vroom recalca la importancia de la percepción y la evaluación de la conducta organizacional por parte del individuo, Dalton, et al. (2007)

Esta teoría se enfoca en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño
- Relación recompensa-desempeño
- Relación recompensas-metas personales

Por lo que ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, Robbins (2000)

De acuerdo con la teoría de la equidad, la satisfacción y motivación del personal depende de que tan equitativamente creen los empleados que se les está tratando en comparación con sus compañeros. La teoría sostiene que los empleados tienen ciertas creencias sobre los resultados que reciben de su trabajo, y los insumos que invierten en obtener tales resultados. El núcleo de la teoría de la equidad es que los empleados comparan sus aportes y sus resultados (hacen comparaciones sociales) con los de otros en el lugar de trabajo. Cuando los trabajadores creen que son tratados equitativamente están más dispuestos a trabajar duro. Por el contrario, cuando los trabajadores creen que dan a la organización más de lo que reciben, experimentan un estado de tensión e insatisfacción, Dubrin (2003).

Así, al abordar cualquiera de las teorías antes mencionadas puede observarse que todas pueden aplicarse en el ámbito laboral, estén o no orientadas desde su plano original hacia el entorno laboral. Y es importante mencionar que no necesariamente son excluyentes, más bien, se pueden complementar unas con otras.

Y relacionando la motivación con la rotación laboral específicamente se tiene que:

En numerosos estudios se ha descubierto que el ambiente inmediato de trabajo (donde se incluyen las actitudes y acciones de compañeros y supervisores, así como el “clima” que crean) puede influir profundamente en la motivación y el desempeño. Stoner, Freeman (1994). Lo que guiará al trabajador para seguir motivado a trabajar en la empresa o más bien le ayudará a considerar el hecho de no seguir ahí y por ende renunciar.

Robbins (2000) indica que las teorías de la equidad y de las expectativas son las que mejor explican y/o predicen la rotación de personal.

Puesto que si el trabajador cree que esta dando más a la empresa de lo que éste recibe de ella, en cuanto encuentre una mejor opción de trabajo dejará el actual esperando que en el otro le den el lugar que “le corresponde” y

le retribuyan como él cree merecerlo. Eso tomando como base lo que indica la teoría de la equidad. Y basados en la teoría de las expectativas no es tan distinto el panorama, puesto que si el trabajador se esfuerza y obtiene una buena calificación de su desempeño espera obtener una recompensa (sea tangible o intangible), lo que a la larga le resultará en la consecución de sus metas personales; pero si el trabajador no cree que esta siendo calificado adecuadamente y por ende no recibe la recompensa deseada sabe que sus metas personales estarán lejos de cumplirse, por lo que en cuanto tenga una mejor oportunidad laboral será más fácil que decida abandonar el empleo, que de hecho no le esta satisfaciendo.

Estas dos teorías (de equidad y expectativas) se relacionan, como puede observarse, específicamente con los procesos intelectuales del empleado, sobretodo se trata de las “percepciones” que tiene sobre su esfuerzo y lo que obtiene a cambio de éste; lo que da pie para abordar ahora el siguiente tema que es justamente el de la Percepción.

2.4 Percepción

Dentro de la investigación de procesos psicológicos es bastante difícil poder ofrecer resultados concretos, por la subjetividad que puede presentarse en los mismos.

Un ejemplo de ello es la percepción, puesto que es un concepto bastante complejo, muchas veces lo que se percibe puede ser distinto de la realidad, esto indica la importancia de que la percepción es lo que uno cree que es la realidad, sea o no cierto esto necesariamente.

La percepción, al igual que la motivación y la satisfacción es un tema psicológico que puede abordarse tanto desde un punto de vista fisiológico, como desde el ámbito laboral.

La percepción llega al individuo a través de los sentidos, el hecho de aumentar la percepción permite captar en mayor cantidad y calidad la información del entorno.

Esto es, lo que se capta de la realidad, lo que se experimenta de ella, no es ella en sí, sino su concepto, que está limitado y modelado a través de influencias internas y externas. Por lo cual un individuo tiene dos formas de representar el mundo, una a través de los sentidos (olfato, gusto, tacto, etc.) y otra la interpretación interna que haga de algún objeto, sin necesidad de hallarse en el mundo físico, es decir, una representación interna.

Se recibe y representa la información del ambiente gracias a receptores especializados, que son los órganos de los sentidos, estos receptores transmiten los estímulos externos al cerebro, el cual, a través del proceso de generalización, distorsión y selección filtra esas señales eléctricas y las transforma en una representación interna.

De tal suerte que la representación interna de la experiencia que se tiene de un acontecimiento no es exactamente el suceso en sí, sino una reelaboración interior y personalizada del mismo.

Esto es, lo que se percibe no es resultado solamente del órgano sensorial, sino que es una combinación de lo que llega a éste y la información que envían las creencias previas, con lo cual el cerebro interpreta la información en la corteza correspondiente.

Para que un individuo pueda percibir algo (objeto, olor, sabor, etc.) se necesita que concurren varios aspectos, como son, un estímulo, un sentido, una sensación y al conjuntar estos es entonces cuando se puede hablar de una percepción.

- Un estímulo es cualquier agente físico, químico, mecánico, etc., que desencadena una reacción funcional en un organismo.

- Un sentido es un proceso fisiológico de recepción y reconocimiento de sensaciones y estímulos que se produce a través de la vista, el oído, el olfato, el gusto, el tacto o la situación de su propio cuerpo.

- Una sensación es la impresión que las cosas producen por medio de los sentidos.

La percepción es la manera en la que el cerebro organiza los sentimientos para interpretarlos, es decir, el reconocimiento de los objetos que provienen de combinar las sensaciones con la memoria de experiencias sensoriales anteriores.

Ahora bien, la sensibilidad a los estímulos y la forma en que las variaciones en estos afectan el modo de percibirlos es conocida como umbral. Existen dos clases de umbrales, el absoluto y el diferencial.

El primero es la intensidad más pequeña de un estímulo que puede percibirse.

Mientras que el umbral diferencial es la diferencia más pequeña en intensidad requerida para que se pueda percibir una diferencia entre dos estímulos. Pero después de cierto tiempo (pueden ser segundos) el individuo se adapta al estímulo al disminuir los niveles de respuesta de los receptores sensoriales sometidos a continua estimulación. Este es un mecanismo que protege al individuo de distraerse con los muchos estímulos que afectan los sentidos en cualquier momento.

A continuación se enlistan una serie de definiciones concernientes a la percepción, las cuales pueden abordar desde el plano fisiológico, hasta el laboral:

La acción de organizar la información del entorno para que llegue a tener un sentido recibe el nombre de percepción, Gibson (1998)

La percepción es más de lo que se ve, oye, siente, saborea o huele. Es también el significado que se da a esas sensaciones. Se llega a este significado a través de la manera en que el cerebro organiza la información que proviene de los sentidos. Papalia, (1988)

Percepción, proceso consistente en crear patrones significativos a partir de la información sensorial en bruto, Morris (1987)

La percepción es un proceso cognoscitivo, una forma de conocer el mundo. Davidoff (1994) dice que “la percepción constituye el punto donde la cognición y la realidad se encuentran” y “la actividad cognoscitiva mas elemental a partir de la cual emergen todas las demás”. Mientras que para Neisser (1976) citado en Davidoff (1994) la percepción es un proceso complejo que depende tanto del mundo que rodea a los individuos como de quien percibe.

Forgus (1978) por su parte indica que la percepción “es esa búsqueda de conducta adaptativa, la manera como el individuo adquiere conocimientos acerca de su medio... la adquisición de tal conocimiento requiere extraer información del vasto conjunto de energías físicas que estimulan los sentidos del organismo”.

La percepción es la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien los experimenta. La percepción incluye la búsqueda, la obtención y el procesamiento de información. Hellriegel et al. (1999)

Para Gordon (1997) la percepción es el proceso activo de percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones sensatas.

La percepción es un proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender nuestro entorno. El reconocimiento de los objetos es una de las principales funciones de este proceso, Kreitner, Kinicki (1997).

La percepción de las personas tiene que ver con la forma en que la gente se da cuenta de las características individuales de los demás, en particular sus capacidades, estados de ánimo, motivación y personalidad, Furnham (2001)

Para Dubrin (2003) la percepción tiene que ver con las diversas formas en que la gente interpreta las cosas en el mundo externo, y cómo actúa con base en esas apreciaciones.

Dalton, et al. (2007) indican que la percepción es lo que un individuo opina y siente con respecto a personas, situaciones, sucesos y objetos y los factores que contribuyen en diversa medida a esto son: cultura, herencia, necesidad, presiones de los compañeros, intereses, valores, juicios precipitados y expectativas.

Robbins (2000) la define como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.

Una vez indicadas las definiciones anteriores se abordará un poco más a profundidad el tema de la percepción desde sus bases fisiológicas hasta llegar a su relación con el ambiente laboral.

Siendo así que la percepción fue uno de los temas inaugurales de la psicología como ciencia y ha sido objeto de diferentes intentos de explicación Oviedo (2004) existe consenso científico en considerar al movimiento Gestalt como uno de los esfuerzos más sistemáticos y fecundos en la producción de sus principios explicativos. El proceso Gestalt considera a la percepción como el proceso fundamental de la actividad mental y supone que las demás actividades psicológicas dependen del adecuado funcionamiento del proceso de organización perceptual.

El primer supuesto básico de la Gestalt es la afirmación de que la actividad mental no es una copia idéntica del mundo percibido. Es decir, la

percepción no es nunca una mera repetición del mundo exterior, no es como si se fotografiara el mundo valiéndose de los órganos sensoriales y receptivos.

Los estímulos pueden organizarse y reunirse en grupos de varias maneras, las más representativas son:

- Agrupación, ya sea por proximidad, simetría, semejanza o continuidad.
- Percepción figura/fondo ligada con las agrupaciones anteriores es la tendencia a organizar los estímulos estructurándolos en formas tales que se den ciertas figuras destacándose sobre un fondo.
- Cierre es cuando una serie de sensaciones se presenta en forma de figuras u objetos inacabados, líneas interrumpidas, elementos incompletos, etc., se tiende a estructurarlos construyendo figuras acabadas y perfectas.

Las personas reciben estímulos del ambiente a través de los cinco sentidos. En algún momento específico todos presentan atención en forma selectiva a ciertos aspectos del medio y pasan por alto de la misma manera otros.

La interpretación de una persona de los estímulos sensoriales que recibe, conducirá a una respuesta, sea manifiesta (acciones) o encubierta (motivación, actitudes y sentimientos) o ambas. Cada quien selecciona y organiza los estímulos sensoriales de manera diferente y, por lo tanto, llega a interpretaciones y respuestas diversas.

La selección perceptual es el proceso mediante el cual las personas eliminan la mayor parte de los estímulos para atender solo los más importantes. La organización de las percepciones es el proceso mediante el cual las personas agrupan estímulos ambientales en patrones reconocibles. En el proceso de la percepción, la selección conduce a la organización.

Ahora bien, varios factores operan para dar forma y a veces distorsionar la percepción. Éstos factores pueden residir en el perceptor, en el objeto que se está percibiendo o en el contexto de la situación en el cual la percepción se realiza.

- El perceptor. Cuando un individuo ve un objeto y trata de interpretar lo que ve, su interpretación está influida en gran medida por sus características personales. No sería de sorprender encontrar que un jefe inseguro perciba los esfuerzos que sus subordinados efectúan por hacer un excelente trabajo como una amenaza a su propia posición. La inseguridad personal puede ser transferida a la percepción de que los demás están tratando de conseguir “mi trabajo” sin importar la intención de los subordinados.

- El objeto. Las características del objeto que se está observando pueden afectar lo que la gente percibe. Ya que los objetivos no se observan en aislamiento, la relación de un objetivo con su pasado influye la percepción, como lo hace la tendencia a agrupar las cosas iguales y las similares. Las personas, los objetos o los eventos que son similares entre ellos también tienden a ser agrupados, mientras más grande sea la similitud, más grande será la probabilidad de que se tienda a percibirlos como un grupo común

- Las situaciones contexto en el cual se ven los objetos o eventos son importantes. Los elementos alrededor del ambiente influyen en las percepciones de los sujetos.

La percepción es importante en el estudio del comportamiento organizacional porque el comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí misma.

En el hecho perceptivo influyen factores, tanto externos como internos del individuo, algunos de los más significativos son:

- La atención. Muchos son los estímulos sensoriales que están presentes durante el estado de vigilia y que compiten por captar la atención de los individuos, pero no se reacciona de igual forma a todos ellos. El individuo selecciona algunos en cada momento, mientras el resto permanece en segundo plano.

- Factores externos. Existen ciertas características de los estímulos que con frecuencia determinan la atención y son denominados factores externos, los más importantes son la intensidad, el tamaño, el cambio y la repetición.

- Factores internos. Los factores internos que influyen en la percepción se clasifican en: motivos o motivacionales, los cuales hacen a la percepción selectiva; los intereses y valores que implican que se atiendan aquellos aspectos del mundo que se relacionan con los intereses del individuo.

- Formulación de juicios. Cuando alguien observa a una persona trata de desarrollar explicaciones de por qué se comporta de cierta forma. La percepción y juicio de las acciones de la gente, por tanto, estarán significativamente influidas por la suposición que el individuo hace acerca del estado interno de la persona observada. Soto, E. (2001)

Las percepciones verdaderamente objetivas son muy raras, por el contrario, la mayoría de las percepciones son subjetivas y, en consecuencia padecen de inexactitud o son meras distorsiones.

Existe toda una gama de distorsiones que pueden afectar la percepción como son:

- Percepción selectiva: la gente interpreta selectivamente lo que ve a partir de sus intereses, antecedentes, experiencia y actitudes.

- Efecto de halo: se obtiene una impresión general de un individuo a partir de una sola característica.

- Proyección: atribución de las características propias a otra persona.

- Estereotipo: juicio formulado con respecto a alguien, según el criterio de la percepción propia del grupo al cual ésta persona pertenece.

- Efecto de contraste: evaluación de las características de una persona afectadas por la comparación con otra recientemente contratada, que califica más alto o más bajo con esas mismas características. Soto, E. (2001)

Se cree que la percepción es un elemento básico en la toma de decisiones de los individuos, en cualquier ámbito de su existir, pero el presente trabajo se dirige al área laboral, así que es importante que se considere esta pauta en el comportamiento de los empleados, trabajen al nivel que sea, puesto que una decisión tomada en base a una percepción errónea puede acarrear graves consecuencias para la empresa.

La percepción es importante en el comportamiento organizacional, ya que suele hacer que diferentes personas tengan diferentes interpretaciones o visiones, incluso contradictorias, del mismo hecho o persona. No se obtiene una interpretación sin un punto focal, una estrategia y personas que hagan las cosas como uno quiere. Los errores de una percepción sensorial pueden ser tan graves que podrían conducir a daños irreparables en las personas, que finalmente pueden llevar a la ruina de una organización.

Las percepciones en el trabajo son importantes. Por ejemplo, muchos estudios han investigado las consecuencias de la forma en que los empleados perciben su trabajo. Los resultados muestran que los empleados que entienden que su trabajo es interesante y los obliga a esforzarse para tener un buen desempeño, se sienten más satisfechos y motivados para hacerlo. En consecuencia, las percepciones favorables conducen a un mejor desempeño del trabajo.

El estudio clásico de Rensis Likert muestra claramente las diferencias que jefes y empleados suelen tener en sus percepciones. Likert examinó las percepciones de jefes y subordinados para determinar las cantidades y tipos de reconocimiento que los empleados recibían por conseguir un buen rendimiento en el trabajo. Tanto a unos como a otros se les preguntó la frecuencia con que los jefes reconocían y premiaban un buen trabajo. Gibson (1998)

Los resultados fueron que cada uno de los grupos vio el tipo de reconocimiento otorgado en un nivel diferente. En la mayoría de los casos, los subordinados expresaron que el reconocimiento otorgado por sus jefes era muy bajo y las recompensas muy infrecuentes. Los jefes, por su parte, consideraban que ofrecían una amplia variedad de recompensas al trabajo bien realizado. El estudio de Likert muestra las marcadas diferencias que existen entre la percepción de los jefes y de los subordinados acerca de los mismos hechos.

En circunstancias ideales la gente percibe la información tal como se pretende comunicar o como existe en realidad. La apreciación de un estímulo o un hecho depende de las emociones, necesidades, actitudes y motivaciones de una persona.

Los dispositivos que las personas emplean para manejar su información sensorial desempeñan un papel muy importante en la creación de problemas de percepción. En general, el propósito de estos atajos perceptivos es hacer que la realidad sea menos dolorosa o incómoda. De manera que esos procesos mentales son mecanismos de defensa de la conducta.

- Negación
- Estereotipos
- Efecto halo
- Proyección
- Percepción selectiva.

Otro aspecto importante de la percepción es el modo en que la gente percibe las causas del comportamiento de sí misma y en otros. La teoría de la

atribución es el proceso por el cual las personas atribuyen causas al comportamiento que perciben. De acuerdo con la teoría de la atribución, la gente atribuye las causas después de reunir información en tres dimensiones de la conducta: consenso, distintividad y consistencia.

Una vez ilustrado el proceso de percepción se tocará el tema de la relación jefe subordinado, ya que está muy ligado a la percepción, motivación y satisfacción, dado que los componentes de este binomio son recursos humanos, por lo tanto pueden llegar a tener apreciaciones opuestas de una misma situación.

2.5 Relación jefe-subordinado

El ambiente inmediato de trabajo incluye las actitudes y acciones de compañeros y supervisores, así como el “clima” que crean. En numerosos estudios se ha descubierto que los grupos de compañeros en la situación de trabajo pueden influir profundamente en la motivación y el desempeño.

Los supervisores influyen profundamente en la motivación y desempeño de los empleados con su ejemplo e instrucción, lo mismo que con premios y castigos que incluyen desde el elogio, los incrementos salariales y las promociones, hasta las críticas, despidos y degradaciones.

Relacionando la rotación de personal con el binomio jefe-subordinado el Bureau of Business Practice (1977) indica que cuando los empleados expresan la opinión del lugar en donde trabajan, sea en un sentido favorable o en uno desfavorable, lo que en realidad hacen es expresar la opinión que tienen de sus supervisores.

Esto significa entonces que la clase de supervisión que se tenga en la empresa en general (o área de trabajo específica de la misma) está relacionada con la tasa de rotación existente en la empresa.

Y es que un jefe no es aquel que simplemente manda. Se puede definir el mando como el manejo que se ejerce sobre alguien, buscando que se realicen labores a través de ordenes y disposiciones; en una compañía debe entenderse no como algo que ejerza presión sobre los trabajadores, sino como la parte que más colabore para lograr los objetivos tanto individuales como empresariales. Salinas (2001)

Un jefe, por lo tanto, debe tratar de propiciar que sus subordinados trabajen de la mejor manera y debe motivar y estimular las capacidades de cada individuo, apoyando sus ideas y destacando sus logros, para sacar de ellos todo el potencial que estén dispuestos a entregar.

Desafortunadamente no todos los jefes siguen dichos propósitos, así como existen algunos que tienen la facilidad de relacionarse con todo el mundo generando confianza, existen otros que no toleran el trato con sus subalternos o simplemente los subestiman para sentirse dominantes al verlos como algo que nunca estará a su nivel.

Entonces, concordando con Mc. Gregor (1974) se debe entender que un buen jefe debe ser un buen líder, dado que este último tiene que ser lo suficientemente rudo para ganar una batalla, pero no tan rudo que propine patadas al hombre caído. Aunque es bien sabido que en muchas de las ocasiones uno llega a ser jefe no necesariamente porque demuestre sus aptitudes para poder ejercer ese cargo, sino más bien de una forma circunstancial.

El binomio jefe-subordinado es muy importante, sin uno de los componentes, no existiría el otro; la actitud de uno influye en el otro y viceversa, por ejemplo, si el jefe observa que el empleado trabaja bien, se sentirá bien y seguirá luchando porque el empleado no cambie; de igual forma si el subordinado siente que el jefe lo trata mal, no hará su labor de la mejor manera posible al sentirse herido y desprotegido. Salinas. (2001)

Cabe mencionar que es muy importante también que un empleado tenga una buena imagen de su jefe, ya sea por su prestigio o por las condiciones profesionales y humanas que muestre. Esta confianza dará seguridad al empleado quien estará de acuerdo con las disposiciones que tome el jefe, el cual encontrará un clima de respaldo adecuado que redundará en beneficios para las dos partes.

El jefe debe conducir a sus empleados; es él quien debe trazar el camino a seguir dictaminando qué se debe hacer y cómo se va a hacer. Además debe vigilar que se cumplan las órdenes siendo totalmente imparcial; la madurez emocional debería ser imprescindible en quienes manejan el poder. Pero no siempre sucede así, puesto que es sabido que hay personas no suficientemente íntegras en puestos de dirección, sin que este rasgo haya impedido su acceso a dicho puesto. Salinas (2001)

Gibson, et al. (1988) señalan que los individuos suelen buscarse en sí mismos para llegar a conocer a los demás, sugiriendo que los directores capaces de percibir la conducta y las diferencias individuales de los empleados están influenciados por su propia personalidad; así un director perfeccionista tenderá a buscar la perfección en sus empleados.

Finalmente se abordará el tema de los recursos humanos en los hospitales, para que el lector pueda familiarizarse un poco con este tipo de empresas de servicio un tanto distinta a las demás.

2.6 Recursos humanos en hospitales

La Administración de Recursos Humanos en Hospitales, es un tema difícil considerando todos los tipos de profesionales que forman el grupo o equipo de trabajo, no necesariamente por la cantidad de personas que pueden reunirse en un Hospital sino también por los diferentes profesionales que trabajan en él, cada uno de los cuales tiene premisas y objetivos de trabajo diferentes, debido principalmente al tipo de formación que reciben, lo que redundará básicamente en su identificación frente a la institución, es debido a

esta diversidad que el personal de Recursos Humanos, debe de estar preparado para manejar adecuadamente el Clima organizacional y para ello deben de empezar por entender y conocer a los diferentes tipos de profesionales que conforman la organización.

Las organizaciones de salud presentan diferentes formas, dimensiones y especializaciones por ello la labor del área de Recursos Humanos es bastante compleja, dado que lo ideal sería ingresar a la realidad de cada una de ellas, entender y conocer cada uno de los perfiles de personal que en ellas se presentan entendiendo que en una organización de Salud, pueden laborar en forma conjunta desde un profesional con post grado hasta un empleado sin mayor instrucción.

Los profesionales que laboran en las instituciones de salud deben de tomar en cuenta muy claramente el fin de la institución, deben tener en claro el concepto de calidad en la atención, considerando todo el avance que actualmente se tiene sobre satisfacción de usuarios que usualmente no se toma en cuenta en las instituciones públicas de salud.

En la actualidad los médicos están considerados como profesionales cuya relación en el trabajo es individual debido a que su responsabilidad es única y exclusivamente con el paciente, por ello no considera su trabajo como parte de una institución, no se identifica con objetivos globales de la institución debido a que muchas veces por necesidad labora en muchas instituciones de Salud públicas y privadas, constituyéndose este en uno de los factores más difíciles de manejar por parte de los encargados de gestión de personal, pues su motivación básica y casi exclusivamente es la económica. Olórtégui (2003).

La mayoría de los demás profesionales tienen una formación profesional de trabajo en conjunto y por ello tienen otro tipo de perspectivas en el clima organizacional. En general el personal que labora dentro de un hospital puede agruparse en los siguientes grupos:

- Personal Médico.
- Personal Asistencial, técnico y Paramédico.

- Personal Administrativo.
- Personal Adjetivo.

Esta distribución se realiza por considerar que estos grupos tienen diferentes características, por lo tanto diferentes expectativas, diferentes responsabilidades y roles dentro de las instituciones de salud.

Para poder esclarecer aún más las características intrínsecas de las funciones del personal a continuación se presenta la Tabla No. 1 que analiza cada uno de los grupos de trabajadores antes descritos.

Tipo de personal	Características de labor que desempeñan	Expectativas personales	Responsabilidades	Rol dentro de la organización
Personal médico	Trabajo individual, trato directo con pacientes	Actualización profesional y retribución económica	Directa e individual con el paciente	Principal, prestadores directos del servicio al paciente.
Personal asistencial, técnico y paramédico	Trabajo complementario al de los médicos y directamente relacionados con ellos	Retribución económica y buen clima organizacional	Directa y complementaria con el paciente.	Trabajan en colaboración directa con médicos y pacientes y son un medio de comunicación entre los pacientes y la institución
Personal administrativo	Manejo institucional	Retribución económica, buen clima organizacional, se distinguen del grupo anterior por encontrarse a otro nivel jerárquico dentro de la organización	Planeación y ejecución de los planes, no tiene contacto directo con los pacientes generalmente.	Trabajan en colaboración directa con la Dirección y las Gerencias.
Personal adjetivo	Trabajo complementario al del personal médico y asistencial, trato indirecto con pacientes	Retribución económica, buen clima organizacional, busca de ascenso por méritos propios	Complementaria con el paciente	Trabajan en colaboración indirecta con el personal asistencial, de igual forma pueden o no tener trato directo con el paciente, aunque dicho trato no tendrá la trascendencia que tiene el trato del personal médico y del personal asistencial.

Tabla No. 1 Descripción de grupos de trabajadores que laboran en una Institución de Servicios de Salud.

Para un mejor entendimiento de la problemática del personal de las instituciones de Salud los factores que se deben tomar en cuenta por el área de Personal de los Hospitales son:

- Variedad de profesiones y niveles socioeconómicos de los trabajadores.
- Niveles de identificación con la Organización.
- Vocación de servicio a pacientes.
- Diferenciamiento de roles y funciones.
- Importancia de las funciones que desempeña el personal.
- Necesidades individuales y grupales.
- Niveles de motivación y comunicación en la organización.

Olórtégui, D. (2003).

Si el área de Recursos Humanos hace hincapié en estos factores se puede trabajar bastante para evitar o disminuir la rotación de personal en las instituciones de salud, sobre todo en las privadas, dado que las públicas otorgan a sus trabajadores de base una compensación económica significativamente mayor que la que reciben los trabajadores en instituciones privadas de salud, sea cual sea el puesto o nivel dentro de la institución.

En la presente investigación las enfermeras forman la mayor parte de los sujetos y por lo tanto de ellas se obtendrá una mayor información, así que se hablará específicamente acerca de este departamento de una manera breve.

Navarro, P. (1991) indica que el departamento de enfermería forma parte del grupo que integra los servicios paramédicos o de ayudantía médica. Se ocupa del cumplimiento de órdenes y recomendaciones médicas, normas, rutinas, procedimientos y actividades, pero sobre todo de atender y preparar al paciente para los exámenes y/o intervenciones que éste precise para su tratamiento. La enfermería es el grupo más numeroso del hospital; muchas veces abarca casi el 50% del personal total del mismo, pero puede ser mayor

dependiendo del tipo de hospital. La organización del departamento de enfermería es parte muy importante de su productividad, de su calidad y resultados.

Entonces, si bien es de vital importancia el departamento de enfermería dentro de una Institución de salud, no siempre es el que tiene un buen ambiente de trabajo, Hirigoyen (2001) indica que no debe dejarse de lado que las condiciones de trabajo en el sector salud son especialmente difíciles, tanto desde el punto de vista físico como psíquico. Los hospitales son estructuras históricamente muy jerarquizadas en las que, además, los médicos tienen un estatus propio, aparte... Las enfermeras que trabajan en los hospitales dependen a la vez de las supervisoras y de los médicos, lo que puede provocar confusiones que propicien malentendidos, humillaciones y abusos de poder. Generalmente los médicos, les confían las tareas menos gratificantes, no reconocen el valor de su trabajo incluso los mismos enfermos se han vuelto más difíciles con el personal sanitario. A veces son muy exigentes e incluso agresivos.

III. METODOLOGIA

3.1 Planteamiento teórico:

¿Cómo impactan los factores psicológicos como motivación, satisfacción y percepción, así como las variables demográficas la rotación de personal en una Institución Privada de Servicios de Salud en la ciudad de Querétaro?

3.2 Hipótesis y preguntas de investigación:

H1: Los factores psicológicos como insatisfacción en el trabajo son la causa más importante para que un trabajador decida renunciar a su puesto de trabajo.

H2: Las variables demográficas, como sexo, edad, estado civil o antigüedad en la empresa no inciden directamente con el nivel de rotación existente en la empresa.

- ¿Cuáles de las variables antigüedad, puesto, sexo, edad y estado civil incide de mayor manera en la rotación del personal?
- ¿En que medida los factores psicológicos como motivación, percepción y satisfacción en el trabajo se convierten en factores determinantes con respecto a la rotación de personal?

3.3 Objetivos

- Determinar si las variables demográficas: puesto, edad, estado civil, antigüedad en la empresa, inciden en la rotación de personal.
- Evaluar cuales de las variables anteriores tienen mayor impacto en cuanto a la rotación.
- Determinar si los factores psicológicos como motivación, satisfacción y percepción influyen para que un trabajador renuncie.

3.4 Sujetos

La Institución donde se realiza la investigación cuenta con una infraestructura física de dos edificios, uno de los cuales alberga los consultorios privados de los médicos y la farmacia y aunque forma parte de la Institución, éste edificio se administra de manera separada; por lo que concierne al edificio operativo cuenta con el área de recepción, cubículos para admisión, laboratorios clínicos, área de check up, comedor, área de urgencias con sus quirófanos, centro de esterilizado y empaquetado (CEYE), área de imagenología, cuneros, farmacia interna, almacén, área de mantenimiento, oficinas administrativas, archivo clínico, área de recursos humanos y las habitaciones y suites para los pacientes.

Administrativamente se divide en cinco Direcciones, la General, la Operativa, la Administrativa, de Servicios Clínicos y la de Enfermería, (ver anexo "b"), a su vez el personal puede ubicarse por sus funciones, en alguno de los siguientes niveles: en operativo, administrativo, jefatura, gerencia o dirección, además se cuenta con un total de 69 puestos, los cuales se mencionan en la Tabla No. 2; el personal que labora en la Institución en su mayoría es de sexo femenino, aunque los puestos de jefatura, gerencia y directivos en su mayoría son asumidos por hombres. Los salarios son variados dependiendo del puesto y van de los 2,450 hasta los 33,000 pesos mensuales (salario bruto), cabe aclarar que existen puestos que tienen tabulados hasta 3 salarios y es el jefe generalmente quien decide a que trabajador le asigna cada salario, aunque el puesto y las funciones sean exactamente las mismas, desde hace ya dos años aproximadamente se han tratado de homologar los salarios para no caer en favoritismos, pero no se ha recibido una respuesta satisfactoria por parte del corporativo, por lo cual se sigue con ese esquema. Todo el personal debe usar en su horario de trabajo el uniforme asignado para sus funciones.

Independientemente del presente estudio, en el momento que una persona quiere separarse definitivamente de la Institución debe pasar al área de recursos humanos para presentar su renuncia y llenar una encuesta de salida, que es un cuestionario protocolizado por la misma Institución, el cual es

“no anónimo” (ver anexo “c”), el llenado de este cuestionario se pide para tener un panorama más o menos general del motivo de su separación, aunque a veces escriben un motivo, pero verbalmente expresan otro y justamente lo dejan así de manera verbal para que no quede plasmado en un documento si en algún momento tuvieran que pedir una carta de referencia por parte de la Institución o si en un futuro quisieran reingresar a la misma. Otras de las veces escriben un motivo principal, pero al momento de dar su sugerencia o hacer algún comentario dejan ver otros motivos “ocultos”, que son los que más interesan para poder realizar la presente investigación.

En la presente investigación se trabajó con las encuestas de salida de los trabajadores que se separaron de la empresa del primero de enero al 31 de diciembre de 2008.

3.5 Definición de Variables

Las variables consideradas en la presente investigación fueron las siguientes:

Rotación Laboral: Retiro permanente de la organización, voluntario o involuntario. Robbins (2000)

Satisfacción: la satisfacción laboral es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. Esta definición no es un concepto unitario; más bien, una persona puede estar relativamente satisfecho con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos. Kreitner, Kinicki (1997)

Motivación: Aquel estímulo (ya sea interno o externo) que impulsa al individuo para realizar una acción (en el ámbito laboral) la cual estará orientada a cumplir objetivos que satisfagan alguna deficiencia o necesidad (tanto organizacional como personal). Definición propia (p. 19)

Percepción: Selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien los experimenta. La percepción

incluye la búsqueda, la obtención y el procesamiento de información. Hellriegel et al. (1999)

Variables Demográficas: las variables demográficas son características o atributos de los sujetos que son seleccionados para describir la muestra. Algunas variables demográficas comunes son la edad, el sexo, el estado civil, la situación laboral, entre otros. Burns, N. Grove, S. (2004)

3.6 Tipo de estudio

El tipo de estudio que se usó fue descriptivo y no experimental, ya que Hernández (2006) los define de la siguiente manera: Descriptivo, porque “sirve para analizar como es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes”. No experimental dado que “es la que se realiza sin manipular deliberadamente variables, lo que se hace es observar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural para después analizarlo”.

3.7 Instrumentos y/ o materiales

Como instrumento se utilizó una encuesta de salida ya establecida en la Institución (ver anexo “c”), la cual consta de 19 preguntas, de las cuales 18 son cerradas y una abierta. Las primeras 17 preguntas tratan de indagar la percepción que tiene el sujeto al momento de separarse de la Institución con respecto a factores como: Recursos Materiales (pregunta 1), Desarrollo Profesional (pregunta 2 a 11), Clima Organizacional (pregunta 12 a 14) y Compensaciones Económicas (pregunta 15 a 17) brindados por la Institución durante su estancia en la misma, en esta primera parte del cuestionario se piden observaciones, si es que el trabajador quisiera hacer alguna; la pregunta 18 solicita el motivo más importante por el cual deciden separarse de la Institución y la pregunta 19 que es la única abierta solicita algunas recomendaciones que hubieran ayudado a que el sujeto se desempeñara mejor dentro de la Institución, ésta última era optativa, no obligatoria.

En esta encuesta, se piden datos personales como nombre, puesto, y número de empleado, más no se piden datos demográficos, tales como edad, estado civil, antigüedad en la empresa, sexo; aunque estos últimos sí se contemplaron para poder tener un análisis de datos más rico, dichos datos se tomaron de un archivo existente en la empresa.

La forma de calificación se realizó por medio de una codificación, que consiste en “encontrar y dar nombre a los patrones generales de respuesta (respuestas similares o comunes), listar estos patrones y después asignar un valor numérico o símbolo a cada patrón, así un patrón constituirá una categoría de respuesta” Hernández (2006); todo lo anterior se aplicó a la pregunta abierta para asignarle números y poderla cerrar para su posterior análisis estadístico.

3.8 Procedimiento

El procedimiento para esta investigación fue el siguiente: se recurrió al archivo de personal para ubicar a las personas que se dieron de baja de la Institución en el año 2008, se tomaron sus encuestas de salida y su hoja de datos personales para vaciar los datos proporcionados por los sujetos en una base para su posterior análisis estadístico; al terminar de ingresar los datos necesarios de cada sujeto en la base se reinsertaron a sus expedientes tanto las encuestas de salida como la hoja de datos, dado que son documentos de carácter confidencial y debe seguirse un protocolo propio de la Institución para el manejo de dichos documentos.

3.9 Análisis estadístico

Los resultados se analizaron por medio de estadística no paramétrica que permitió obtener categorías, porcentajes, frecuencias y cruce de variables. Apoyados por los paquetes estadísticos SPSS 15 y JMP.

IV RESULTADOS Y DISCUSION

A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis efectuado a todas las encuestas de salida que contestó el personal que se dio de baja de enero a diciembre del año 2008 en la Institución Privada de Servicios de Salud motivo del presente estudio. En total fueron 90 personas.

Pero primero se aplicará la fórmula indicada por Guízar (2004) para calcular la rotación de personal observada en la Institución en el periodo estudiado, la cual es:

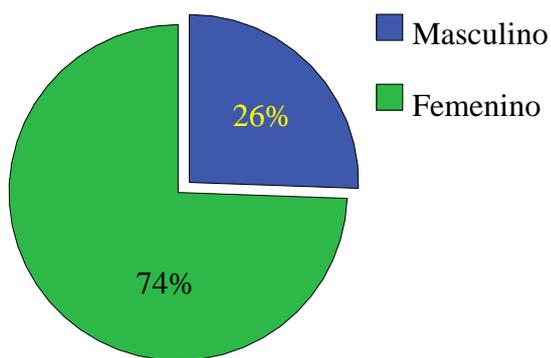
$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{Renuncias del personal}}{\text{Total del personal}} =$$

$$\text{Rotación de personal} = \frac{90}{280} = 0.3214, \text{ es decir}$$

$$\text{Rotación de personal} = 32\%$$

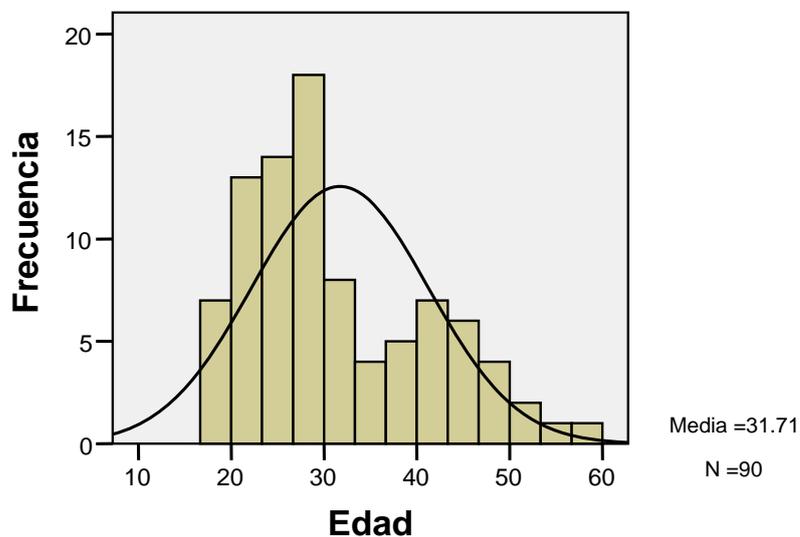
Ahora bien, los resultados que se obtuvieron en cuanto al perfil de los trabajadores son los siguientes:

La Gráfica No. 1 muestra que del total de la muestra, constituida por 90 personas, veintitrés (26%) fueron de sexo masculino y sesenta y siete (74%) eran del sexo femenino, lo que indica que prácticamente la tercera parte de la población que salió era masculina.



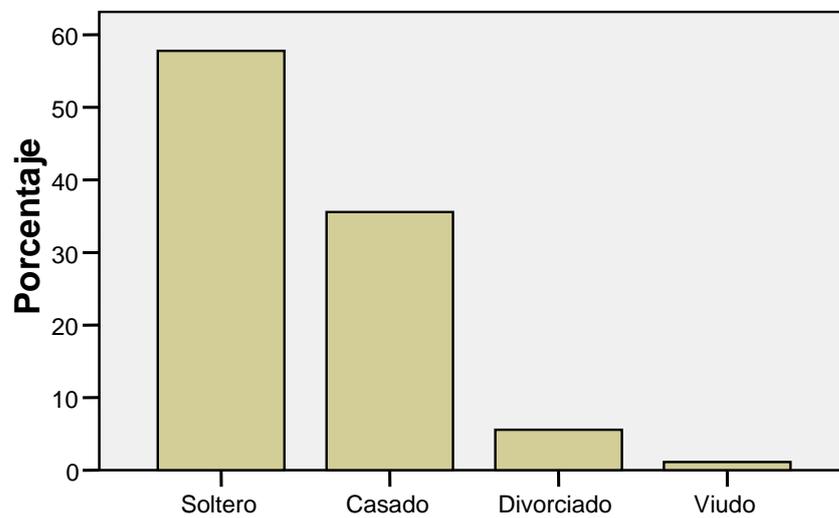
Gráfica No. 1 Cantidad de personal femenino y masculino que compone la muestra.

La Gráfica No. 2 indica las edades de los sujetos y éstas van de los 19 a los 57 años, con una media de 31 años, así se puede apreciar que en su mayoría fue gente joven la que decidió separarse de la Institución en el periodo observado.



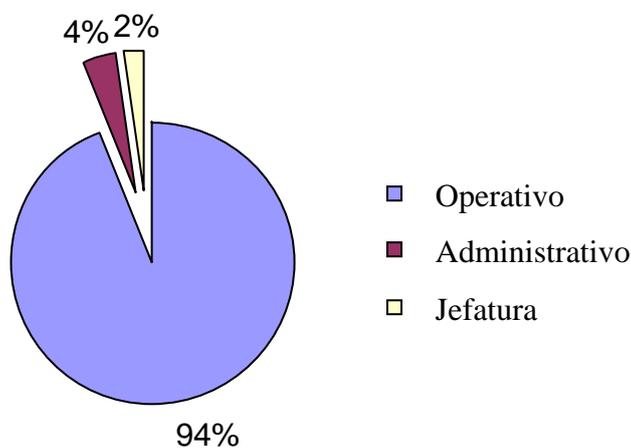
Gráfica No. 2 Distribución de edades en la muestra.

La Gráfica No. 3 indica el Estado Civil de la muestra y con respecto a dicho rubro se tiene que el 58% son solteros, un 36% casados, 5% divorciados y un 1% viudos, indicando que fueron las personas solteras quienes más renunciaron en el periodo estudiado, tal vez porque no tienen responsabilidades económicas importantes.



Gráfica No. 3 Estado Civil.

La Gráfica No. 4 habla del nivel que ocupaba el personal dentro de la organización al momento de renunciar, debe indicarse que existen cinco niveles donde puede ordenarse al personal, los cuales son: operativo, administrativo, jefatura, gerencia y directivo, cabe destacar que a nivel gerencia y directivo no se presentó ninguna baja en el periodo estudiado; los resultados obtenidos muestran que un 94% de los sujetos al momento de separarse de la Institución ocupaban puestos a nivel operativo, un 4% a nivel administrativo y un 2% a nivel jefatura.



Gráfica No. 4 Nivel que ocupaban los trabajadores dentro de la Institución al momento de separarse de la misma.

Con lo que respecta a los puestos, la Institución esta conformada por un total de 69 puestos, pero durante el periodo observado sólo se encontró rotación en 27 de esos puestos, los cuales se resaltan en la Tabla No. 2, la cual además indica la cantidad de personal requerido por cada puesto, así como el nivel que ocupa cada cargo dentro de la Institución. Cabe aclarar que el puesto denominado Jefe de Servicio se encuentra dentro del nivel operativo dado que en la Dirección de Enfermería las Supervisoras son quienes tienen un nivel de jefatura.

Plantilla puesto	Nombre del puesto	Nivel
1	AMA DE LLAVES	Operativo
1	ANALISTA DE CUENTAS	Administrativo
3	ANALISTA PROGRAMADOR	Administrativo
2	ARCHIVISTA	Operativo
1	ASISTENTE DE CAPACITACION	Operativo
1	ATENCION A MEDICOS	Administrativo
1	AUDITOR INTERNO	Administrativo
12	AUXILIAR DE ADMISION	Operativo
4	AUXILIAR DE ALMACEN	Operativo
1	AUXILIAR DE ANALISIS DE CUENTAS	Administrativo
2	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	Administrativo
3	AUXILIAR DE CUENTAS POR COBRAR	Administrativo
1	AUXILIAR DE CUENTAS POR PAGAR	Administrativo
10	AUXILIAR DE ENFERMERIA	Operativo
5	AUXILIAR DE FARMACEUTICO	Operativo
1	AUXILIAR DE RELACIONES PUBLICAS	Operativo
1	AUXILIAR DE COMPRAS	Administrativo
4	AUXILIAR DE ALMACEN	Operativo
12	AUXILIAR DE COCINA	Operativo
9	CAJERO	Operativo
11	CAMILLERO	Operativo
1	CHEF	Operativo
3	COCINERO	Operativo
1	CONTADOR DE IMPUESTOS	Administrativo
1	COORDINADOR DE CENTRO DIAGNOSTICO	Administrativo
1	COORDINADOR DE CHECK UP	Administrativo
1	DIETISTA	Operativo
1	DIRECTOR DE ADMINISTRACION	Dirección
1	DIRECTOR DE ENFERMERIA	Dirección
1	DIRECTOR OPERATIVO	Dirección
1	DIRECTOR DE SERVICIOS CLINICOS	Dirección
1	ENCARGADO CREDITO Y COBRANZA	Administrativo
18	ENFERMERA ESPECIALISTA	Operativo
64	ENFERMERA GENERAL	Operativo
1	GESTOR CREDITO Y COBRANZA	Operativo
1	GERENTE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Gerencia
1	FINANZAS	Jefatura
2	JARDINERO	Operativo
1	JEFE ADMINISTRACION DE DESARROLLO	Jefatura
1	JEFE ALIMENTACION Y DIETETICA	Jefatura
1	JEFE ARCHIVO CLINICO	Jefatura
1	JEFE AREAS QUIRURGICAS	Jefatura
1	JEFE CLINICA DIAGNOSTICO	Jefatura
1	JEFE COMPRAS	Jefatura
1	JEFE FARMACIA	Jefatura
1	JEFE INGENIERIA BIOMEDICA	Jefatura
1	JEFE MANTENIMIENTO	Jefatura
1	JEFE RELACIONES PUBLICAS	Jefatura

7	JEFE SERVICIO	Operativo
1	JEFE SISTEMAS	Jefatura
1	JEFE TESORERIA	Jefatura
1	JEFE UNIDAD TERAPIA INTENSIVA	Jefatura
1	JEFE URGENCIAS	Jefatura
2	MEDICO BANCO SANGRE	Operativo
6	MEDICO ESPECIALISTA	Operativo
2	MEDICO GENERAL	Operativo
1	MENSAJERO	Operativo
5	MESERO	Operativo
4	QUIMICO	Operativo
2	RECEPCIONISTA	Operativo
6	SECRETARIA	Administrativo
4	STOCK CEYE	Operativo
1	SUPERVISOR CAFETERIA	Operativo
5	SUPERVISOR ENFERMERIA	Jefatura
2	TECNICO BANCO SANGRE	Operativo
2	TECNICO INGENIERIA BIOMEDICA	Operativo
8	TECNICO LABORATORIO	Operativo
9	TECNICO MANTENIMIENTO	Operativo
14	TECNICO RADIOLOGO	Operativo

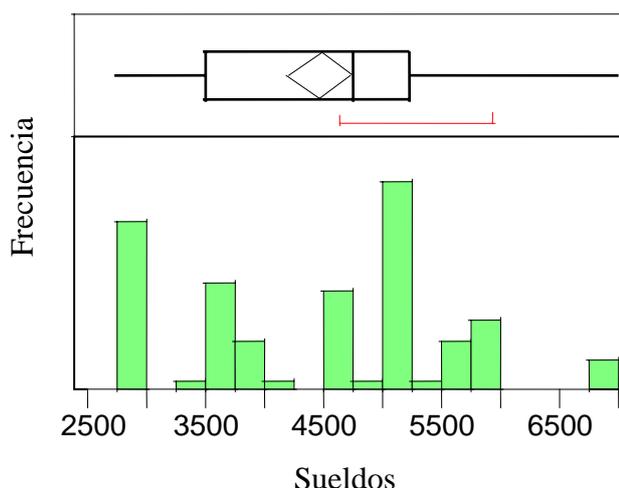
Tabla No. 2 Puestos existentes en la Institución.

Posteriormente se realizó una división de puestos en tres categorías que son personal administrativo, personal en contacto directo con los pacientes y personal adjetivo, esto con el fin de saber cuál era la función primaria de los trabajadores. Así se tiene que de los 27 puestos que presentaron rotación durante el periodo observado, sólo 4 personas estaban en un nivel administrativo, 46 tenían trato directo con los pacientes, como médicos y enfermeras, camilleros, técnicos de laboratorio, entre otros (estos últimos llamados en ocasiones personal de tipo paramédico, asistencial y técnico en la literatura) y 40 eran personal adjetivo, esto es personal que sí llegaba a tener contacto con los pacientes pero no de una manera tan directa o tan trascendental como el personal médico o paramédico, incluso en ocasiones no cruzaban siquiera palabra con ellos, sólo se limitaban a realizar sus actividades cerca de los pacientes, tal es el caso de los técnicos de mantenimiento, auxiliares de cocina, cocineros, etcétera., la Tabla No. 3 lo indica.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Trato Directo con el Paciente	46	51.1
	Personal Adjetivo Administrativo	40	44.4
	Administrativo	4	4.4
Total		90	100.0

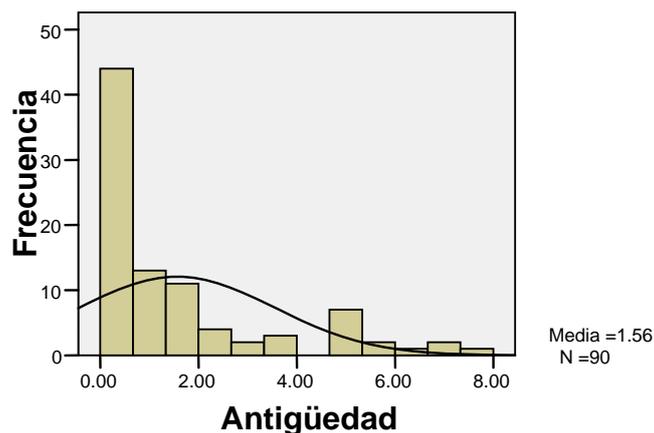
Tabla No. 3 División de Puestos según la función primaria.

La Gráfica No. 5 indica que con lo que respecta a los sueldos, para efectos de análisis sólo se contemplaron los menores a 7,000 pesos mensuales, así que quedaron fuera 7 personas que excedían ese nivel, esto para evitar que los resultados se vieran afectados por esos sueldos, lo que se encontró fue que la mediana se encuentra en los 4,740 pesos, es decir que los salarios en la Institución son bajos en su mayoría, y en promedio los trabajadores que se separaron de la Institución en el periodo estudiado ganaban un aproximado de 3 salarios mínimos diarios (Para la zona geográfica "C" a la que pertenece Querétaro el salario mínimo diario para el año 2008 fue de \$49.50)



Gráfica No. 5 Sueldo de los trabajadores al momento de renunciar.

La Gráfica No. 6 muestra la antigüedad que tenían los sujetos al momento de separarse de la Institución, revelando que la mediana se localiza en 0.7164 años, es decir que la mayor parte de los trabajadores no tenía un año siquiera de antigüedad cuando se separaron de la Institución, de hecho la mayor parte de la población oscila de los cero a los 2 años de antigüedad, son sólo unos cuantos los que pasaron de los dos años, de hecho hubo sólo una persona que llegó a los 8 años de antigüedad en la Institución y este era el jefe de urgencias.



Gráfica No. 6 Antigüedad de los sujetos al momento de salir de la Institución.

A continuación se presentan los resultados respectivos a los motivos de salida expresados, ya sea de una forma manifiesta u oculta, así como las sugerencias hechas por los sujetos para mejorar las condiciones de trabajo para futuros empleados.

La Tabla No. 4 indica lo que respecta a los motivos de salida manifiestos, donde se tiene lo siguiente: un 35.6 % indicaron que su motivo de salida era por una mejor oferta de salario, mientras que un 24.4% indicaron que fueron problemas de salud o familiares los que les orillaron a tomar dicha decisión, tan sólo estas dos opciones suman el 60% de los resultados, las 6 opciones restantes, entre las cuales se encuentran cambio de residencia, inconformidad con políticas y procedimientos, continuación de estudios, entre otros, suman el 40% restante de los resultados obtenidos.

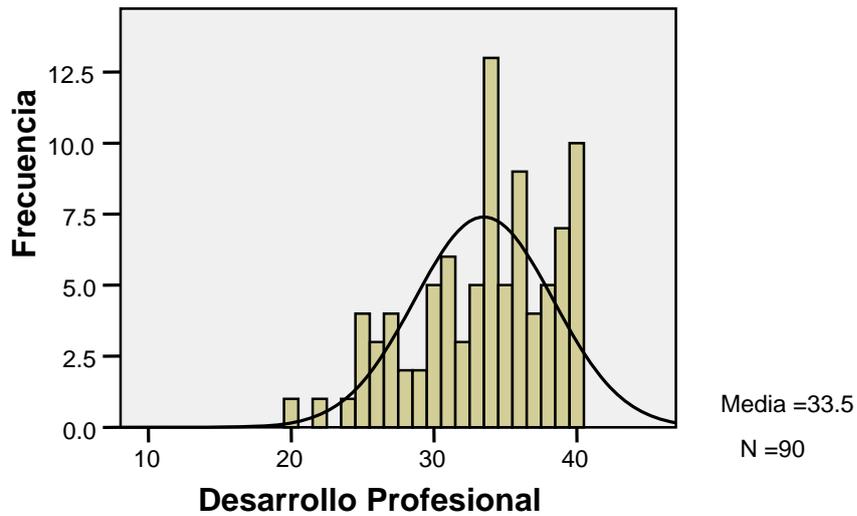
	Frec.	%
Mejor oferta salario	32	35.6
Salud o familiares	22	24.4
Continuación de Estudios	9	10.0
Otros	7	7.8
Mejor oferta puesto	5	5.6
Desagradable ambiente trabajo jefe	5	5.6
Desagradable ambiente trabajo compañeros	4	4.4
Inconformidad políticas y procedimientos	3	3.3
Cambio de residencia	3	3.3
Total	90	100.0

Tabla No. 4 Motivos de Salida Manifiestos.

El cuestionario en su primera sección indaga sobre la percepción que el sujeto tiene con respecto a los recursos materiales, desarrollo profesional, clima organizacional y compensaciones económicas recibidas por parte de la empresa, para la cual se pide una calificación para cada rubro indagado, los valores que se pueden dar van de 1 a 4, donde 1 indica “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “de acuerdo” y 4 “totalmente de acuerdo”.

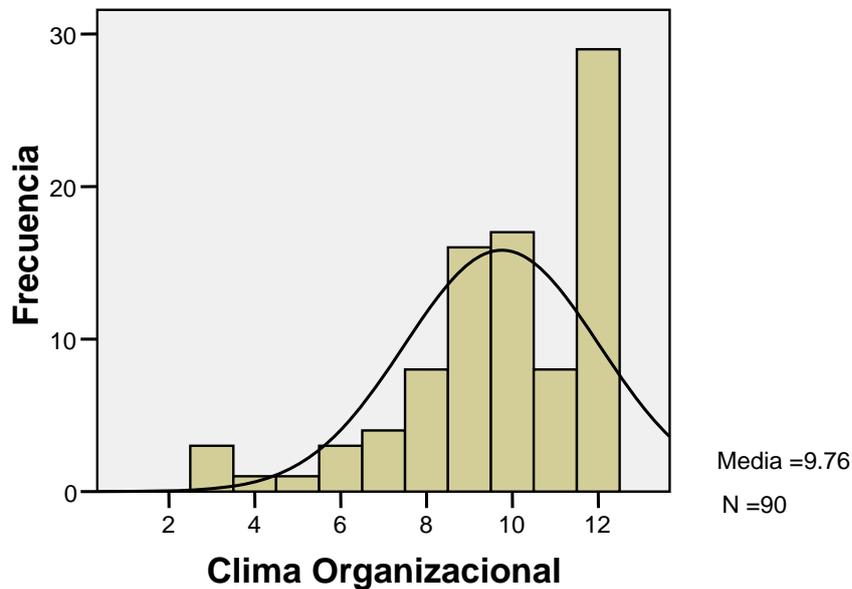
Para el área de recursos materiales sólo se realiza una pregunta, la cual declara *“se me proporcionaron los recursos materiales (papelería, herramientas, equipo y mobiliario) que necesité”*. Por ser sólo una pregunta, los resultados posibles van de 1 a 4, donde se encontró lo siguiente: 51 sujetos (57%) dieron la puntuación máxima, 30 personas (30%) calificaron con 3 puntos, 6 personas (7%) calificaron con 2 puntos y sólo 3 personas (3%) dieron la mínima calificación a este rubro.

La percepción que se tenía respecto al desarrollo profesional, se indagó mediante 10 incisos, los cuales fueron: *“Mi trabajo fue interesante y representaba un reto”, “Mi trabajo fue el adecuado para mis capacidades e intereses”, “Mi horario de trabajo siempre fue el establecido en el contrato de trabajo”, “Se me dio la autoridad que requería para tomar decisiones en mi trabajo”, “La evaluación de mi desempeño fue justa y oportuna”, “Tuve libertad para decidir como hacer mi trabajo”, “La inducción a la empresa fue la adecuada y suficiente”, “Me comunicaron oportunamente todas las políticas y procedimientos concernientes a mi puesto”, “Se me proporcionó la descripción de mi puesto”, “Se me dio la capacitación necesaria para desempeñar mi trabajo”*; los valores que se podían dar iban de 1 a 4, donde 1 indicaba “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “de acuerdo” y 4 “totalmente de acuerdo”; de esta forma el puntaje mínimo posible era de 10 puntos, mientras que el máximo alcanzaría los 40 puntos, las respuestas que dio el personal que renunció indican que el valor mínimo mostrado fue de 20 puntos, mientras que la media se encontró en los 33 puntos, así que puede inferirse que percibieron un desarrollo profesional satisfactorio en general dentro de la Institución, puesto que incluso un 11% de los sujetos dieron la puntuación máxima a este rubro. La Gráfica No. 7 indica dichos resultados:



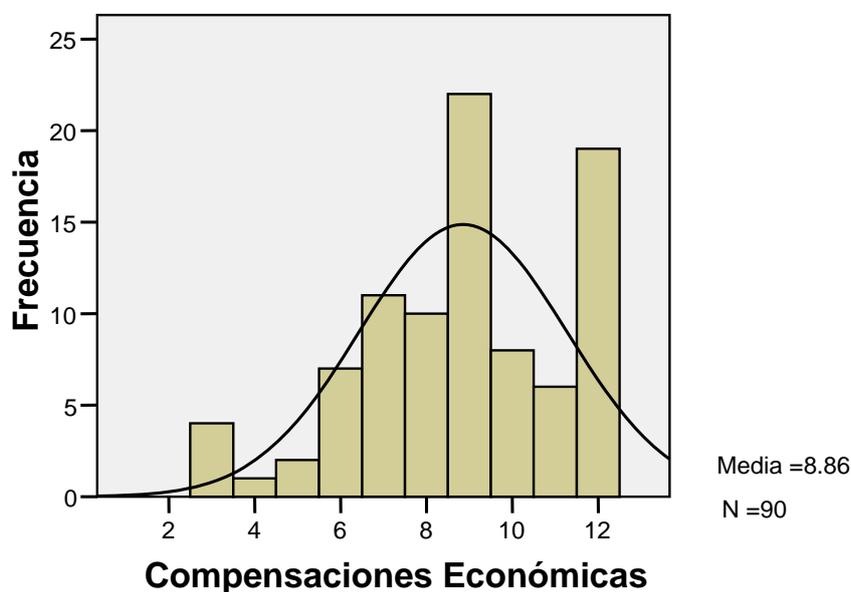
Gráfica No. 7 Valores mostrados con respecto al Desarrollo Profesional.

La Gráfica No. 8 muestra los resultados obtenidos con respecto a la percepción que se tenía del clima organizacional, para medir este se contemplaron tres preguntas, las cuales fueron: “*Recibí el apoyo de mi jefe para desarrollar mejor mi trabajo*”, “*la relación con mi jefe y compañeros fue de cooperación y trabajo en equipo*”, “*Obtuve el apoyo de otras áreas del hospital cuando lo requerí*”; los valores que se podían dar iban de 1 a 4, donde 1 indicaba “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “de acuerdo” y 4 “totalmente de acuerdo”; de esta forma el puntaje mínimo posible era de 3 puntos, mientras que el máximo alcanzaría los 12 puntos, los sujetos mostraron una media de 9 puntos aproximadamente y el 32.2% dieron a este rubro la calificación más alta.



Gráfica No. 8. Valores mostrados con respecto al Clima Organizacional.

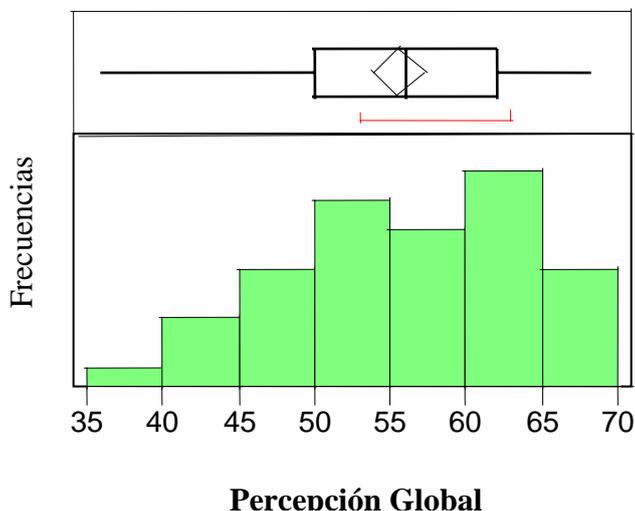
La Gráfica No. 9 indica los resultados otorgados con respecto a la percepción que los trabajadores tenían con respecto a la Compensación Económica obtenida por la empresa, para esta área se consideraron tres preguntas, las cuales fueron: *“Mi desempeño fue bien remunerado de acuerdo a mi evaluación”, “El salario que percibí fue el adecuado a mis responsabilidades y actividades”, “Las prestaciones que se me otorgaron en esta empresa son competitivas en comparación a otras empresas”*; los valores que se podían dar iban de 1 a 4, donde 1 indicaba “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “de acuerdo” y 4 “totalmente de acuerdo”; de esta forma el puntaje mínimo posible era de 3 puntos y el máximo de 12 puntos, los resultados indican una media de casi 9 puntos y sólo un 4.4% indicó que estaba totalmente en desacuerdo con las compensaciones económicas otorgadas por la Institución, lo que indicaría que en general el personal salió satisfecho con el salario y demás prestaciones que la empresa les ofrecía.



Gráfica No. 9 Valores mostrados con respecto a las Compensaciones Económicas.

Ya se analizaron de una manera individual las áreas que mide el cuestionario en su primera sección, ahora para tener un panorama más global de estas se realizó un análisis de frecuencia a la suma de respuestas dadas al cuestionario en esta sección, la cual constó de 17 preguntas, con este análisis se obtuvo una Percepción Global con respecto a las condiciones en las cuales laboró dentro de la Institución, los valores que se podían dar iban de 1 a 4, donde 1 indicaba “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “de acuerdo” y 4 “totalmente de acuerdo”; de esta forma el puntaje mínimo posible fue de 17 puntos y el máximo de 68 puntos, se encontró que la media fue de 55 puntos, así que puede concluirse que los sujetos expresaron que en general tuvieron una percepción aceptable de la Institución durante su permanencia en

la misma, con respecto a los recursos materiales, su desarrollo profesional, su clima organizacional y las compensaciones económicas que recibían por sus actividades ahí desempeñadas, como lo muestra la Gráfica No. 10.



Gráfica No. 10 Percepción Global de las condiciones de trabajo al momento de separarse de la Institución.

Los resultados descritos anteriormente, para la que suscribe indican una contradicción con respecto al motivo de salida manifiesto, puesto que la mayoría de los sujetos expresó que salía de la Institución por un mejor salario, si en general contestaron que la compensación económica (que incluye salarios) era buena, no tendrían por qué cambiar de trabajo, pues de hecho los resultados también indican que sus relaciones laborales y crecimiento profesional en general eran buenos ahí mismo; a continuación se indican los resultados obtenidos con respecto a los motivos de salida manifiestos (de una manera sintetizada, puesto que ya se analizaron con anterioridad) y los motivos de salida encubiertos, así como las sugerencias que se indicaron en el apartado de recomendaciones dentro de la encuesta de salida.

Para este análisis se agruparon los motivos de salida en tres grandes vertientes, los Personales que incluyen Salud o familiares, Continuación de Estudios y Cambio de residencia, los Laborales que incluyen Mejor oferta en

cuanto a salario y Mejor oferta en cuanto a puesto y los Institucionales que agrupan la Inconformidad con políticas y procedimientos, Desagradable ambiente de trabajo con jefes, Desagradable ambiente de trabajo con compañeros y Otros. La Tabla No. 5 indica que casi el 39% decidió renunciar por motivos personales, un 40% por motivos laborales y el 21% restante indicaron que salía de la empresa por motivos que aludían a la Institución en sí.

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Laborales	36	40
	Personales	35	39
	Institucionales	19	21
	Total	90	100.0

Tabla No. 5 Motivos Manifiestos Agrupados en Personales, Laborales e Institucionales.

Para poder analizar los motivos de salida ocultos se leyeron y clasificaron los comentarios que hicieron los trabajadores con sus propias palabras en la pregunta abierta, con respecto a “problemas” percibidos en su trabajo, los cuales no aplicaban como sugerencias, de hecho para asignar los valores a los motivos de salida ocultos se tomaron las mismas opciones que se indican en los motivos de salida manifiestos, es decir (mejor oportunidad en cuanto a salario, a puesto, motivos de salud o familiares, inconformidad con políticas o procedimientos, continuación de estudios, cambio de residencia, desagradable ambiente de trabajo con jefes o compañeros y otros) dado que hubo sujetos que expresaron más de un motivo de salida oculto éstos de analizaron en dos partes, en la primera sección se analizaron los motivos que los trabajadores expresaron en primera instancia y los que se presentaron en segundo lugar se analizaron en una sección diferente, hay que recordar que como era pregunta optativa no todos los sujetos la contestaron.

En el análisis a motivos de salida presentados en primera instancia se consideran los motivos que los sujetos pusieron en primer lugar; debe aclararse que se diferenciaron los motivos de salida ocultos de las sugerencias realizadas y cada uno se analizó en el área respectiva, aunque ambos

conceptos pudieron indicarse específicamente en la última pregunta del cuestionario la cual fue la única pregunta abierta y por lo tanto tuvo que calificarse por medio de una codificación, misma que se ha descrito en el apartado de instrumentos y/o materiales. Cabe mencionar que no todos los sujetos contestaron la pregunta abierta, dado que no era obligatoria.

La Tabla No. 6 muestra que con respecto a los Motivos de salida presentados en primer lugar, de los 90 sujetos (100%) sólo 21 personas (23.3%) presentaron respuesta y de éstos 11 indicaron un desagradable ambiente de trabajo con su jefe, 9 manifestaron un desagradable ambiente de trabajo con sus compañeros y sólo uno reveló inconformidad con las políticas y procedimientos establecidos.

		Frecuencia	Porcentaje Parcial (respecto a 21 sujetos)	Porcentaje Total (respecto a 90 sujetos)
Válidos	Desagradable ambiente trabajo jefe	11	52.4	12.2
	Desagradable ambiente trabajo compañeros	9	42.9	10.0
	Inconformidad políticas y procedimientos	1	4.7	1.1
	Total	21	100	23.3
Perdidos	Sistema	69		76.7
Total		90	100.0	100.0

Tabla No. 6 Motivos de Salida Ocultos presentados en primer lugar.

De las 21 personas que dejaron ver motivos de salida ocultos 5 de ellas expresaron más de un motivo, como éstos no se podían analizar a la par de los puestos en primer lugar se analizaron por separado, dando lugar así a la Tabla No. 7 que muestra los motivos de salida ocultos presentados en segundo lugar, donde se tiene que sólo se denunciaron la inconformidad con políticas y procedimientos con una frecuencia de 2 personas y el desagradable ambiente de trabajo con compañeros, siendo 3 sujetos los que indicaron esta situación.

		Frecuencia	Porcentaje Parcial (respecto a 5 sujetos)	Porcentaje Total (respecto a 90 sujetos)
Válidos	Desagradable ambiente trabajo compañeros	3	60	3.3
	Inconformidad políticas y procedimientos	2	40	2.2
	Total	5	100	5.6
Perdidos	Sistema	85		94.4
Total		90	100.0	100.0

Tabla No. 7 Motivos de Salida Ocultos presentados en segundo lugar.

Aunque agrupando los resultados de las dos tablas se tiene que el desagradable ambiente de trabajo con los compañeros toma el primer lugar con 12 personas que lo hicieron notar, seguido por el desagradable ambiente de trabajo con el jefe con una frecuencia de 11 y finalmente la inconformidad con políticas y procedimientos que no cambia de posición aludiéndose en tres ocasiones solamente.

Con respecto a las Sugerencias, éstas se analizaron y dividieron, según las sugerencias realizadas por los trabajadores que realizaron sugerencias en el momento de separarse de la Institución, cabe decir que al momento de cerrar la pregunta se pudieron encontrar 8 sugerencias en total referidas por los sujetos, las cuales son capacitación, organización, valorar al personal, mejor salario, más personal, comunicación, más o mejor equipo y planeación; y como sucedió con los motivos de salida ocultos hubo personas que dieron más de una sugerencia, así que se analizaron por separado las sugerencias dadas en primer y segundo lugar.

La Tabla No. 8 muestra que las sugerencias presentadas en primer lugar revelan que de los 90 sujetos (100%) 40 personas (44.4%) presentaron sugerencias encontrando que casi el 18% de los sujetos que hicieron sugerencias pidieron o sugirieron una mayor capacitación para el personal,

siguiendo en jerarquía una mejor organización con casi un 9%, lo que indicaría que sintieron que les faltaron bases para poder desarrollar bien su trabajo, así como que observaron una desorganización dentro de la Institución, situación que pudo en determinado momento disminuir su motivación por seguir laborando en la misma.

		Frecuencia	Porcentaje Parcial (respecto a 40 sujetos)	Porcentaje Total (respecto a 90 sujetos)
Válidos	Capacitación	16	40	17.8
	Organización	8	20	8.9
	Valorar al personal	4	10	4.4
	Mejor salario	3	7.5	3.3
	Más personal	3	7.5	3.3
	Comunicación	3	7.5	3.3
	Más o mejor equipo	2	5	2.2
	Planeación	1	2.5	1.1
	Total	40	100	44.4
Perdidos	Sistema	50		55.6
Total		90	100.0	100.0

Tabla No. 8 Sugerencias presentadas en primer lugar por el personal al momento de separarse de la Institución.

Con respecto a las sugerencias presentadas en segundo lugar se tiene que sólo se indicaron 6 de los 8 rubros detectados, siendo 15 de las 40 personas que dieron sugerencias quienes dieron más de una sugerencia en su encuesta de salida, los resultados arrojaron que empataron esta vez en primer lugar con un 5.6% una mejor comunicación y el hecho de valorar más al personal, factores que para la que suscribe pueden afectar tanto la satisfacción como la motivación en el empleo, dado que si no existe una buena comunicación en el trabajo, los problemas que puedan llegar a presentarse no podrán solucionarse pronto ni de una manera satisfactoria en general, además el hecho de que una persona no se sienta valorada en su trabajo influye bastante para decidir cambiarlo en cuanto sea posible. La Tabla No. 9 muestra las Sugerencias presentadas en segundo lugar.

		Frecuencia	Porcentaje Parcial (respecto a 15 sujetos)	Porcentaje Total (respecto a 90 sujetos)
Válidos	Comunicación	5	33.3	5.6
	Valorar al personal	5	33.3	5.6
	Más o mejor equipo	2	13.3	2.2
	Mejor salario	1	6.7	1.1
	Capacitación	1	6.7	1.1
	Organización	1	6.7	1.1
	Total	15	100	16.7
Perdidos	Sistema	75		83.3
Total		90	100.0	

Tabla No. 9 Sugerencias presentadas en segundo lugar por el personal al momento de separarse de la Institución.

Al realizar un condensado de ambas tablas lo que se obtiene es que la solicitud de capacitación ocupa el primer lugar con una frecuencia de 17 puntos, seguida de un empate con 9 puntos de organización y valorar al personal, en tercer lugar la comunicación, empatados también en un cuarto lugar con 4 puntos se encuentra un mejor salario y más o mejor equipo, para el quinto lugar se tiene que sugirieron más personal con una frecuencia de 3 puntos y en último lugar con sólo una persona que lo sugirió se encuentra una planeación del trabajo.

Ahora bien, después del análisis de porcentajes y frecuencias a los datos, se recurrió al análisis estadístico ANOVA de un factor el cual sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa. La variable independiente (VI) o factor es la que define los grupos y la variable dependiente (VD) es la variable cuantitativa en la que se desea comparar los grupos; así se comparan las medias poblacionales de las variables para poder determinar diferencias significativas entre éstas, es importante mencionar que se consideró un intervalo de confianza para la media al 95%, y lo que se encontró fue lo siguiente:

La Tabla No. 10 indica que al contrastar las medias de los puestos agrupados (administrativo, trato directo con el paciente y personal adjetivo) contra la media de la edad se advirtió que el personal adjetivo en promedio tiene más edad que los otros dos grupos; y el personal que tiene trato directo con el paciente son más jóvenes en promedio.

		N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
		Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite inferior	Límite superior
Edad Sig. .009	Personal Adjetivo	40	35.00	9.408	19	57
	Administrativo	4	32.75	10.372	21	46
	Trato Directo con el Paciente	46	28.76	8.779	19	54

Tabla No. 10 Puestos agrupados según Edad

La Tabla No. 11 indica que al realizar el análisis de diferencias de medias de los puestos agrupados (administrativo, trato directo con el paciente y personal adjetivo) contra el sueldo pudo observarse que el personal administrativo recibía un mejor sueldo que los demás sujetos y el personal adjetivo en general tiene un sueldo menor a los 4500 pesos; contrastando el factor indicado con la antigüedad no se encontró un nivel de significancia considerable.

		N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
		Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite inferior	Límite superior
Sueldo Sig. .002	Administrativo	4	7713.75	3436.106	4740	11480
	Trato Directo con el Paciente	46	5490.33	2758.391	2840	21205
	Personal Adjetivo	40	4144.25	1505.219	2750	8565

Tabla No. 11 Puestos agrupados según Sueldo

Al analizar los motivos de salida agrupados (Personales, Laborales e Institucionales) contra la edad, sueldo y antigüedad, sólo se encontraron valores significativos con la edad, indicando que quienes se separaron de la Institución por motivos personales fueron los más jóvenes, y quienes tenían un promedio de edad más alto se fueron por motivos laborales, la Tabla No. 12 indica dichos resultados.

		N	Media	Desv. Típica	Mínimo	Máximo
		Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite inferior	Límite superior
Edad	Laborales	36	34.81	8.880	21	54
Sig. .005	Institucionales	19	33.05	11.778	19	51
	Personales	35	27.80	7.494	19	57

Tabla No. 12 Motivos de salida agrupados según Edad

Al analizar las percepciones del desarrollo profesional, el clima organizacional y las compensaciones contra la edad, sueldo y antigüedad no se encontraron diferencias significativas entre éstas.

En cambio, la Tabla No. 13 muestra que al analizar las medias del nivel que ocupaban dentro de la organización al momento de salir de ésta contra el sueldo se encontraron diferencias significativas indicando que los trabajadores a nivel operativo percibían un sueldo bastante bajo en comparación con los otros dos niveles. Al realizar el análisis contra la antigüedad y la edad no se encontraron diferencias significativas.

		N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
		Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite inferior	Límite superior
Sueldo	Jefatura	2	16342.5	6876.61	11480	21205
Sig. .000	Administrativo	4	6328.8	2360.02	4740	11480
	Operativo	84	4656.9	1543.47	2750	6770

Tabla No. 13 Nivel en la Organización según Sueldo

La Tabla No. 14 muestra los resultados obtenidos respecto de la comparación de medias entre el estado civil y la edad, dado que sólo con esta variable se encontraron diferencias significativas, mostrando que los solteros, quienes por cierto formaban la mayor parte de los sujetos, en promedio eran más jóvenes que el resto de la población.

		N	Media	Desv. Típica	Mínimo	Máximo
		Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite inferior	Límite superior
Edad	Soltero	52	27.83	7.630	19	48
Sig. .000	Casado	32	36.50	9.041	20	54
	Divorciado	5	38.80	12.558	26	57
	Viudo	1	45.00	.	45	45

Tabla No. 14 Estado Civil según Edad

Por los datos presentados con anterioridad se puede concluir que la mayoría de los sujetos del estudio fueron mujeres, el promedio de edades de los sujetos era de 31 años, en su mayoría eran solteros y un 87% laboraban a nivel operativo y generalmente los sueldos que percibían eran bajos, del total de la muestra el 46% que salió era personal que tenía trato directo con los pacientes y llama la atención que la antigüedad era bastante pequeña en general.

Con lo que respecta a los motivos de salida manifiestos, la mayoría indicó separarse de la Institución por una mejor oferta en cuanto a salario, resultando que se separaban de la misma generalmente por motivos laborales, más que personales o por cuestiones atribuidas a la Institución misma; y de hecho al parecer la percepción que tenían con respecto a los recursos materiales, el desarrollo profesional, el clima organizacional y las compensaciones económicas que les brindaba la empresa en general era buena.

Al entrar al plano de los motivos de salida ocultos analizando conjuntamente los motivos presentados en primer y segundo lugar se observó que en primera instancia se mencionó el desagradable ambiente de trabajo con los compañeros y en segundo lugar con el jefe; y al momento de dar sugerencias para un mejor desempeño la capacitación ocupa el primer lugar, seguida por valorar más al personal y una mejor organización.

Al realizar las comparaciones de medias se encontró que la edad fue la variable que más diferencias presentó, esto fue contra los factores estado civil, motivos de salida agrupados y puestos agrupados, seguida por el sueldo que tuvo resultados significativos con el nivel en la organización y los puestos agrupados, dichos resultados fueron todos a un nivel menor del 0.05; con lo que respecta a la antigüedad ésta no tuvo valores significativos con ningún factor.

Ahora se dará paso a la discusión de los resultados con respecto al planteamiento teórico, las hipótesis y preguntas de estudio así como con los objetivos generales establecidos al comienzo de la investigación.

- Dados los resultados de la presente investigación puede concluirse que los factores psicológicos que mayor impacto tuvieron en cuanto a la rotación de personal en la Institución

estudiada fueron tres: la *insatisfacción* en el trabajo, retomando para esto la definición que da Robbins (2000) donde indica entre otros factores que los trabajadores buscan recompensas justas, adecuadas condiciones laborales y un ambiente agradable de trabajo con los compañeros (p. 16 y 17), sin olvidar las dimensiones que Gibson (1998) asocia con la satisfacción con el trabajo, las cuales son: paga, oportunidades de ascenso, jefe, compañeros, colaboradores y el trabajo mismo, (p. 19); así mismo otro factor importante a este respecto, para la que suscribe fue la *motivación* tomando como base las teorías de las expectativas y la equidad (p. 25 y 26) y retomando para el factor del salario las teorías de las necesidades de Maslow y Alderfer (p. 24); por último se encuentra la *percepción* que juega de igual manera un papel muy importante con respecto a la rotación en la Institución estudiada, dado que los resultados se obtuvieron de un cuestionario donde se plasmó justamente la percepción que se tuvo de la empresa durante su estancia en la misma, así que los factores psicológicos de mayor impacto en cuanto a la rotación laboral en la Institución observada fueron la satisfacción, motivación y percepción del personal respecto de su ambiente y centro de trabajo.

- Con lo que respecta a los factores demográficos fue la edad la variable demográfica que mayor impacto tuvo, pero no por ella misma, sino más bien porque al ser personas jóvenes pueden tener más opciones de empleo o como en este estudio en específico, la mayoría eran solteros, así que no tenían responsabilidades como esposos, hijos o gastos económicos importantes que les forzaran a seguir laborando en la Institución para poder cumplir con ellos, esto retomando lo que respecto a las renuncias de personas jóvenes indica el Bureau of Business Practice (p.12)
- Con respecto a la hipótesis 1 “*Los factores psicológicos como insatisfacción en el trabajo, son la causa más importante para*

que un trabajador decida renunciar a su puesto de trabajo”, en el presente estudio se demostró que las malas relaciones laborales fueron el motivo de salida oculto que se indicó en primer lugar, haciéndose una distinción entre compañeros y jefes, pero al fin y al cabo fue ese motivo el que más se indicó; y las malas relaciones laborales de hecho son a su vez un factor que indica una insatisfacción con un aspecto específico de su trabajo, además el hecho de manifestar abiertamente la busca de un mejor salario indica que ese factor tampoco satisfacía del todo a los sujetos, así que puede concluirse que en definitiva la satisfacción laboral (o en este caso la insatisfacción) fue un factor determinante para que los trabajadores decidieran renunciar a su trabajo. Aunque para futuras investigaciones se sugiere que se aborde la satisfacción de una manera más específica, dado que de acuerdo con Kreitner, Kinicki (1997) una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con otro u otros aspectos (p. 17)

- Respecto a la hipótesis 2 *“Las variables demográficas, como sexo, edad, estado civil o antigüedad en la empresa no inciden directamente con el nivel de rotación existente en la empresa”*, se tiene que efectivamente las variables demográficas no inciden directamente en el nivel de rotación en la empresa, si bien la edad si tiene resultados significativos, ya se mencionó con anterioridad que no es la edad en sí misma, sino factores distintos, pero relacionados a ella los que en su conjunto hacen que se obtengan los resultados observados; por lo tanto para la primer pregunta de investigación *“¿Cuáles de las variables antigüedad, puesto, sexo, edad y estado civil incide de mayor manera en la rotación del personal?”* la respuesta es negativa, dado que ninguna de las variables demográficas incide directamente en la rotación de personal en la presente investigación.

- En cuanto a la segunda pregunta de investigación “*¿En que medida los factores psicológicos como motivación, percepción y satisfacción en el trabajo se convierten en factores determinantes con respecto a la rotación de personal?*” se tiene que desde el momento que las personas renuncian por motivos que no son considerados como personales (salud, familia, estudios y/o cambio de residencia), evidencian una insatisfacción y/o poca motivación para seguir en ese centro de trabajo, situación que por ende deja ver una percepción negativa con respecto a su situación dentro de la empresa.
- Pasando a los objetivos generales se concluye que los dos primeros “*Determinar si las variables demográficas: puesto, edad, estado civil, antigüedad en la empresa, inciden en la rotación de personal, y Evaluar cuales de las variables anteriores tienen mayor impacto en cuanto a la rotación*”; no pueden responderse dado que la presente investigación no encontró que las variables demográficas incidan directamente en la rotación de personal de la Institución estudiada; con lo que respecta al último objetivo “*Determinar si los factores psicológicos como motivación, satisfacción y percepción influyen para que un trabajador renuncie*”, se puede concluir que las personas trabajan debido a las recompensas explícitas e implícitas que el empleo proporciona; la integridad física y psíquica de una persona es bastante compleja y lo que para uno puede ser bueno para otro puede no serlo tanto, el comentario que haga un jefe a uno puede parecerle provechoso y positivo y otro podrá considerarlo como un insulto o alguna forma de demérito hacia su persona, es por eso que en palabras propias, la que suscribe indica que los factores psicológicos más importantes para que una persona decida renunciar a su empleo son la percepción, la satisfacción y la motivación que se tenga con respecto a las actividades que se realizan y al recinto de trabajo, con todo lo que éste implica y aunque se puedan hacer generalizaciones al respecto no debe

olvidarse que cada persona es única y tendrá sus propios intereses, gustos, necesidades, etc., que lo lleven a tomar una decisión tan importante como cambiar de empleo.

Ahora bien, discutiendo los resultados desde un panorama más amplio puede decirse que renuncia más el personal operativo porque los salarios son sustancialmente más bajos en comparación con los que perciben los trabajadores administrativos o quienes tienen una jefatura, esto puede argumentarse en base a la teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow (p. 22) la cual indica que para que una persona puede “motivarse” por una necesidad superior, debe necesariamente cubrir sus necesidades básicas, si no en su totalidad por lo menos de una manera satisfactoria para que éstas dejen de ser imperantes; es decir, si no tienen cubiertas sus necesidades como comida, techo, ropa, etc., con el salario que perciben, se verán en la necesidad de buscar otro lugar donde puedan cubrir de una mejor manera esas necesidades, de hecho esto coincide con el motivo de salida manifiesto que más se presentó entre los sujetos, que fue el de una mejor oportunidad de trabajo en cuanto al sueldo. Es decir, el principal motivo de salida manifiesto al parecer si fue real, sin embargo, según los motivos de salida ocultos no fue el único o más importante para que el trabajador tomara esa decisión.

El motivo del sueldo puede ser una explicación a la poca antigüedad que generaron en la Institución los sujetos, que si bien desde un principio se les indicaba cual sería su salario, tal vez tomaron el empleo mientras conseguían algo mejor o que algunas promesas no se hayan cumplido, ya que Reyes-Heroles (2007) indica que esos son algunos de los factores que ayudan a que un trabajador decida cambiar de empleo antes de cumplir un año en el mismo (p. 14)

De igual forma, las enfermeras son quienes más se separaron de sus puestos, esto puede deberse a que como se mencionó al principio son personal difícil de “conseguir”, por las pocas instituciones que imparten dicha carrera en

la ciudad de Querétaro y al ser un recurso humano altamente demandado (p. 11) si no se sienten satisfechas en la Institución actual, pueden separarse de la misma sabiendo que la oferta y demanda de sus puestos es favorable para ellas.

Otro dato de importancia en la presente investigación fue el hecho de que la mayoría de los sujetos hayan calificado satisfactoriamente el cuestionario de salida, anteriormente se indicó que para la que suscribe eso constituía una contradicción, esta situación también puede haberse presentado por el hecho de que en general al momento de contratar a una persona se piden referencias laborales de la misma, al saber que si dan una “mala calificación para la empresa” en el momento que en ésta se pidan referencias de ellos podría darse una información negativa optaron por aplicar el dicho “no quemes el puente que dejas atrás”, o puede que también en determinado momento hayan pensado que no se les daría una carta de recomendación por la misma razón o que en determinado momento tuvieran que regresar a la Institución en busca de una nueva oportunidad de empleo, se indican estas posibles razones dado que al momento de renunciar los sujetos expresaban verbalmente alguna situación desagradable durante su estancia en la empresa, pero en muchas de esas ocasiones al pedirles que lo plasmaran en la encuesta de salida comentaban que “para qué se metían en problemas... que mejor así y ya, al fin que ya se iban”, esto puede apoyarse en el hecho de que al momento de analizar las pocas sugerencias que se hicieron un tema importante fue la comunicación, misma que es indispensable para un buen ambiente de trabajo.

Lo anterior se respalda por el hecho de que generalmente quienes renuncian a sus trabajos tienden a dar razones que saben les serán aceptadas sin incredulidad Bureau of Business Practice (p.15), para que el trabajador proporcione los motivos de salida verdaderos o complementarios al que argumenta es necesario, en base a la experiencia laboral de la que suscribe, que el personal de Recursos Humanos dedique a la entrevista o aplicación del cuestionario de salida el tiempo necesario, además darle el lugar que le corresponde al sujeto y no distraerse con otras actividades en ese momento, para que se sienta en un ambiente confortable y lleno de respeto, además los

profesionales del área se deben conducir con total honestidad y si se desean plantear preguntas incómodas para quien se retira, esto deberá ser con mucho tacto y la paciencia necesaria, puesto que de otra manera el personal dirá en muchas de las ocasiones lo primero que se le ocurra para poder “salir bien” de la Institución sin manifestar el verdadero por qué de su abandono.

Ahora bien, debe mencionarse que en su mayoría fueron las enfermeras o trabajadores que tenían trato directo con el paciente quienes hicieron más comentarios verbales negativos respecto de la empresa, sobre todo indicaban que tenían problemas con sus jefes, pero al no sentirse apoyadas por instancias superiores, optaban por renunciar, esto puede deberse en primera instancia a que se saben miembros de un “selecto” grupo de trabajadores que tarde o temprano volverán a trabajar con los mismos compañeros y/o jefes, ya sea en Institución Privada o Pública, pues como se mencionó con anterioridad hay mucha demanda de trabajadores especializados en los servicios de salud; y en segundo lugar, pero no por ello menos importante, Salinas (2001) indica que un empleado debe tener una buena imagen de su jefe para desempeñarse satisfactoriamente (p. 39), así como que en el binomio jefe-subordinado la actitud de uno influye en el otro, así si el subordinado siente que el jefe lo trata mal, no hará su labor de la mejor manera posible al sentirse herido y desprotegido (p. 38), a manera personal se indica que las enfermeras y en general los trabajadores de la salud trabajan con vidas humanas, por ello no pueden darse el lujo de hacer mal o a medias su trabajo, puesto que esto podría poner en peligro la vida del paciente; situación por la cual optan por renunciar. Concluyendo este punto es importante mencionar que el Bureau of Business Practice (p. 37) indica que cuando los empleados expresan la opinión del lugar en donde trabajan, sea en un sentido favorable o en uno desfavorable, lo que en realidad hacen es expresar la opinión que tienen de sus supervisores; a este respecto, en base a la experiencia personal en dicha Institución fue fácilmente observable que el área de enfermería específicamente tenía serios problemas con el tipo de jefes que ahí se desempeñaban, empezando por la dirección, dado que si había que reprender a un trabajador por lo general se hacía públicamente o a base de gritos, que de todos modos captaban la atención de quienes estuvieran cerca en el momento;

había favoritismos bastante marcados y en general el trato hacia los subalternos era con altanería, con tonos burlescos y de una forma impositiva.

Por otro lado, una de las contribuciones que el presente estudio aporta es el hecho de haber realizado un análisis estadístico a la pregunta abierta, puesto que al parecer en la Institución no le prestaban la atención necesaria a ésta y siempre se quedaban con los motivos de salida manifiestos como únicos responsables de la rotación de personal, y aunque se enviaran los reportes mensuales y anuales al corporativo, al parecer ahí tampoco prestaban atención a este factor, dado que nunca se mostró interés a éste respecto. Y al cerrar y analizar dicha pregunta se pudieron obtener tanto los motivos de salida ocultos como las sugerencias realizadas por el personal al momento de separarse de la Institución, mismos que aportaron información importante para el presente estudio.

Asimismo el hecho de realizar un análisis tipo ANOVA, permitió encontrar diferencias significativas entre medias de la población, de igual forma los resultados arrojados por este tipo de estadística son muy ricos y aportan más información que la encontrada con una estadística simple como las frecuencias y porcentajes, aunque debe aclararse que en ningún momento se subestima la importancia de éstos últimos, simplemente se hace hincapié que al realizarse ambos tipos de estadística estos se complementan y ofrecen información más valiosa al investigador.

Finalmente se sugiere que para posteriores estudios se realice un instrumento anónimo, para obtener más participación y honestidad por parte de los sujetos de estudio, dicho instrumento podría aplicarse a la par del institucionalizado o de manera independiente y de hecho el presente estudio puede servir como base para un test –retest.

Además se sugiere que en futuros estudios se trate de analizar la relación que el acoso laboral pueda tener con la rotación laboral, dado que estudios indican que en instituciones hospitalarias este tiene una alta incidencia, en la presente investigación por falta de recursos y apoyo de la Institución no pudo realizarse dicho análisis.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. (1979) Administración de Recursos Humanos. Trillas. México. pp. 139-405.

Bureau of Business Practice (1977) Cómo evitar la rotación de personal. Serie Administración Dinámica. Diana. México.

Burns, N., Grove, S. (2004) Investigación en Enfermería. Elsevier España, S.A. España. pp. 108

Carrera, V. (2003) La Psicología y la subjetividad dentro del proceso organizacional. Tesis de Licenciatura Psicología del Trabajo. UAQ. México.

Dalton, M., Hoyle, D., Watts, M. (2007) Relaciones Humanas. Tercera Edición. Thomson. México. pp. 30-74.

Davidoff, L. (1994) Introducción a la Psicología. Mc. Graw Hill. México. pp. 143-368.

Davis, K. (2002) Comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill. México.

Dubrin, A. (2003) Fundamentos de comportamiento organizacional. Segunda Edición. Thomson. México. pp. 41-62.

Flores, M. (2006) Clima y satisfacción laboral en empleados de una Institución educativa de nivel superior. Tesis de Maestría Psicología del Trabajo. UAQ. México.

Furnham, A. (2001) Psicología Organizacional El comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford. México. pp. 258-310.

García, F. http://www.franquiciasynegocios.com.mx/articulos.php?id_sec=8&id_art=40 recuperado 21 de abril de 2009

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (1998) Las Organizaciones. Octava Edición. Mc Graw Hill/Irwin. México. pp. 122-164.

Gordon, J. (1997) Comportamiento organizacional. Quinta Edición. Prentice Hall. México. pp. 113-162.

Guízar, R. (2004) Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones. Segunda Edición. Mc Graw Hill Interamericana. México. pp. 182-198.

Gutiérrez, E., Montúfar, B. (1999) Elementos de trabajo en una organización pública y satisfacción del empleado. Tesis de Maestría Psicología del Trabajo. UAQ. México.

Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. (1999) Comportamiento organizacional. Octava Edición. Thompson. México. pp. 70-90.

Hernández, R. Fernández, C., Baptista, P (2006) Metodología de la Investigación. Mc. Graw Hill. México.

Hirigoyen, M. (2001) El acoso moral en el trabajo. Paidós. España. pp. 37-143.

<http://www.althillo.com/EXAMENES/uba/cssociales/carrreltrabajo/adminperso/adminperso2006resumeni.asp> recuperado 14 de diciembre de 2009

Kast, F., Rosenzweig, J. Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias. Cuarta Edición (segunda edición en español) Mc Graw Hill. México. pp. 290-318.

Kreitner. R., Kinicki, A. (1997) Comportamiento de las Organizaciones. Tercera Edición. Mc Graw Hill/ Irwin. España. pp. 117-181.

Luthans, F. (2008) Comportamiento Organizacional. Undécima Edición. Mc. Graw Hill. México. pp. 141-153.

Mc. Gregor, D. (1974) Mando y Motivación. Diana. México. pp. 42-73.

Megginsen, L., Mosley. D., Pietro, P. (2001) Administración Conceptos y Aplicaciones. Compañía Editorial Continental. México. pp. 399-408.

Morris, Ch. (1987) Introducción a la Psicología, Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México. pp. 105-188.

Navarro, P. (1991) Hospitales, Normas y Procedimientos. Trillas. México. pp. 17-127.

Olórtegui, D. (2003) Administración de Recursos Humanos en clínicas y hospitales http://www.sappiens.com/CASTELLANO/articulos.nsf/Recursos_Humanos/Administración_de_Recursos_Humanos_en_Clínicas_y_Hospitales/F1BAC5637666B913C1256DDE006331E2!opendocument recuperado 5 de septiembre de 2009

Oviedo, G. (2004) La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. Revista de Estudios Sociales No. 18

Papalia, D. (1988) Psicología. Mc Graw Hill. México. pp. 69-115.

Pigors, P. (1979) Administración de Personal. Un punto de vista y un método. Compañía Editorial Continental. México.

Reyes-Heróles, R. (2007) La rotación de personal cuesta caro. <http://www.cnnexpansion.com/midiner/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-caro-view> recuperado 20 junio de 2009

Robbins, S. (1994) Administración, Teoría y Práctica. Cuarta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana. México. pp. 447-494.

Robbins, S. (2000) Comportamiento organizacional. Prentice Hall. México. pp. 88-225.

Rüssel, A. (1976) Psicología del Trabajo. Ediciones Morata SA. España. pp. 261-342.

Ruvalcaba, F. (2003) Satisfacción laboral docente y desempeño. Tesis de Maestría Psicología del Trabajo. UAQ. México.

Salinas, O. (2001) Clima Laboral, Donde manda capitán... la relación jefe-subordinado.

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/mandacapitan.htm>

recuperado 18 de octubre de 2009

Schultz, D. (2000) Psicología Industrial tercera edición. Mc. Graw Hill. México.

Secretaría de Salud del Estado de Querétaro (2008) Revista Signos. Publicación bimestral. Sin datos de volumen. pp. 9

Soria, V. (2006) Relaciones Humanas. Segunda Edición. Limusa. México. pp. 233-258.

Soto, E. (2001) Comportamiento Organizacional Impacto de las emociones. Thomson Learning. México. pp. 51-137.

Spector, P. (2002) Psicología Industrial y Organizacional, Investigación Práctica. Manual Moderno. México. pp. 189-235.

Stoner, J., Freeman, R. (1994) Administración. Quinta Edición. Prentice Hall. México. pp. 469-496.

Suárez, T. (2007) Las causas en la rotación del personal de vigilancia en almacenaje y distribución Cygnus S.A. de C.V. Tesis de Licenciatura Psicología del Trabajo. UAQ. México.

APENDICE

ANEXO "a" Comparativo de sueldos de Enfermería

Dime dónde trabajas y te diré cuánto ganas

Comparativos Tabulares de sueldos de Enfermería en diferentes instituciones médicas de Querétaro.

Última actualización: Noviembre 2007



Hospital Ángeles Sueldo mensual

Enfermera general	\$5,020.00
Enfermera especialista	\$5,710.00
Supervisora de enfermería	\$7,820.00
Enfermera jefe de servicio	\$7,140.00
Auxiliar de Enfermería	\$3,650.00

Hospital San José Sueldo mensual

Auxiliar de Enfermería	\$5,800.00
Enfermera General Titulada	\$8,100.00
Jefa de Enfermería	\$12,100.00

Sanatorio del Parque Sueldo mensual

Jefa de Enfermeras	\$11,674.20
Enfermeras	\$4,608.00

IMSS Sueldo mensual

Aux. Enf. en Salud Pública	\$3,185.52
Aux. de Enfermería General	\$3,185.52
Aux. Enfermería UM	\$3,060.64
Enfermera General	\$3,849.10
Enf. Trasl Pac Urgencias	\$3,849.10
Enf. Especialista en Salud Pública	\$4,388.48
Enfermera Especialista	\$4,388.48
Enfermera Especialista UM A	\$4,388.48
Enfermera Jefe de Piso	\$5,341.06
Enfermera Jefe de Piso Terapia	\$4,388.48
Coord. Cursos Enfermería	\$6,307.32
Jefe Enfermería UM D	\$6,307.32
SubJefe Enf. UM A	\$6,307.32
SubJefe Enf. UM C	\$6,307.32
Jefe de Enfermería UM C	\$6,476.24
Jefe de Enfermería UM A	\$6,715.82
Coord. de Enf. D1 y D2	\$7,219.92
Coord. Prog. Enfermería	\$8,286.58

Sanatorio Alcocer Pozo Sueldo mensual

Enfermera Titulada	\$5,000.00
Enfermera Auxiliar	de \$3,600.00 a \$4,400.00

Sanatorio Guadalupe Sueldo mensual

Coordinador de Enfermeras	\$5,430.30
Enfermera General "A"	\$5,023.50
Auxiliar de Enfermería "A"	\$4,753.20

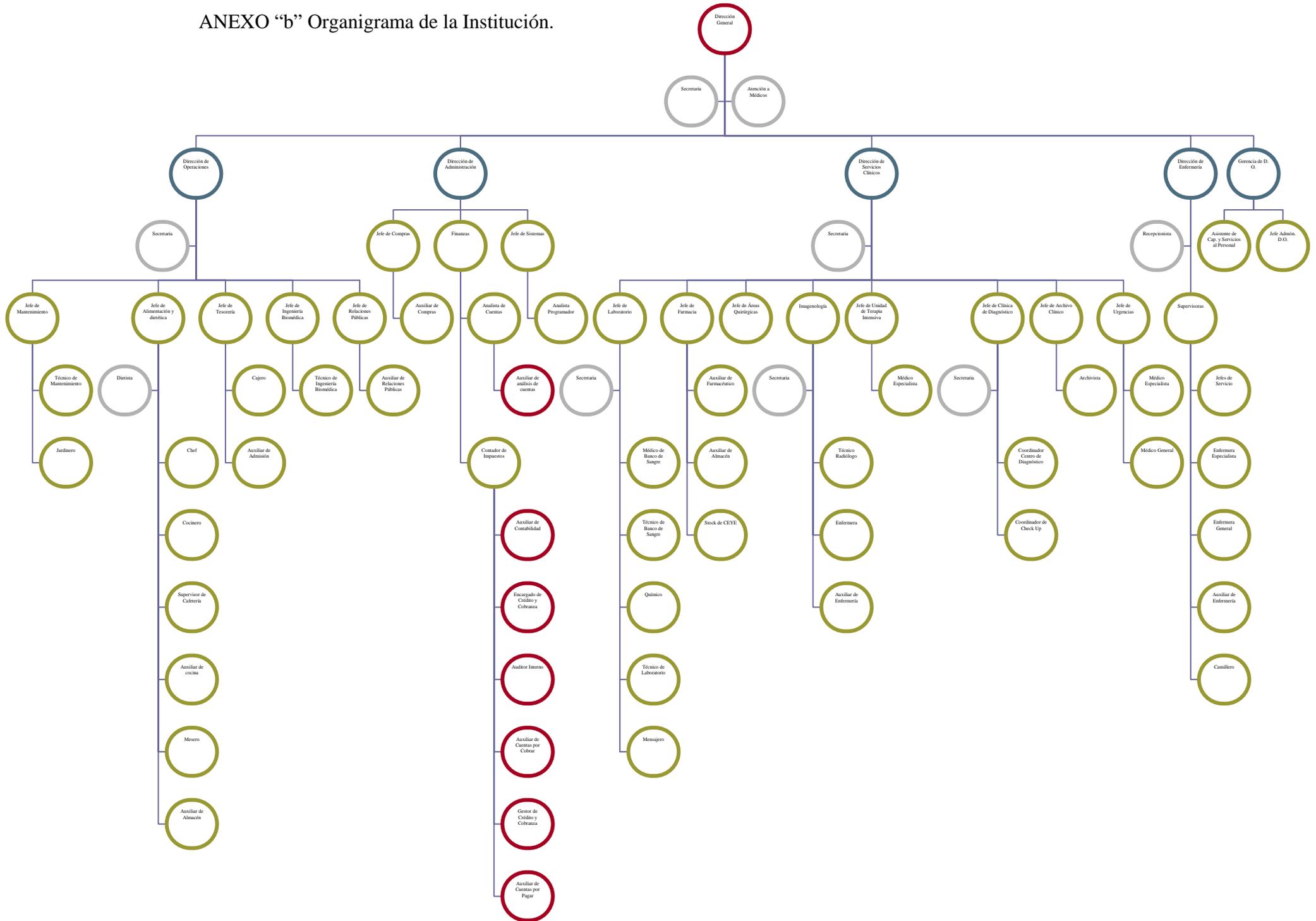
SESEQ Sueldo mensual

	Sueldo mensual BRUTO	Asignación BRUTA	Ayuda para gasto (actualización)	Sueldo mensual TOTAL
Enfermera Especialista en Area Normativa	\$ 9,765.00	\$ 4,410.00	\$ 4,650.00	\$ 18,825.00
Enfermera Especialista en Obstetricia	\$ 9,765.00	\$ 4,410.00	\$ 4,650.00	\$ 18,825.00
Enfermera Jefe de Servicio	\$ 9,765.00	\$ 4,410.00	\$ 4,650.00	\$ 18,825.00
Coord. De enseñanza de Enfermería	\$ 9,600.00	\$ 4,858.00	\$ 5,262.00	\$ 19,720.00
Enfermera Especialista "A"	\$ 6,980.00	\$ 3,700.00	\$ 2,900.00	\$ 13,580.00
Enfermera General Titulada "A"	\$ 6,325.00	\$ 3,590.00	\$ 2,510.00	\$ 12,425.00
Auxiliar de Enfermería "A"	\$ 5,450.00	\$ 2,780.00	\$ 2,320.00	\$ 10,550.00
Enfermera General Titulada "B"	\$ 6,725.00	\$ 3,700.00	\$ 2,890.00	\$ 13,315.00
Auxiliar de Enfermería "B"	\$ 5,965.00	\$ 3,040.00	\$ 2,690.00	\$ 11,695.00
Enfermera General Tecnica	\$ 6,325.00	\$ 3,590.00	\$ 2,510.00	\$ 12,425.00
Enfermera Especialista "B"	\$ 7,430.00	\$ 4,655.00	\$ 2,960.00	\$ 15,045.00
Enfermera General Titulada "C"	\$ 8,500.00	\$ 4,249.00	\$ 3,281.00	\$ 16,030.00
Enfermera General Titulada "D"	\$ 9,020.00	\$ 4,272.00	\$ 3,638.00	\$ 16,930.00
Enfermera Especialista "C"	\$ 9,400.00	\$ 4,335.00	\$ 3,780.00	\$ 17,515.00
Enfermera Especialista "D"	\$ 9,765.00	\$ 4,410.00	\$ 4,650.00	\$ 18,825.00

Nota: con respecto al IMSS no se están considerando los estímulos que reciben las enfermeras, por lo cual no se refleja el sueldo total que perciben, como es el caso de SESEQ, que sí se ilustra en la información arriba indicada.

Comparativos tabulares de sueldos de enfermería en diferentes instituciones médicas de Querétaro. Última actualización Noviembre 2007. Extraído de Secretaría de Salud del Estado de Querétaro (2008) Revista Signos. Publicación bimestral. Sin datos de volumen. pp. 9.

ANEXO "b" Organigrama de la Institución.



ANEXO "c" Cuestionario de salida.

CUESTIONARIO DE SALIDA

NOMBRE Y NUMERO DE EMPLEADO	PUESTO Y DEPARTAMENTO	FECHA

Lea cuidadosamente cada afirmación y marque una de las opciones que mejor se adecua a las condiciones en las labores en este hospital siendo **4= Totalmente de Acuerdo 3= De acuerdo 2= En desacuerdo 1= Totalmente en desacuerdo**.
En caso de tener observaciones escríbalas en el cuadro de la derecha.

RECURSOS MATERIALES	1	2	3	4	OBSERVACIONES
Se me proporcionaron los recursos materiales (papelería, herramientas, equipo y mobiliario) que necesite.					
DESARROLLO PROFESIONAL	1	2	3	4	OBSERVACIONES
Mi trabajo fue interesante y representaba un reto					
Mi trabajo fue el adecuado para mis capacidades e intereses					
Mi horario de trabajo siempre fue el establecido en el contrato de trabajo					
Se me dio la autoridad que requería para tomar decisiones en mi trabajo					
La evaluación de mi desempeño fue justa y oportuna					
Tuve libertad para decidir como hacer mi trabajo					
DESARROLLO PROFESIONAL	1	2	3	4	OBSERVACIONES
La inducción a la empresa fue la adecuada y suficiente					
Me comunicaron oportunamente todas las políticas y procedimientos concernientes a mi puesto					
Se me proporciono la descripción de mi puesto					
Se me dio la capacitación necesaria para desempeñar mi trabajo					
CLIMA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	OBSERVACIONES
Recibí el apoyo de mi jefe para desarrollar mejor mi trabajo					
La relación con mi jefe y compañeros fue de cooperación y trabajo en equipo					
Obtuve el apoyo de otras áreas del hospital cuando lo requerí					
COMPENSACIÓN ECONÓMICA	1	2	3	4	OBSERVACIONES
Mi desempeño fue bien remunerado de acuerdo a mi evaluación					
El salario que percibí fue el adecuado a mis responsabilidades y actividades					
Las prestaciones que se me otorgaron en esta empresa son competitivas en comparación a otras empresas					
Puntaje Total					

CUESTIONARIO DE SALIDA

Marque a continuación la razón más importante por la cual decide separarse de la Institución (sólo una opción por favor)

<input type="checkbox"/>	Mejor oferta de trabajo en cuanto a salario
<input type="checkbox"/>	Mejor oferta de trabajo en cuanto a puesto
<input type="checkbox"/>	Motivos de salud o familiares
<input type="checkbox"/>	Inconformidad con políticas y procedimientos
<input type="checkbox"/>	Continuación de Estudios
<input type="checkbox"/>	Cambio de residencia
<input type="checkbox"/>	Desagradable ambiente de trabajo con el jefe
<input type="checkbox"/>	Desagradable ambiente de trabajo con los compañeros
<input type="checkbox"/>	Otros

Otro:

Indique algunas recomendaciones que le hubieran ayudado a desarrollarse mejor en su trabajo:

FIRMA DEL EMPLEADO	FIRMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
---------------------------	---