



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la  
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 20 de  
octubre de 2015

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:

DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA EN EL HOSPITAL ITALIANO

Integrantes: Rivara Marisa, Roux Edgardo, Licenciatura en RR.HH.

Profesor Tutor del PG: Lic. Julio Verde Fassa

Miembros del Tribunal Evaluador: Dra. Susana Barrale  
Lic. Olga Singeser

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

“DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA  
DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**  
**Facultad de Ciencias de la Administración**  
**Licenciatura en Recursos Humanos**



**TRABAJO FINAL DE GRADO**

“DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE  
ENFERMERÍA EN EL HOSPITAL ITALIANO”

INTEGRANTES:      Edgardo Roux

Marisa Rivara

TUTOR:              Lic. Julio Verde Fassa

FECHA:              Septiembre de 2015

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## Contenido

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO.....	0
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS .....	3
RESUMEN .....	4
PARTE I: .....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
PRE- DIAGNÓSTICO .....	9
DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA .....	12
JUSTIFICACIÓN .....	13
OBJETIVOS.....	13
MARCO TEÓRICO.....	14
MOTIVACIÓN.....	14
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
CONTRATO PSICOLÓGICO .....	28
ROTACIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL .....	29
PARTE II: .....	31
INTRODUCCIÓN AL DIAGNÓSTICO .....	32
CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS.....	32
RESULTADOS POR HERRAMIENTA: .....	34
SÍNTESIS.....	60
CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS.....	62
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	63
OBJETIVOS.....	63
ACTIVIDADES .....	64
CRONOGRAMA.....	68
CONSIDERACIONES FINALES .....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS .....	71

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos principalmente a nuestras familias Sofía Suarez, Susana Seghieri, Irma Rosales, María Sol Roux, Orlando Bosio, Fernando Rivara, Karina Seghieri, Isabel Fontana, Roberto Roux que nos acompañaron a lo largo de nuestra carrera y especialmente en esta última etapa.

A nuestro tutor Julio Verde Fassa por su acompañamiento y por habernos transmitido sus conocimientos y experiencias que fueron muy significativas para este proyecto sumando valores humanos a la relación alumno- maestro

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## **RESUMEN**

**El presente Proyecto de Grado es un trabajo de intervención enfocado en la rotación de enfermeros del Hospital Italiano de la provincia de Córdoba.**

Para conocer los detalles de la problemática planteada, se ha recolectado información de diferentes fuentes, tanto primarias como secundarias. Entre ellas podemos destacar la entrevista con el gerente y empleados, encuestas repartidas a los empleados y observación directa en las diferentes visitas a la Organización y así realizar un diagnóstico preciso, objetivo y ajustado a la realidad, para en base a este establecer conclusiones diagnósticas que grafiquen claramente la situación actual, dejando entrever las posibles alternativas de abordajes.

El diagnóstico realizado permite analizar los distintos aspectos internos que contribuyen a la rotación, y los resultados obtenidos sirven de sustento para las propuestas que ofrecemos para retener el personal.

Luego de tener en cuenta lo anterior proponemos medidas a tomar como propuestas de mejora con sugerencias para la implementación y el control de las acciones a tomar.

**PARTE I:**

**CONSIDERACIONES PREVIAS  
AL DIAGNÓSTICO**

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## **INTRODUCCIÓN**

Escogimos dicha institución ya que tuvimos una estadía como pacientes, teniendo contacto directo con los profesionales que trabajan en neurocirugía, enfermería, terapia intensiva, sala común, guardia y demás. Esto nos llevo a hacernos la pregunta: ¿cómo pagarles además del monto monetario que fuera facturado?

Llegamos a la conclusión que el mejor aporte sería hacer nuestro trabajo final en dicho hospital. Nuestro trabajo está realizado en el Hospital Italiano.

## **PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

El Hospital Italiano es una Sociedad de Beneficencia que desde sus orígenes en 1903, tiene por fin realizar asistencia gratuita a los pobres de nacionalidad italiana, a sus descendientes y familiares, a todos los argentinos y de otras nacionalidades para aliviar o curar sus males físicos, brindar prestaciones médico sanatoriales a toda la población según sistemas de coberturas sanitarias y vigentes en el país con miras a satisfacer las necesidades de toda la comunidad, fomentar y realizar investigación médica, capacitación y docencia. Actualmente se encuentra ubicado en calle Roma 550 de barrio General Paz de la ciudad de Córdoba atiende a obras sociales provinciales, prepagas, obras sociales nacionales, acuerdos institucionales, convenios con Aseguradoras de Riesgos de Trabajo y Cajas y Consejos.

El hospital tiene como:

### **Misión:**

- Mejorar el nivel de salud de las personas.
- Proveer servicios médicos y hospitalarios de alta calidad.
- Compromiso con la sociedad.
- Personal comprometido con el trabajo.
- Garantizar seguridad al paciente.
- Mantenimiento de la armonía laboral para lograr reconocimiento.
- Transparencia de gestión
- Compromiso con la excelencia

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

### **Visión:**

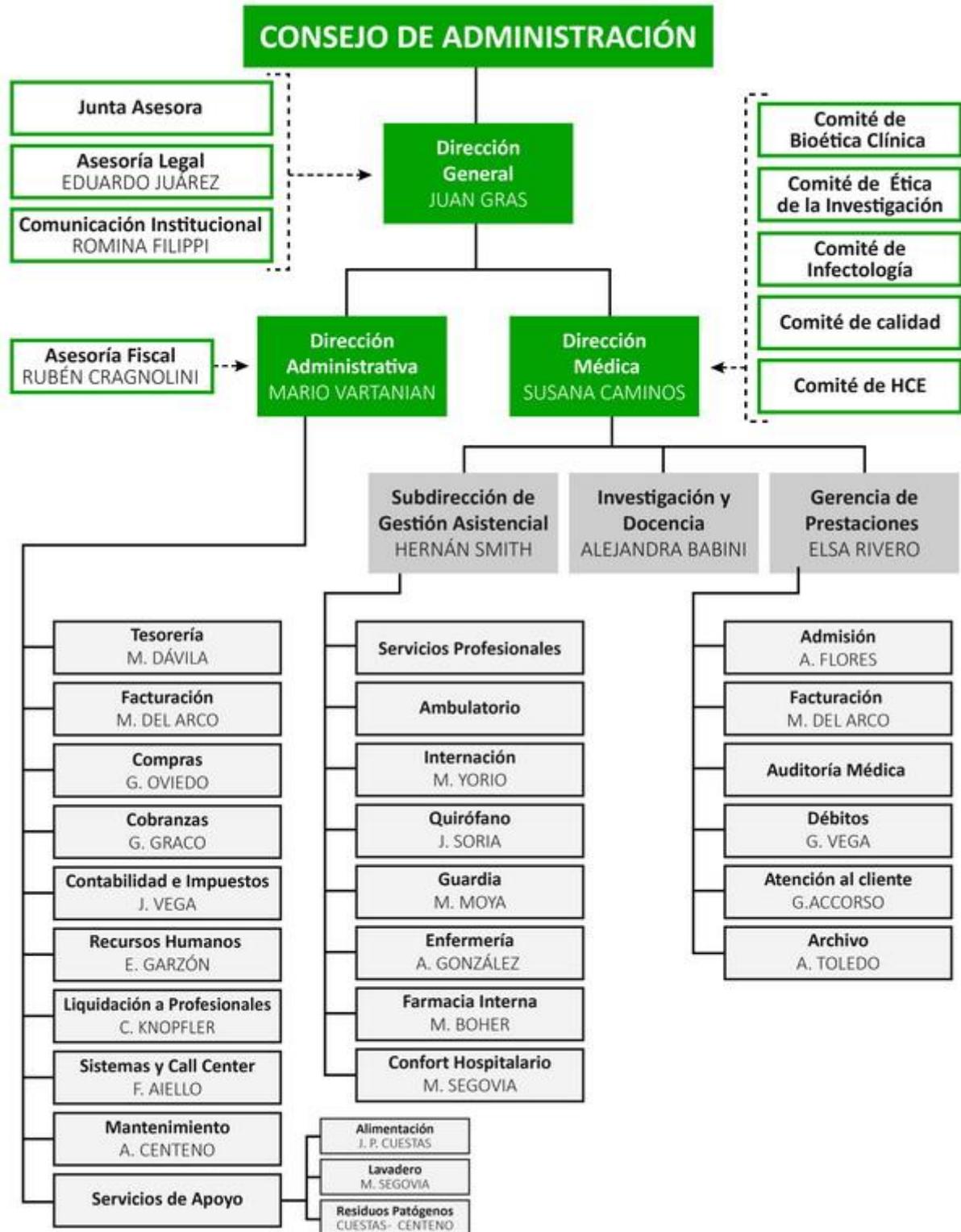
- Equipo dedicado a la preservación de la salud.
- Cuidar la salud y el bienestar de los pacientes.
- Fomentar un ambiente de innovación.
- Vocación de servicio.
- Apoyo al médico en su desarrollo profesional.
- Prestar servicios altamente calificados.

### **Valores:**

- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.
- Ética.
- Compromiso.
- Eficiencia.
- Actitud de servicio.
- Higiene y orden.
- Honestidad.
- Iniciativa.
- Respeto.
- Solidaridad.
- Innovación.

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

## Organigrama



<http://www.hospital-italiano.com.ar/hospital-italiano/institucional/estructura>

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## **PRE- DIAGNÓSTICO**

En base a una entrevista con el Gerente de Recursos Humanos y la Jefa de Enfermería, nos comentaron que tienen serios inconvenientes con la retención y rotación de personal en el área de enfermería.

Hicieron comentarios tales como: los enfermeros utilizan la organización como trampolín, utilizando el hospital como un centro de formación y entrenamiento profesional, para luego irse a otros trabajos, por la gran demanda del mercado de enfermeros en Córdoba.

Cuando consultamos cuestiones salariales, nos mencionaron la diferencia que existe entre otras organizaciones y el hospital, radica en beneficios tales como (ritmo y organización del trabajo, dos vacaciones al año, un franco más por asistencia perfecta y cumplimiento de horario, ticket canasta).

Consultados acerca de la cantidad y características del personal que componen el sector de enfermería, presentamos a continuación la información recabada.

He aquí una breve especificación de las características y los alcances de las categorías a posteriori mencionadas:

- **Licenciados:** son profesionales con formación académica de grado en los que realizan tareas tales como, recepción de pacientes, control de signos vitales, administración de medicación, higiene y confort. En el Hospital Italiano trabajan exclusivamente en servicios cerrados, tales como, Terapia Intensiva, UCCI, UTI Pediátrica y Neonatología, con turnos de 6 horas y 15 francos al mes. Además cobran un adicional en su sueldo de \$ 1400 por el título.
- **Profesionales:** realizan el mismo trabajo que el Licenciado, a diferencia que trabajan en todos los servicios donde trabaja enfermería, no se le paga el título, y su formación académica es menor que el Licenciado.
- **Auxiliares:** son aquellos enfermeros que en algún momento realizaron un curso de 9 meses en la Cruz Roja o ATSA, que hace más de 20 años que están en servicio.
- **Estudiantes:** son alumnos avanzados próximos a recibirse en enfermería y cumplen tareas tales como higiene y confort y alimentación de pacientes.

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

### **Detalle de información del personal de enfermería:**

Estos son los datos de la plantilla según la Jefa de Enfermería del Hospital:

#### Total de enfermeros: 158

LICENCIADOS:	10 (6,33%)
PROFESIONALES:	97 (61,39%)
ESTUDIANTES:	43 (27,21%)
AUXILIARES:	09 (5,70%)

#### Internado común:

Licenciada:	01 (10%)
Profesionales:	43 (44,70%)
Estudiantes:	20 (46,94%)
Auxiliares:	01 (8,87%)

#### Neonatología-UTIP:

Licenciados:	01 (13,80%)
Profesionales:	60 (62,07%)
Estudiantes:	01 (3,44%)
Auxiliares:	02 (20,70%)

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

### UCCI:

Licenciados:	01 (4,8%)
Profesionales:	07 (76,20%)
Estudiantes:	04 (9,5%)
Auxiliares:	01 (9,5%)

### Terapia intensiva:

Licenciadas:	01 (6,7%)
Profesionales:	68 (70%)
Estudiantes:	07 (16,70%)
Auxiliares:	01 (6,7%)

### Supervisión:

Licenciadas:	02 (20%)
Profesionales:	08 (80%)

Cabe aclarar que en los valores plasmados anteriormente, son escritos textualmente como dice la Jefa de Enfermería, en planillas entregadas a la Dirección Médica del Hospital. Analizando la misma, se encuentran importantes errores tanto en la cantidad de personas distribuidas por área con relación al total de la plantilla, así como en los porcentajes presentados, lo cual puede corroborarse en la siguiente tabla confeccionada por los autores de este Trabajo Final de Grado a partir de los datos por área provista:

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

## PLANILLA DE DOTACIÓN DE PERSONAL POR ÁREA

	Internado común	Neonatología UTIP	UCCI	Terapia Intensiva	Supervisión	TOTAL
<b>Licenciados</b>	1 1,54%	1 1,56%	1 7,69%	1 1,30%	2 20,00%	6 2,62%
<b>Profesionales</b>	43 66,15%	60 93,75%	7 53,85%	68 88,31%	8 80,00%	186 81,22%
<b>Estudiantes</b>	20 30,77%	1 1,56%	4 30,77%	7 9,09%	0 0,00%	32 13,97%
<b>Auxiliares</b>	1 1,54%	2 3,13%	1 7,69%	1 1,30%	0 0,00%	5 2,18%
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>64</b>	<b>13</b>	<b>77</b>	<b>10</b>	<b>229</b>

## DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA

A partir de las informaciones recogidas y plasmadas en el pre-diagnóstico -e independientemente de las imprecisiones detectadas en los datos acerca de la dotación, las cuales deben ser consideradas para asegurar una más confiable gestión del área-, se lograría entrever una disconformidad con la rotación del personal en el área de enfermería, esto tendría incidencia directa con los costos operativos y con la calidad de atención a los pacientes.

La insatisfacción con el salario y los beneficios son cuestiones que podría ser tenidas en cuenta a la hora de evaluar propuestas laborales externas figurarían como causas principales por las cuales los gestores consideran que dicha rotación se produce.

Basados en dicha información, concluiremos en la imperiosa necesidad de proveer a la organización de un tratamiento más sistemático e integral para la resolución de dicha situación.

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## **JUSTIFICACIÓN**

Una reducción en el nivel de rotación externa del personal de enfermería permitiría:

- Retención de empleados imbuidos de la cultura organizacional.
- Optimización de los costos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.
- Generación de un ambiente laboral positivo, por la relación duradera entre los compañeros.

Esto traería, entre otros, los siguientes beneficios:

- Empleados comprometidos con la organización.
- Mayor productividad, al contar con personal que desea permanecer en la organización.
- Una mejora en la gestión del capital humano, logrando transmitir una sensación de equidad entre el esfuerzo realizado y el trato percibido.
- Cambios en la imagen institucional y en relación con sus competidores.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general:**

Elaborar una propuesta para la reducción de la rotación del personal de enfermería del Hospital Italiano.

### **Objetivos específicos:**

- ✓ Diagnosticar la situación actual asociada con la retención y el presentismo del personal de enfermería en todos sus sectores.
- ✓ Brindar sugerencias para una correcta implementación de la propuesta.
- ✓ Proveer parámetros para una adecuada evaluación del proyecto durante su implementación y al finalizar el mismo.

## **MARCO TEÓRICO**

### **MOTIVACIÓN**

La palabra *motivación* es resultado de la combinación de los vocablos latinos *motus* (traducido como (“movido) y *motio* (que significa “movimiento”). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la Psicología y de la Filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Idalberto Chiavenato<sup>1</sup> señala: “La motivación puede definirse como el énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno, que activa, dirige y mantiene la conducta”. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo, o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo”.

Chiavenato también señala que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento, pero el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

- El comportamiento es causado: es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- El comportamiento es motivado: los impulsos, deseos, necesidades o tendencias son los motivos del comportamiento.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos: existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera.

---

<sup>1</sup>Chiavenato, Idalberto: "Administración de Recursos Humanos". 5ª edición. Capítulo 2. Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2000.

## Ciclo Motivacional

La motivación es una secuencia interconectada de eventos, que parten de una necesidad y culminan con la satisfacción de la misma; a esta sucesión de etapas se lo llama ciclo motivacional.

Chiavenato<sup>2</sup> expresa que el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad; ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Al parecer, la necesidad rompe el estado de equilibrio y produce un estado de tensión, insatisfacción o desmotivación. Dicho desequilibrio lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar su tensión y liberarlo de la inconformidad. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará su necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, retomará el estado de equilibrio.

Los elementos del ciclo motivacional son:

1. Homeostasis: en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
2. Estímulo: aparece un estímulo y genera una necesidad.
3. Necesidad: esta necesidad, insatisfecha aún, provoca un estado de tensión.
4. Estado de tensión: la tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
5. Comportamiento: al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
6. Satisfacción: si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior. (Chiavenato- 2000)

---

<sup>2</sup>Chiavenato, Idalberto: op.cit., capítulo 2.

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

Sin embargo, cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- Agresividad (física, verbal, etc.)
- Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)
- Alineación, apatía y desinterés.

### **Motivación Laboral**

Definimos a la motivación laboral como aquella que está relacionada con el ámbito de trabajo. Algunos ejemplos pueden ser la remuneración económica, los días de vacaciones, el status social y la propia realización y desempeño de la tarea. Es importante en este caso para la persona encontrar factores intrínsecos en las tareas de un puesto de trabajo. (1)

Romero<sup>3</sup>, define la motivación en el trabajo como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas, o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras, simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización. (2)

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

---

<sup>3</sup>Romero Pernalet, Daniel: "Aproximación a la motivación en el trabajo". Disponible en: <http://trabajoymotivacion.blogspot.com.ar/>, 2005.

## Teorías de la Motivación

Gibson, Ivancevich y Donnelly<sup>4</sup>mencionan que “las distintas escuelas de Psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta. Todas aportan, desde diferentes perspectivas, conceptos clarificadores que explican cómo se origina (para obtener éxito, culminar una expectativa, satisfacer un deseo)”. Indican que las teorías de motivación se pueden clasificar en dos tipos: teorías de **contenido**, que analizan el *QUÉ* motiva a la persona (necesidades, aspiraciones). Incluyen:

- Teoría de la Jerarquía de las Necesidades
- Teoría de los Dos Factores
- Teoría ERC
- Teoría de las Necesidades Aprendidas

Y por otro lado las teorías de **proceso**, que hacen mayor foco en el proceso interno del pensamiento que influye en el comportamiento, es decir el *CÓMO*:

- Teoría del Condicionamiento Operante
- Teoría de los Objetivos
- Teoría de las Expectativas
- Teoría de la Equidad

Debido a que cada teoría tiene sus fortalezas y limitaciones será nuestra labor poder acercarlas de una manera clara y entendible, adaptada la realidad de la organización, teniendo en cuenta su cultura, valores, necesidades, y fortalezas, siendo fieles a lo que las teorías plantean. A continuación, presentamos las teorías escogidas como marco del presente trabajo.

---

<sup>4</sup>Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J.: "Las Organizaciones - Comportamiento, estructura, procesos. 10ª edición. Mc Graw Hill Editores, Santiago de Chile, 2001.

## Teoría de la Jerarquía de Necesidades - Abraham Maslow

Probablemente estemos en lo cierto al decir que constituye la teoría más conocida acerca de la motivación. Plantea que en toda persona existe una jerarquía de cinco tipos de necesidades.

- *Fisiológicas*: incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
- *De seguridad*: incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
- *Sociales*: incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
- *De Ego*: incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.
- *De autorrealización*: el impulso de ser lo que se es capaz de ser; incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.



Esquema de las Necesidades

A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante, estableciéndose un mecanismo de **progresión**. En términos de la figura, el individuo sube por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que si uno desea

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

motivar a alguien, de acuerdo con Maslow, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad y, de acuerdo con el grado en que dicho nivel se encuentra satisfecho o no, enfocarse a la satisfacción de las necesidades en el mismo o el siguiente superior.

Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de **orden inferior**, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de **orden superior**. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo). De hecho, la conclusión natural a la que se debe llegar partiendo de la clasificación de Maslow es que, en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes han satisfecho de manera considerable sus necesidades de orden inferior.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, en particular entre los administradores profesionales. Se puede atribuir esto a la lógica intuitiva y a la facilidad de su comprensión. Sin embargo, por desgracia, la investigación no respalda en general dicha teoría. Maslow no proporcionó una verificación empírica, y varios estudios que intentaron respaldar su teoría encontraron que no había apoyo para la misma.

"Un investigador revisó la evidencia y llegó a la conclusión de que aunque tiene una gran popularidad en la sociedad, la jerarquía de necesidades, como teoría, continúa recibiendo poco apoyo empírico"<sup>5</sup>. Además, el investigador concluyó que "la investigación disponible ciertamente debe hacer que estemos renuentes a aceptar sin reservas las implicaciones de la jerarquía de Maslow". Otra revisión llegó a la misma conclusión. Se ha encontrado poco respaldo para la predicción de que las estructuras de las necesidades estén organizadas de acuerdo con las dimensiones propuestas por Maslow, de que las necesidades insatisfechas motiven, o que una necesidad satisfecha active el traslado a un nuevo nivel de necesidades.

---

<sup>5</sup><http://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-necesidades-de-maslow/>

## **Teoría de los Dos Factores - Frederick Herzberg**

El psicólogo Frederick Herzberg contribuyó a la interpretación del comportamiento organizacional y al estudio de la motivación en el trabajo, presentando la teoría de dos factores sobre la motivación; que establece que la satisfacción en el trabajo resulta de la existencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se produce por la ausencia de factores externos. En esta teoría, Herzberg señala que los factores que causan satisfacción no son los mismos que aquellos que producen insatisfacción. Los factores que crean insatisfacción en el trabajo se denominaron factores higiénicos, y a los que producen satisfacción se los llamó motivadores.

Herzberg realizó investigaciones, partiendo de la pregunta “¿qué desea la gente de su puesto? Estos estudios permitieron distinguir experiencias satisfactorias de las insatisfactorias; dado que concluyeron que existían condiciones extrínsecas (que hacen al contexto laboral), cuya ausencia produce insatisfacción; y condiciones intrínsecas, cuya existencia conduce a elevados niveles de motivación y consecuentes mejoras en el desempeño (vinculadas con el contenido del trabajo).

Cuando las personas interrogadas manifestaban sentirse bien con su trabajo, atribuían esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con el contenido del trabajo y con la satisfacción en el puesto. En cambio, cuando sentían insatisfacción, señalaban factores extrínsecos, tales como: el salario, la seguridad y las condiciones de trabajo, las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, y las relaciones interpersonales.

Así, podemos apreciar que cuando los factores higiénicos sean los apropiados, no se producirá insatisfacción; pero, tampoco se logrará satisfacción. Según lo postulado por Herzberg, si se pretende motivar a la gente en su puesto, se deben priorizar aspectos como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento.

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

Éstas son las características que Herzberg considera que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, ya que resultan intrínsecamente gratificantes, y por ello las denominó factores motivantes.

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

### Factores Motivacionales (De satisfacción)

Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su cargo)

1. El trabajo en sí.
2. Realización.
3. Reconocimiento.
4. Progreso profesional.
5. Responsabilidad.

### Factores Higiénicos (De insatisfacción)

Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su ORGANIZACIÓN).

1. Las condiciones de trabajo.
2. Administración de la organización.
3. Salario.
4. Relaciones con el supervisor.
5. Beneficios y servicios sociales.

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas organizacionales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa).

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la organización sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción”.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad). Este enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados).

No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la organización no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

### **Teoría de las Expectativas - Víctor Vroom**

Vroom define a la motivación como un proceso que dirige las elecciones entre distintas formas de actividad voluntaria; la mayoría de los comportamientos están bajo el control voluntario de la persona, y en consecuencia, son motivados por éstos. Esta teoría establece: que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en las expectativas de que el acto vendrá seguido por un resultado determinado y en lo atractivo de ese resultado para el individuo.

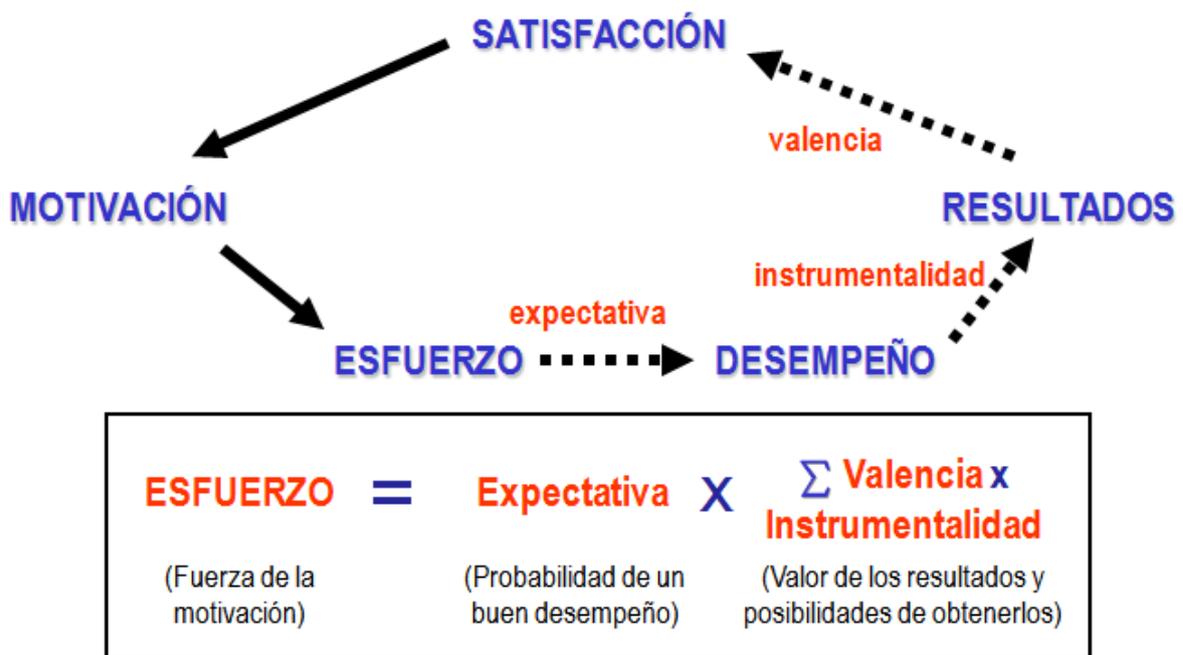
La motivación según Vroom es producto de 3 factores:

- **Expectativa:** el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá una meta específica de desempeño en la realización de una tarea. Depende, entre otros factores, de las aptitudes, destrezas y habilidades de la persona, de sus percepciones acerca de su rol, así como de la tecnología de la que dispone para la realización del trabajo.
- **Instrumentalidad:** Es la estimación que posee una persona sobre la probabilidad de que el desempeño conseguido lo llevará a obtener o no el resultado (recompensa).

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

- **Valencia:** el nivel de satisfacción o insatisfacción que un trabajador espera conseguir después de lograr un determinado resultado de trabajo, pudiendo medirse en términos de la fuerza del deseo o aversión relativa a ese resultado. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo.

El ciclo motivacional propuesto por el autor podría representarse de la siguiente forma, así como calcularse de acuerdo con la fórmula presentada:



*Ilustración extraída del artículo "Teoría de la Expectativa". Autor: Verde Fassa, Julio Abel. Aula Virtual de la materia "Motivación e Incentivos No Remunerativos". IUA, 2015.*

Las proposiciones básicas de la teoría son:

- A cualquier acto se asocia un cierto resultado  
A cualquier resultado se asocia un cierto grado de satisfacción-insatisfacción.
- A cada comportamiento posible puede asociársele a priori una determinada expectativa respecto a sus resultados.
- De forma racional el sujeto selecciona aquél comportamiento a cuyos resultados asocie la máxima satisfacción.

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

Este modelo supone que la conducta es el producto de lo que los empleados creen que ocurrirá en el futuro, definiendo la motivación como el proceso que regula la selección de los comportamientos. El modelo establece un círculo virtuoso de expectativas, desempeño y resultados; donde las conductas positivas, cuando son reconocidas y reforzadas por la dirigencia, se retroalimentan en mayor motivación y más esfuerzo. La funcionalidad de los reconocimientos y recompensas cobra sentido cuando son percibidos como acordes al esfuerzo y las expectativas de los individuos. Cuanto mayor sea la relación entre lo esperado y el resultado, mayor será el valor motivacional del incentivo.

Por ello, en caso de querer incrementar la motivación del empleado, su superior o líder deberá incrementar:

- La relación entre esfuerzo y desempeño (expectativas).
- El conjunto de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorias (valencias).
- Los vínculos entre desempeño y resultado (instrumentalidades).

### **Teoría de la Equidad - Stacey Adams**

Pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que hacen los individuos de sus esfuerzos y gratificaciones con aquellos otros en situaciones similares, garantizando en caso de equidad, una sólida y productiva relación empleado-organización.

Teoría que defiende que la motivación es esencialmente un proceso de comparación social en el que se tiene en cuenta el esfuerzo y los resultados o recompensas recibidos por él y se compara con los resultados y los esfuerzos realizados por otros. Adams (1965) ofreció una formulación más elaborada dentro de un contexto laboral y organizacional. Señala cinco puntos relevantes:

- a) Los individuos en situaciones de trabajo distinguen entre contribuciones que ellos aportan y compensaciones obtenidas a cambio y establecen una razón entre los inputs o contribuciones y las compensaciones recibidas.

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

- b) Se da un proceso de comparación social. El sujeto compara la razón de sus atribuciones-compensaciones con las que percibe en otras personas. De este proceso resulta una percepción de equidad si el individuo considera que las dos razones son iguales o de falta de equidad si las dos razones son percibidas como claramente diferentes.
- c) Las consecuencias de la falta de equidad es una tensión inducida que impulsa a la persona a intentar reducir esa desigualdad, de manera semejante a como lo haría en una situación de disonancia cognitiva.
- d) Supone que esa tensión será mayor cuanto mayor sea la desigualdad percibida.
- e) Señala las principales reacciones comporta mentales que la persona puede tener para reducir esa tensión. Puede distorsionar la percepción de las compensaciones o contribuciones de una de las partes alterando la razón entre ellas para reducir o eliminar las desigualdades. Puede influir sobre la otra parte para que cambie sus contribuciones o compensaciones cambiando la razón entre ambas. Puede modificar sus propias contribuciones o compensaciones, puede cambiar de referencia de comparación, comparándose con otras personas, o abandonar esas relaciones de intercambio. Lo que hará con mayor frecuencia será maximizar las compensaciones positivas o minimizar las contribuciones y se resistirá a cambios cognitivos y conductuales en las contribuciones y compensaciones que son más centrales para su auto-estima o su concepto de sí mismo. Se resistirá más a alterar las cogniciones sobre sus propias contribuciones o resultados que a alterar las de los otros que le sirven de referente.

La investigación se centra en el estudio de situaciones de paga excesiva o de paga insuficiente del trabajo realizado en comparación con la paga ofrecida a otros. Si es una situación de paga excesiva el individuo puede aumentar la cantidad de trabajo o la calidad del trabajo realizado. Predicciones apoyadas por algunos trabajos, sin embargo, la teoría de la equidad tiene más fuerza cuando predice los efectos de una compensación menor a la esperada en comparación con la recibida por otros. Cuando recibe poco a cambio de su trabajo puede restablecer la equidad produciendo menos o reduciendo de cualquier manera sus contribuciones o aportaciones.

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## CLIMA ORGANIZACIONAL

Darío Rodríguez<sup>6</sup>, señala que el concepto de “clima organizacional”, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización, respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional.

Chiavenato<sup>7</sup> expresa que cuando los empleados tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, por diversos motivos como frustración, el clima laboral tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad característicos de las situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la organización.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional.

Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que *la gente feliz entrega mejores resultados*.

Un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto. El personal gusta de trabajar en organizaciones exitosas que obtienen resultados superiores en cada período y que les permite ser parte de ese éxito, sabiendo que la gente es el capital más importante de la organización. Con un entorno como el descrito, es fácil predecir que el nivel de compromiso aumentará y que el logro de resultados puede ser garantizado.

---

<sup>6</sup> Rodríguez, Darío: Op. cit.

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto: Op. cit.

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## CONTRATO PSICOLÓGICO

El contrato psicológico se origina cuando una persona se integra a una organización y se compone por aquello que las partes esperan ganar en su interacción. Los contratos son acuerdos voluntarios basados en promesas acerca del comportamiento futuro de las partes. Cada miembro tiene expectativas respecto a lo que sus compañeros, el grupo y la organización le deben brindar, y éstos también tienen expectativas respecto de cada miembro; esta noción describe una relación recíproca definida por las expectativas mutuas de ambas partes.

Chiavenato (2000)<sup>8</sup> expresa que el contrato psicológico implica compromiso de ambas partes y está compuesto por una serie de expectativas recíprocas que tiene el empleado en relación a la organización, y viceversa. Estas expectativas van más allá de cualquier contrato formal ya que no están normadas ni escritas. El contrato psicológico es un acuerdo tácito entre el empleado y la organización para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones. Este contrato implica un proceso dinámico y cambiante, que implica negociar acuerdos entre el empleado y el empleador, con el objetivo de intercambiar dichas expectativas y que varía a lo largo de la relación laboral, a medida que van cambiando las necesidades del empleado o de la organización.

Según Schein, la noción de contrato psicológico es muy importante en la comprensión de la dinámica de los grupos humanos, debido a que tiene que ver directamente con el establecimiento de relaciones satisfactorias para las partes que lo constituyen y por consiguiente con la continuidad del grupo. Así, el contrato psicológico, pasa a ser el determinante de la mayoría de las situaciones cotidianas, al momento que un individuo interactúa con cualquier grupo humano decidiendo si es que permanece integrándolo o no, en función de la satisfacción de sus expectativas. Hay que subrayar que la función del rol que tenga cada persona dentro de la organización, establecerá las relaciones interpersonales al interior del grupo, entrando en juego la historia personal de cada individuo, generándose expectativas hacia la seguridad, gratificación, y apoyo para la realización de metas individuales.

---

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto: op. cit.

## **ROTACIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL**

La rotación es el acto y el resultado de rotar. Este verbo refiere a girar en torno a un eje o a seguir un cierto turno. Personal, por su parte, es un término con varios usos: puede tratarse de aquello vinculado a una persona o del grupo de individuos que trabajan juntos en un mismo lugar. El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una organización. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones. La percepción general sobre la rotación de personal es negativa. Los clientes o los proveedores de una organización pueden experimentar desconfianza hacia una firma en la que sus empleados duran poco tiempo. Al haber una rotación de personal intensa, se hace difícil fortalecer el vínculo entre la compañía y los componentes externos. A nivel interno de la organización, la rotación de personal también tiene varias consecuencias negativas. Cambiar empleados exige formar a los nuevos trabajadores, algo que siempre lleva tiempo. Los nuevos empleados, por otra parte, sólo ganarán experiencia a medida que desarrollen su trabajo. De este modo es probable que, en el proceso, la productividad de la organización caiga.

La rotación de personal, de todas formas, puede ser positiva en ciertos contextos. Cuando dicha rotación se produce para adquirir personal más capacitado, la inversión de dinero y tiempo se justifica por los resultados posteriores que puede alcanzar la entidad en cuestión. Chiavenato<sup>9</sup> expresa que la rotación de personal se genera cuando abandonan la organización empleados que por cuyo rendimiento satisfactorio no se desea perder, el término también se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. La rotación de personal, es la consecuencia de factores internos y externos en la organización, sobre la actitud y el comportamiento del personal.

Según el artículo “Retención de personal valioso” uno de los costos más elevados que puede tener una organización, es el de rotación de personal. Reclutar, contratar y capacitar, generan un alto costo sin importar el tamaño de la organización y, si ésta se encuentra ubicada en la categoría de Pyme, el costo-beneficio es aun más alto que en cualquier otra.

---

<sup>9</sup> Chiavenato, Idalberto: op. cit.

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

Se debe de tener en cuenta que, al existir rotación de personal en una organización, no solo se desperdician recursos invertidos en cada empleado, sino que se pierde la curva de experiencia generada por éste para la organización. Permítame explicarle: “un empleado que lleva un determinado tiempo en su organización, produce más y derrocha menos recursos, que un empleado nuevo; la continua ejecución de una actividad, genera práctica y por ende experiencia”.

Aún peor es cuando la rotación de personal involucra al personal más valioso de la organización, aquellos que generan un valor inigualable y casi irremplazable dentro de la organización. Es por eso que, retener al personal, es una forma de mantenerse competitivo en el mercado. Son los empleados valiosos los que llevan al éxito a las pequeñas y grandes organizaciones.

**PARTE II:**

**DIAGNÓSTICO  
Y PROPUESTA**

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## INTRODUCCIÓN AL DIAGNÓSTICO

Nuestro trabajo de grado consiste en un proyecto de intervención que nos permite profundizar en el conocimiento de la organización y sus problemas, a través de la recolección de datos y su interpretación, con su debido análisis. Ante la magnitud de la información organizacional reaccionaremos de forma selectiva, de manera tal que las opciones escogidas son determinantes para la construcción del problema, como las soluciones posibles.

Resultado de primeras visitas al hospital nos reunimos con la Jefa de enfermería donde nos comenzó a comentar sobre la problemática existente en su área, nos mencionó el tema rotación y retención de enfermeros. Luego nos reunimos con el Gerente de Recursos Humanos donde nos confirmó la misma inquietud que nos comentó la Jefa de enfermería.

A raíz de esto seleccionamos una lista de temas como parte de la estructura del diagnóstico. Los temas elegidos son Ausentismo y Rotación, Satisfacción en el puesto, Incentivos, Compromiso, Supervisión y trabajo en equipo y Gestión del desempeño.

A continuación expondremos los datos obtenidos a través de la Observación directa, Encuestas, Entrevistas y Análisis documental, con su correspondiente análisis e interpretación.

## CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Nuestro trabajo se basó en un estudio descriptivo no correlacional, cuali-cuantitativo (mixto).

Para llevar a cabo la elaboración del diagnóstico, se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- ❖ Para observar la organización en general y en especial el área de enfermería, utilizamos la **Observación directa**, ya que es un instrumento de recolección de datos muy importantes, y consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta. La observación fue de manera no participante ya que permite relevar información subjetiva sobre clima organizacional o algún tema en particular. La observación es un registro visual de lo que ocurre en una situación real, donde se clasifican los datos de acuerdo a algún esquema previsto y de acuerdo al problema a estudiar.

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

- ❖ Para obtener datos de las personas, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias utilizamos el método de la **Entrevista**.

Por un lado se realizaron entrevistas dirigidas al Director del Hospital, al Gerente de Recursos y a la Jefa de Enfermería, y a enfermeras de distintas áreas. Esta herramienta es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el personal de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Tiene ventajas como:

- Es aplicable a toda persona
- Permite estudiar aspectos donde se desee profundizar el tema
- Se obtiene información más completa

Dentro de esta herramienta elaboramos entrevistas semi-estructuradas, conocidas también como mixtas o semi-libres. La entrevista semi-estructurada está organizada, pero en torno a una guía de entrevista o ayuda-memoria en la que se encuentran los tópicos, temas o áreas que deben ser tocados durante la entrevista; complementados con una lista de preguntas principales a seguir. En base a las respuestas a estas preguntas surgen los puntos de interés en los que ahondar con más preguntas no preparadas.

Realizamos también **encuestas** al personal de enfermería, con el objeto de conocer de forma directa su percepción acerca de los temas asociados con el presente Trabajo Final.

También utilizamos el **Análisis documental**, que consiste en una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información. La finalidad del análisis documental es la transformación de los documentos originales en otros secundarios, instrumentos de trabajo, identificativos de los primeros y gracias a los cuales se hace posible tanto la recuperación de éstos como su difusión. La información se obtiene de documentos y publicaciones encontradas en la organización y en internet acerca de este Hospital, así como del entorno en que se desenvuelve.

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## **RESULTADOS POR HERRAMIENTA:**

### **HERRAMIENTA 1: OBSERVACIÓN DIRECTA**

#### **TEMA 1: AUSENTISMO Y ROTACIÓN:**

##### DATOS OBTENIDOS:

En las 5 visitas al hospital, pudimos vislumbrar ausencias eventuales de algunas supervisoras del servicio de enfermería.

Además escuchamos comentarios tales como que faltaron por razones personales y por formación profesional.

##### ANÁLISIS:

Encontramos en el análisis que las ausencias son generalmente programadas y con aviso previo es así como concuerda las razones por las que justifican su ausencia

##### INTERPRETACIÓN:

Con esta información estaríamos en presencia de un índice del llamado ausentismo programado donde no sufre tanto la estructura de trabajo.

Sólo es programado cuando el supervisor lo sabía, y por lo tanto pudo haber anticipado la cobertura de la vacante. Si alguien se tuvo que quedar a cubrir a otro ante el hecho consumado de que no vino, no es programado.

#### **TEMA 2: SATISFACCIÓN EN EL PUESTO**

##### DATOS OBTENIDOS:

El lugar cuenta con ventanas a los costados de las habitaciones por tanto iluminación natural y climatización con equipos de acondicionador de temperatura, además en la sala de enfermería vimos, prolijidad y orden, donde decía descartables había jeringas y apósitos, el personal de enfermería vestía uniforme limpio y cabello recogido.

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

### ANÁLISIS:

En general encontramos condiciones ambientales similares en cuanto a la iluminación y temperatura y orden y en términos de coherencia están alineadas entre sí.

### INTERPRETACIÓN:

Los factores higiénicos están debidamente cumplidos, lo que permitiría considerar ausencia de insatisfacción en el lugar de trabajo en este aspecto.

### **TEMA 3: INCENTIVOS**

#### DATOS OBTENIDOS:

En la Oficina de enfermería descubrimos arriba de un armario una caja de jeringas con decoraciones de colores de la bandera italiana, para obsequiar al *staff* de enfermería en su día profesional. Dicho regalo fue realizado exclusivamente por la jefa de enfermería, confirmados por comentarios que escuchamos del grupo de enfermeras supervisoras. No encontramos otros elementos a la vista similares.

#### ANÁLISIS:

Detectamos que se utilizan como incentivos elementos que se le ofrecen una vez al año para el día del enfermero y que provienen unidireccionalmente del departamento de enfermería; encontrándose como un acto aislado de la política organizacional.

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

### INTERPRETACIÓN:

Independientemente de que lo que está haciendo la jefa de enfermería, claramente es un incentivo bienvenido, que estaría apuntando al reconocimiento y por lo tanto ego-status. Queda claro de acuerdo a estos datos que se trata de un acto voluntario y aislado de su parte, no constituyendo una política por parte del Hospital.

### **TEMA 4: COMPROMISO**

#### DATOS OBTENIDOS:

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta.

### **TEMA 5: SUPERVISIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.**

#### DATOS OBTENIDOS:

Las supervisoras de enfermería de turno, fueron vistas llenando planillas de control y planificación de tareas.

#### ANÁLISIS:

Este tema es autoridad exclusiva del departamento de enfermería y de sus supervisoras

### INTERPRETACIÓN:

Los factores higiénicos están cubiertos en este caso por la presencia de las relaciones con el supervisor y las directivas que vienen desde la jefatura de enfermería, hacia abajo en el orden jerárquico del departamento.

### **TEMA 6: GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### DATOS OBTENIDOS:

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta.

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## **HERRAMIENTA 2: ENTREVISTAS**

Se utilizaron entrevistas semi-cerradas y escritas con el objetivo de no restar tiempo y molestias a los entrevistados. Casualmente no tuvimos respuesta a uno de los que más nos interesaban para nuestro trabajo, el Gerente de RR.HH.

### **TEMA 1: AUSENTISMO Y ROTACIÓN**

DATOS OBTENIDOS:

- "Hay rotación interna y la promovemos en áreas administrativas por la formación integral y no encasillarse en una sola función. En las áreas técnicas es más difícil por la especificidad de la tarea". DIRECTOR(En el caso de las preguntas puntuales sobre rotación externa y clima organizacional no ha dado respuestas)

Entrevista al Gerente de RR.HH.:

No obtuvimos respuestas relacionados al tema.

- "Hay problemas de ausentismo de un 20% por turno"
- "Los enfermeros faltan por falta de conducta de trabajo y por responsabilidad limitada".
- "Se ejecutan medidas como llamadas de atención, apercibimiento y luego sanción"
- "Se lleva registro de ausentismo"
- "Se realiza encuestas de salida desde RR.HH. y el departamento en conjunto"
- "Sí influye la falta de motivación en la rotación de personal". JEFA DE ENFERMERÍA.

ANÁLISIS:

Existe una diferencia entre el director y el departamento de enfermería ya que el primero cree importante la rotación interna y no responde sobre la externa. La jefatura de enfermería en cambio da certeza de rotación externa, donde una parte reconoce como problemática la rotación externa, a la otra no le da importancia y valora la rotación externa, quedando la jefatura de enfermería sin apoyo organizacional en medidas a gestionar.

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

### INTERPRETACIÓN:

Siendo el compromiso una promesa compartida entre los miembros de la organización, los altos mandos estarían poniendo en segundo plano el problema, sin darle importancia porque la gente "no se pone la camiseta "ni a si "hay camiseta para ponerse".

Es grave no tener en cuenta este aspecto para la eficiencia organizacional ya que el pacto tácito que se da entre las partes, una de ellas no lo reconoce importante -la Dirección-.

### **TEMA 2: SATISFACCIÓN EN EL PUESTO**

#### DATOS OBTENIDOS:

Entrevista con el Director y Gerente de RR.HH. del hospital: En este tema ninguno de las dos autoridades respondieron a las preguntas direccionadas al tema.

- “Generalmente ingresan para adquirir conocimientos y destreza operativa”
- “Son recién egresados”
- “Las expectativas del área concuerdan en los dichos de los enfermeros”
- “Es una generación difícil, antepone derechos a responsabilidades”
- “No se realizan evaluaciones de clima organizacional.” JEFA DE ENFERMERÍA.

#### ANÁLISIS:

En este tema existe coherencia en las respuestas ya que generalmente los ingresantes son egresados noveles y se encuentran en búsqueda de experiencia como a cualquier profesional le pasaría. Contrariamente, no se realizan mediciones de clima organizacional.

#### INTERPRETACIÓN:

Coherentemente con lo que dice la teoría de la Expectativa que el grado de convicción del esfuerzo relacionado con el trabajo producirá una meta específica de desempeño en la realización de una tarea. Claramente la relación existente entre la motivación inicial en el ingreso al hospital y las expectativas puestas en el trabajo disminuye con el tiempo.

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## **TEMA 3: INCENTIVOS**

### DATOS OBTENIDOS:

Entrevista con el Director y Gerente de RR.HH. del hospital: en ambos casos no hubo respuestas al respecto.

- “No existen planes de motivación”.
- “los incentivos a enfermeros son: pagar presentimos, puntualidad y reconocimiento por su fidelidad a la empresa”
- “Se suelen cambiar francos para que accedan a un día como beneficio”.
- “No se hace nada por motivarlos “JEFA DE ENFERMERÍA.

### ANÁLISIS:

Nos dicen claramente que no hay planes de motivación y que no se hace nada por motivarlos. Y contrariamente, en acto seguido reconoce incentivos que a su criterio son percibidos como presentimos y puntualidad, y cambio de francos, entendiendo que el hospital como organización no interactúa en la motivación de sus empleados de enfermería y que el propio departamento realiza acciones en beneficio de su equipo de trabajo.

### INTERPRETACIÓN:

Es necesario considerar no sólo los factores higiénicos en la motivación (beneficios en este caso), sino también los factores motivacionales para que haya completa satisfacción del empleado. Entendiendo el caso como un esfuerzo individual del departamento sin el apoyo político de la organización

## **TEMA 4: COMPROMISO:**

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta.

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## **TEMA 5: SUPERVISIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO:**

### DATOS OBTENIDOS:

- “Los RR.HH. en relación de dependencia están bajo la órbita del área de Recursos Humanos que depende de la Dirección administrativa en estrecha relación con el departamento de legales .Los médicos se encuentran bajo la órbita de la dirección médica, la política se define en la Dirección General” DIRECCIÓN.

### Entrevista al Gerente de RR.HH.

No obtuvimos respuestas relacionados al tema.

- “Los objetivos del área son brindar atención de calidad y trabajo en equipo”
- “No existen ámbitos de discusión sobre aspectos laborales”
- “Los enfermeros no participan sugiriendo ideas”
- “Suelo hablar cuestiones personales con los enfermeros”
- “No nos encontramos fuera del ámbito laboral.”
- “Intento propiciar el trabajo en equipo para el logro de los objetivos”
- “Trato de mediar en los conflictos interpersonales “JEFA DE ENFERMERÍA

### ANÁLISIS:

Con respecto a la supervisión que lleva adelante el director esta direccionado a la gestión integral y general con áreas bien definidas para realizar tareas de control sobre el trabajo.

En contraposición la jefatura de enfermería nos da una visión operativa de la gestión del departamento y del personal enfermero. Así mismo la dirección no presenta rasgos de liderazgo y trabajo en equipo.

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

### INTERPRETACIÓN:

La dirección en su tarea, afecta en los factores higiénicos en lo que se refiere a Administración de la organización, teniendo a su cargo la supervisión y control del hospital centralizando todas las cuestiones inherentes a los RR.HH.

Así mismo el clima organizacional estaría propiciando el trabajo en equipo poniendo expectativas de ambas partes en el trabajo.

### **TEMA 6: GESTION DEL DESEMPEÑO**

#### DATOS OBTENIDOS:

- “Existe un tablero de gestión a través del cual se elevan los indicadores de las diferentes áreas, una vez al mes se hace una reunión de las direcciones donde se hace una evaluación del mes vencido”
- “Creo importante trabajar sobre una carrera laboral y generar estímulos que favorezcan la fidelización.” DIRECCIÓN

Entrevista al Gerente de RR.HH.:

No obtuvimos respuestas relacionados al tema.

- “Los objetivos del área son brindar atención de calidad y trabajo en equipo”
- “Los objetivos son viables, están compendiados en un protocolo de atención”
- “Se evalúa el desempeño pero no se realizan devoluciones”
- “Los enfermeros tienen los materiales y herramientas para hacer correctamente su trabajo”
- “Trato de mediar en los conflictos interpersonales”
- “No se realizan evaluaciones de clima organizacional”
- “Frente a una renuncia se intenta retener al enfermero si este lo amerita.” JEFA DE ENFERMERÍA

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## ANÁLISIS:

Frente a las respuestas del director vemos coherencia con la gestión eficiente y racional, en contraposición en enfermería hay una contradicción respecto a lo que se declara como objetivo y lo que se hace, que es contraproducente y va en desmedro del objetivo del área.

## INTERPRETACIÓN:

No se realizaría una devolución formal de los resultados a los empleados, lo que impediría por un lado relacionar cumplimiento de objetivos con políticas de reconocimientos y recompensas; y por el otro, podría forjar sentimientos de descreimiento hacia las evaluaciones y sus evaluadores.

## **HERRAMIENTA 3: ENCUESTAS**

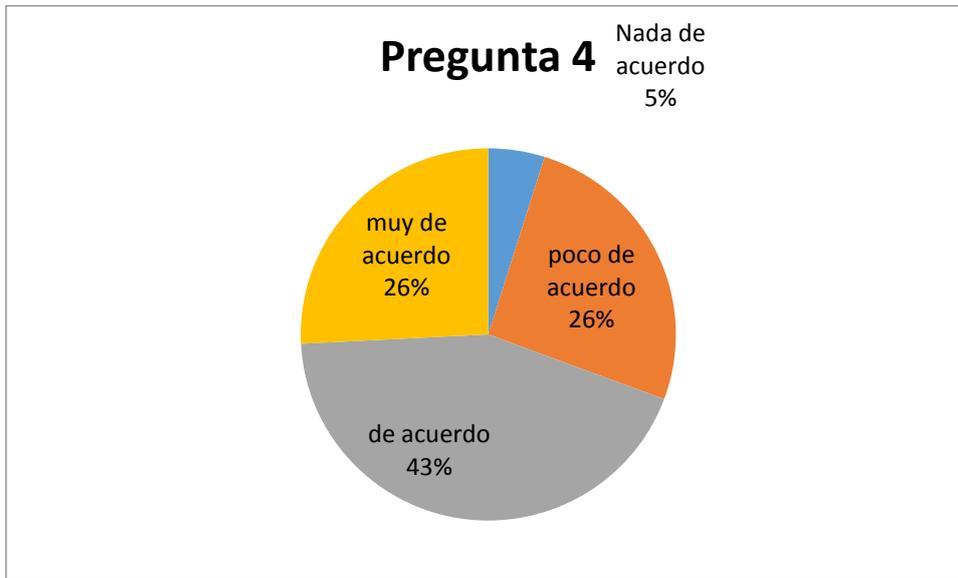
### **TEMA 1: AUSENTISMO Y ROTACIÓN**

#### DATOS OBTENIDOS:

Las preguntas numero 4 y 12 corresponden a este tema. A continuación transcribiremos dichas preguntas con sus respectivos gráficos de resultado.

Pregunta 4: ¿Se siente seguro y estable en su empleo?

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”



Pregunta 12: ¿Elegiría seguir en el hospital si tuviera una propuesta similar en otro lugar?



# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## ANÁLISIS:

Encontramos que el mayor porcentaje del total de encuestados están de acuerdo con el grado de seguridad y estabilidad laboral brindada por el hospital. La mayoría de los encuestados elegiría seguir el hospital trabajando si tuviese otra propuesta laboral similar.

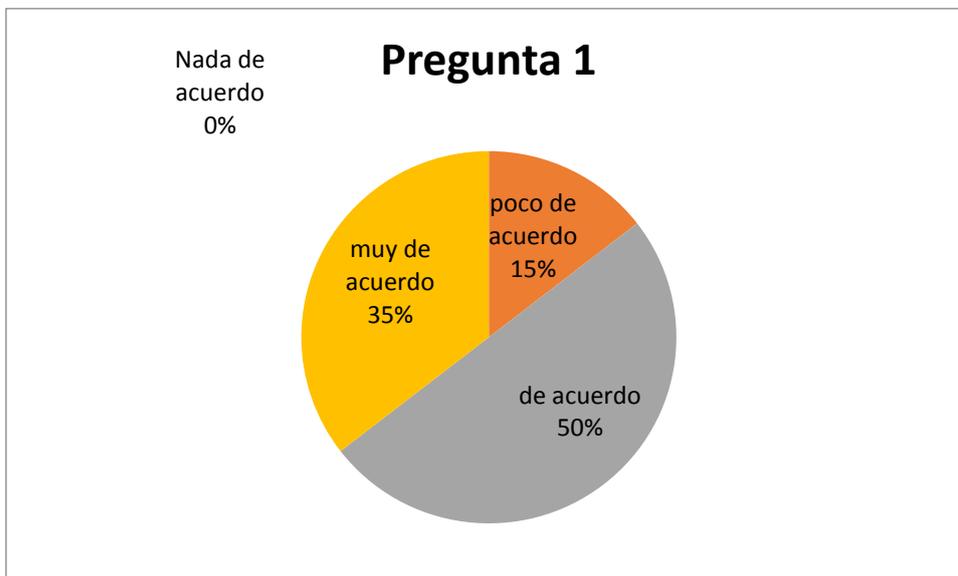
## INTERPRETACIÓN:

Las personas perciben .que las expectativas depositadas en la organización, por lo menos en cuanto a factores higiénicos y de ego-status, se están cumpliendo.

## TEMA 2: SATISFACCIÓN EN EL PUESTO

Las preguntas número 1, 8, 9, 10 y 21 corresponden a este tema. A continuación transcribiremos dichas preguntas con sus respectivos gráficos de resultado.

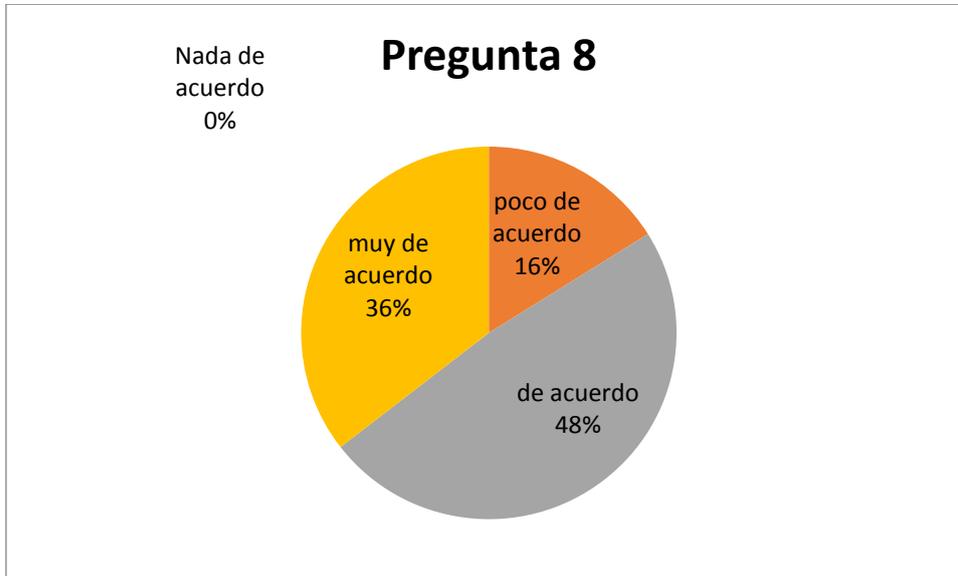
Pregunta 1: ¿Está contento y satisfecho en trabajar en el hospital?



# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

Pregunta 8: ¿Estoy satisfecho con el trabajo?



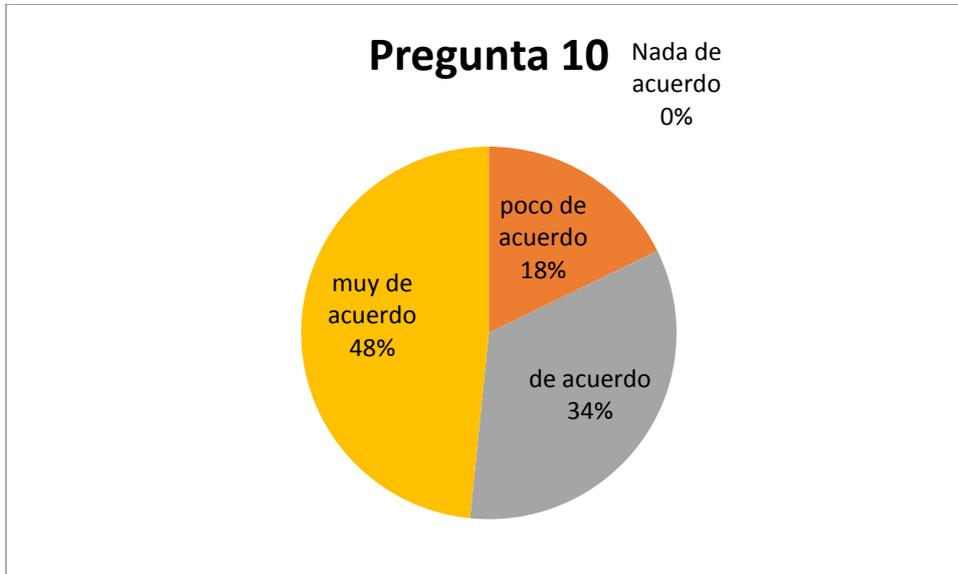
Pregunta 9: ¿Estoy satisfecho con el ambiente de trabajo?



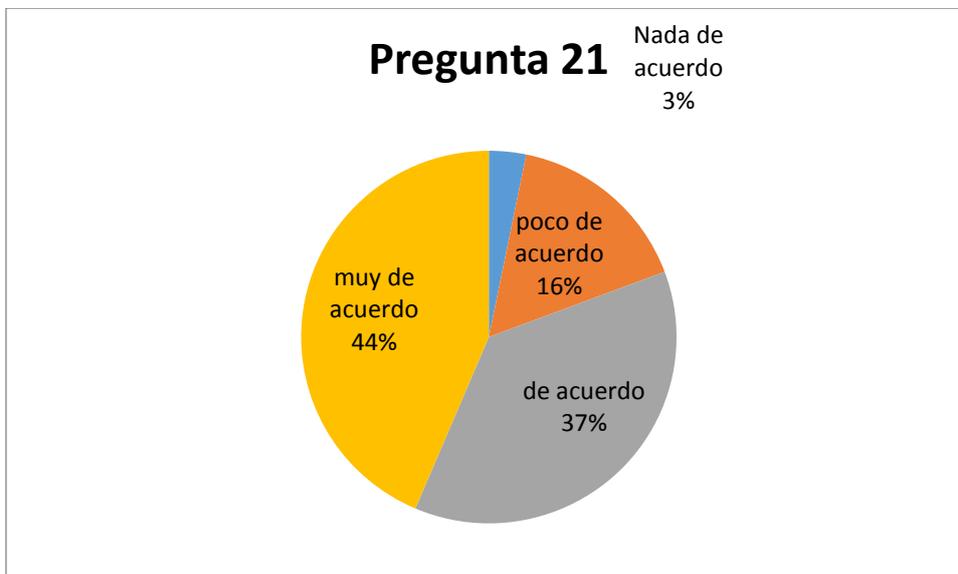
## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

Pregunta 10: ¿Estoy satisfecho con el puesto de trabajo y las tareas realizadas?



Pregunta 21: ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?



### ANÁLISIS:

La mayoría de los enfermeros tiene altos grados de satisfacción en los distintos aspectos encuestados relacionados con el puesto, el ambiente y la organización.

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## INTERPRETACIÓN:

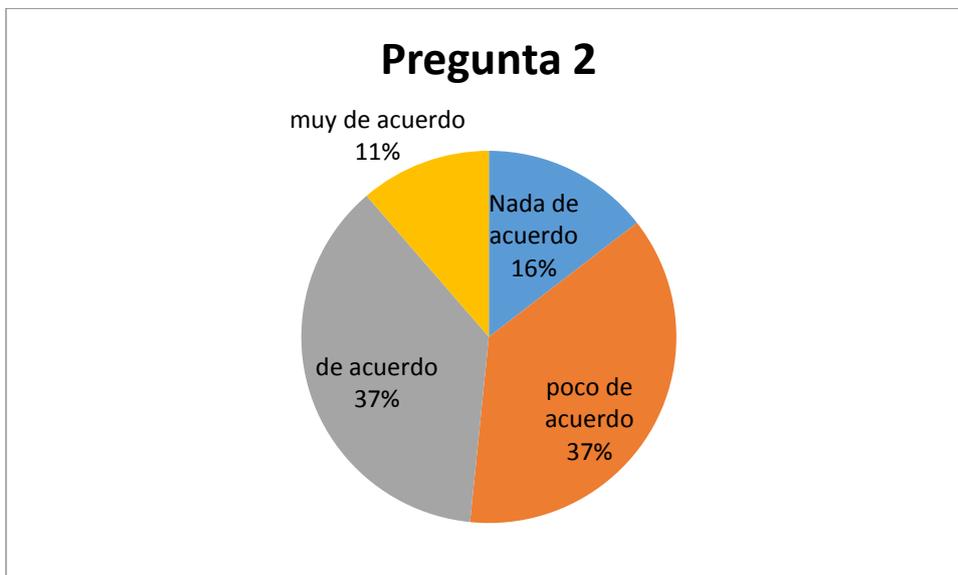
El personal de enfermería cubre factores motivacionales intrínsecos, teniendo en cuenta que existen relaciones satisfactorias entre las partes (HOSPITAL/ ENFERMEROS).

## **TEMA 3: INCENTIVOS**

### DATOS OBTENIDOS:

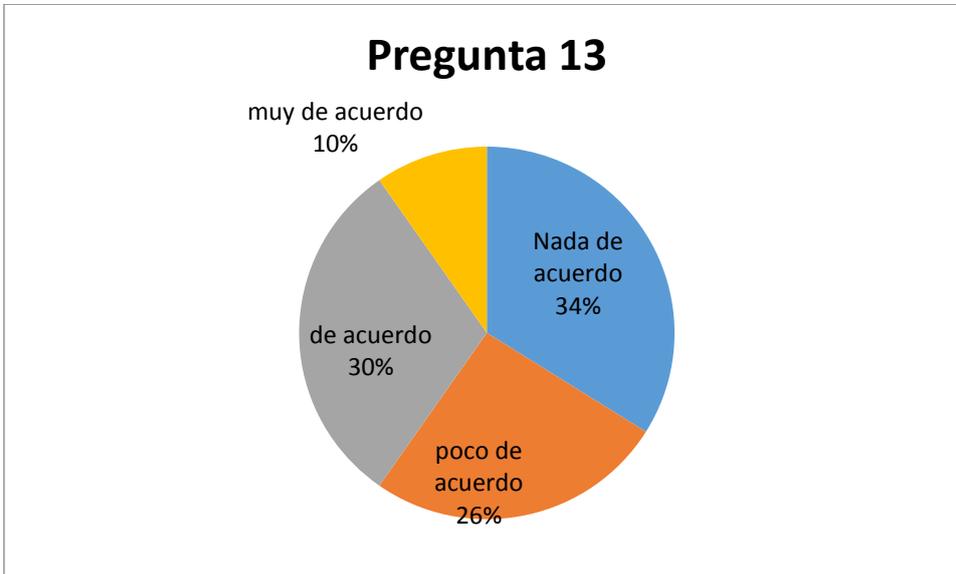
Las preguntas número 2, 13 y 15 corresponden a este tema. A continuación transcribiremos dichas preguntas con sus respectivos gráficos de resultado

Pregunta 2: ¿Se siente reconocido y recompensado cuando hace bien su trabajado

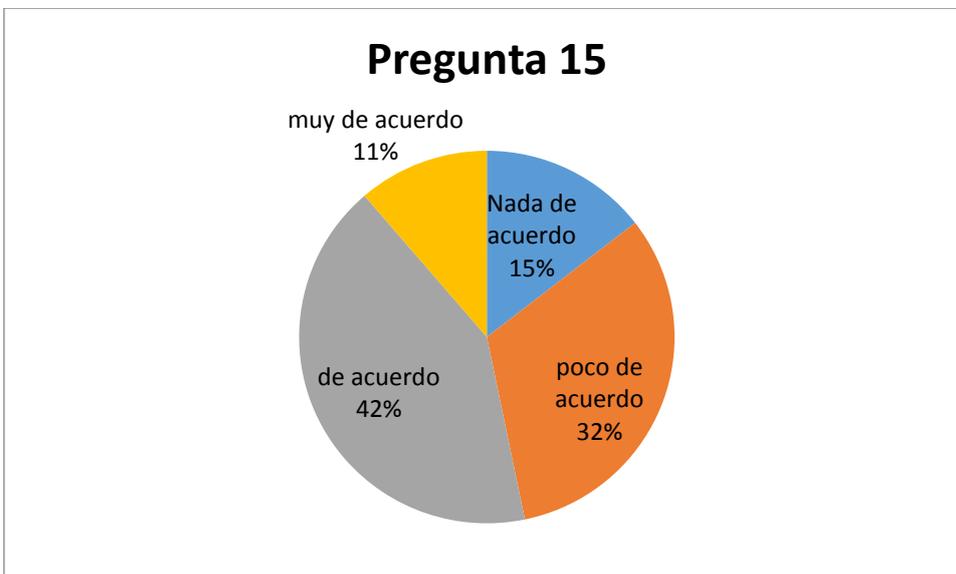


# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

Pregunta 13: ¿Cree que hay equidad entre su trabajo y la retribución que recibe a cambio?



Pregunta 15: ¿Está de acuerdo con los beneficios que le brinda el hospital?



## ANÁLISIS

Se entiende que la mayoría de los enfermeros está de acuerdo con los beneficios que reciben y se sienten reconocidos y recompensados en el trabajo pero a su vez demuestran disconformidad en cuando a la retribución que perciben por su trabajo.

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

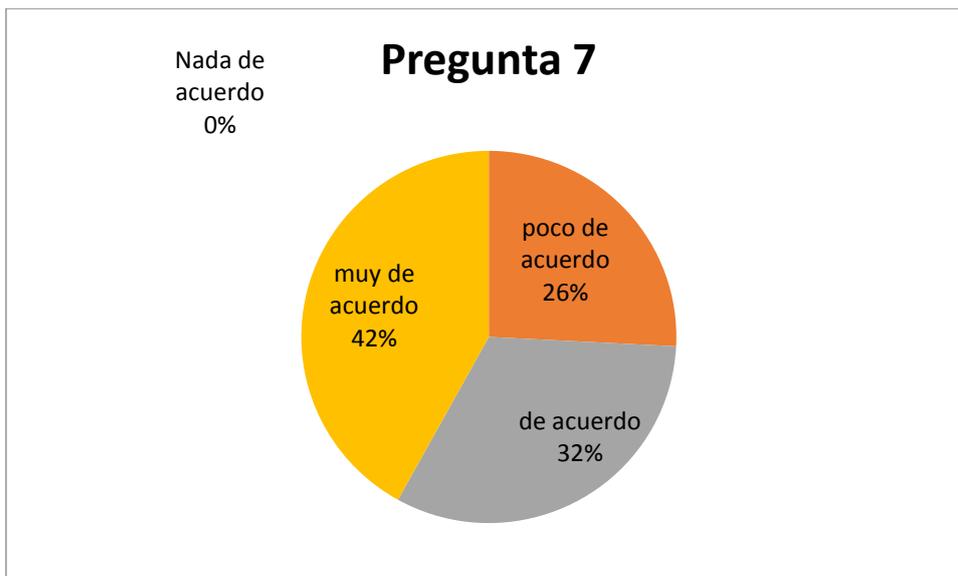
## INTERPRETACIÓN

Hay una falta de equidad entre lo que se realiza y lo que se percibe, pero a su vez se ven enfrentados a un dilema entre priorizar los aspectos intrínsecos y los extrínsecos.

## **TEMA 4: COMPROMISO**

Los datos obtenidos corresponden a las preguntas número 7, 11 y 14. A continuación transcribiremos dichas preguntas con sus respectivos gráficos de resultado.

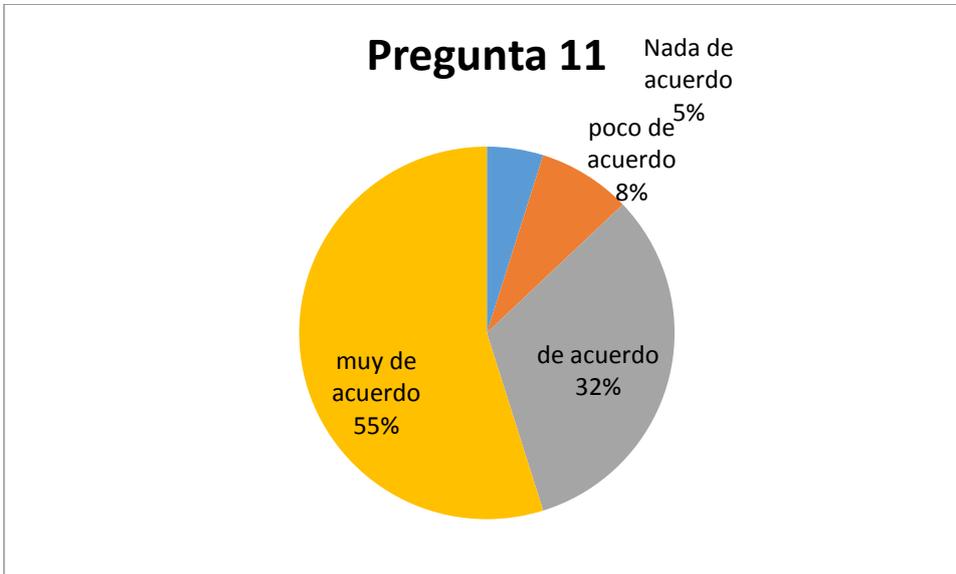
Pregunta 7: ¿Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo?



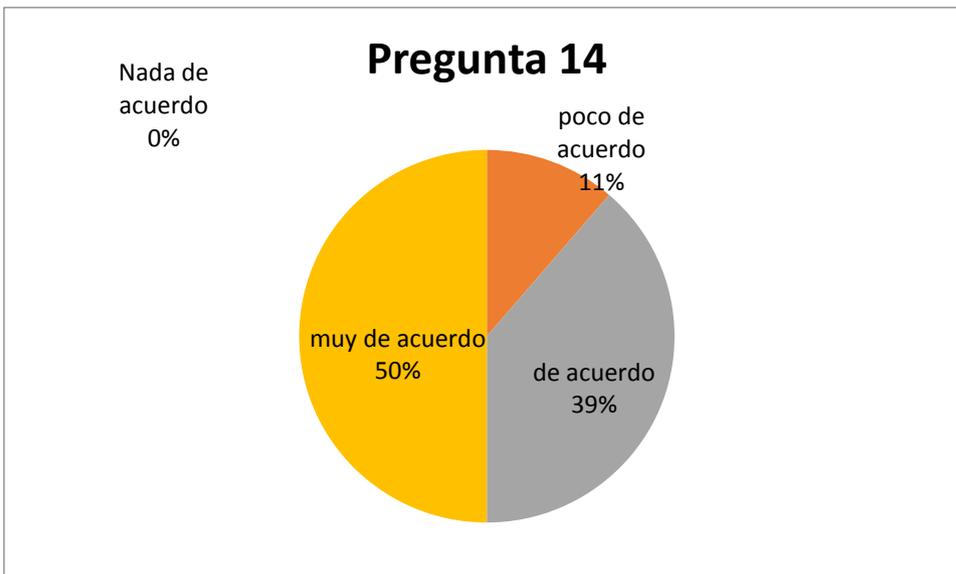
# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

Pregunta 11: ¿Le gustaría desarrollar una carrera dentro del hospital?



Pregunta 14: ¿Usted está comprometido con el trabajo, las metas y los objetivos de la organización?



## ANÁLISIS

Se entiende que hay coherencia entre los temas ya que haciendo su trabajo con energía demuestran compromiso con la tarea y con la organización por querer desarrollar carrera.

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## INTERPRETACIÓN

Claramente estamos en frente de factores intrínsecos en lo que hace a la realización del trabajo en si y el progreso profesional. Existen aspectos compatibles con el compromiso que existe entre las partes intervinientes en la relación laboral dicho esto sería una presencia de contrato psicológico.

## TEMA 5: SUPERVISIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

### DATOS OBTENIDOS:

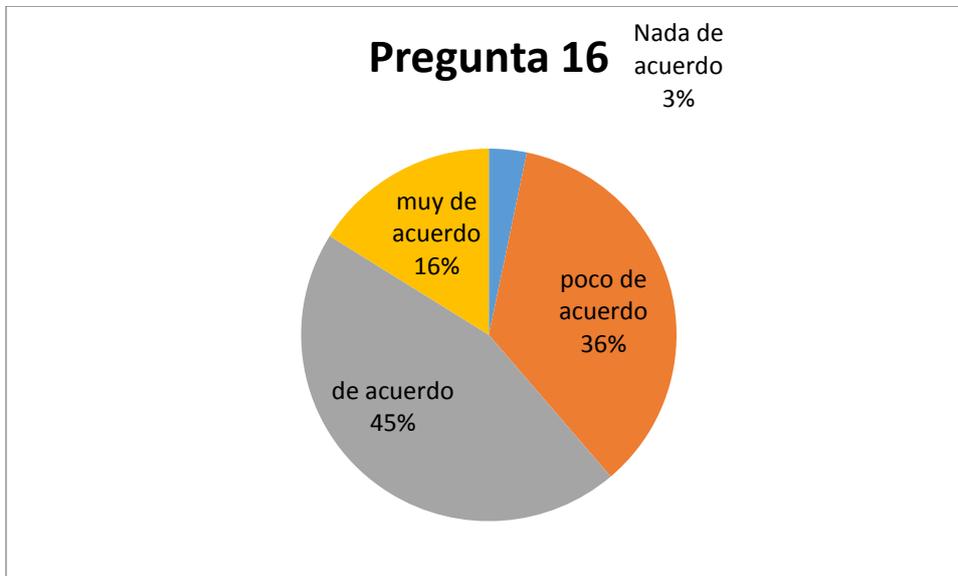
Los datos obtenidos corresponden a las preguntas número 3, 16, 17, 18, 19 Y 20. A continuación transcribiremos dichas preguntas con sus respectivos gráficos de resultado.

Pregunta 3: ¿Su jefe se preocupa por su situación personal?

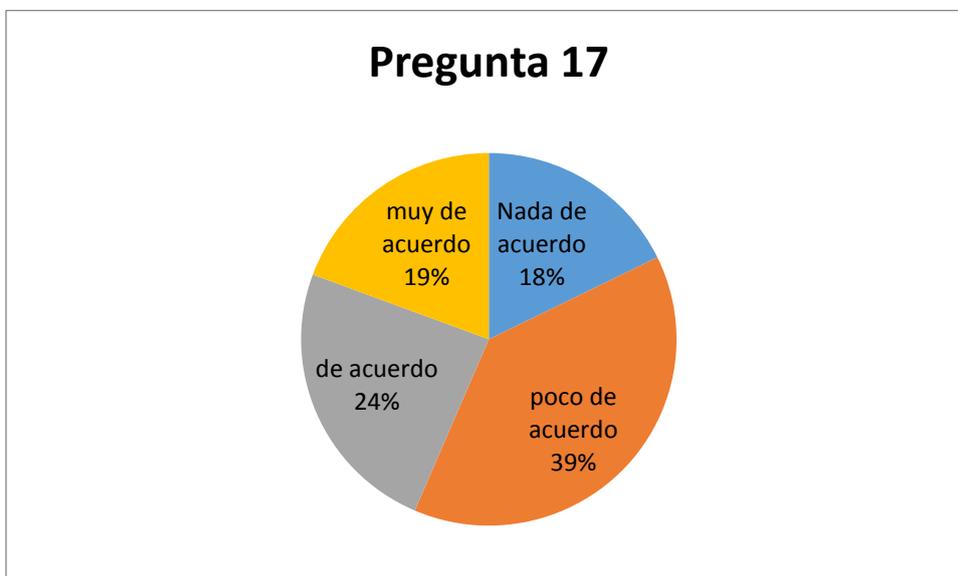


# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

Pregunta 16: ¿Tiene todas las herramientas para trabajar correctamente?



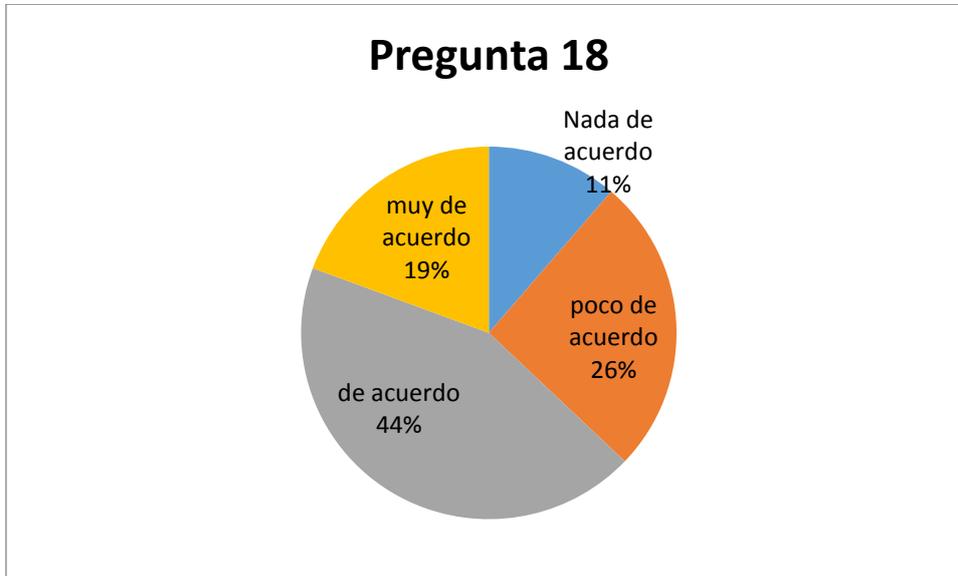
Pregunta 17: ¿La comunicación institucional es clara, fluida y completa?



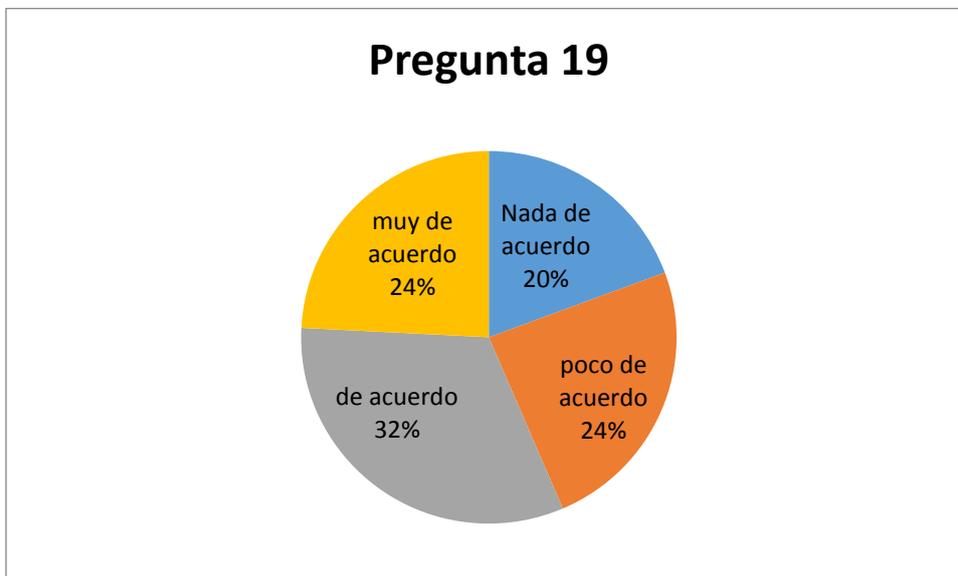
# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

Pregunta 18; Puede tomar decisiones de manera independiente sobre su trabajo?



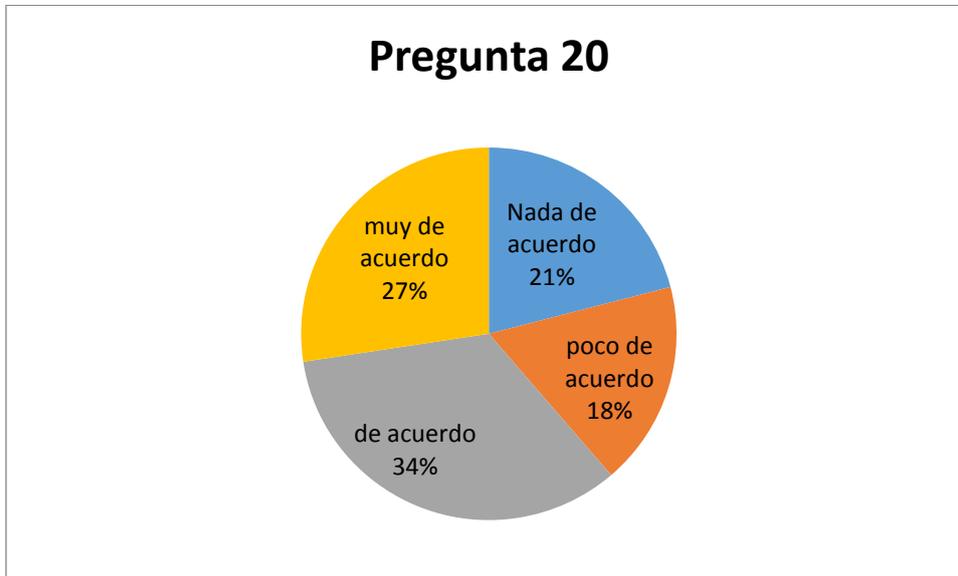
Pregunta 19; Las ordenes de los responsables se contradicen?



## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

Pregunta 20¿Mi superior conversa conmigo sobre el nivel de desempeño y expectativas puestas en mí?



### ANÁLISIS

Se encuentran coincidencias lógicas en cuanto a lo operativo en lo que hace a situación profesional de enfermeros, nivel de desempeño y expectativas y herramientas para trabajar lo cual están en condiciones de tomar ciertas decisiones de manera independiente y en contraposición vemos que la comunicación no es clara, fluida y concreta; y que las ordenes de los superiores se contradicen

### INTERPRETACIÓN

En este caso se encuentran cubiertos los factores extrínsecos dejando los factores de insatisfacción, pero existe un inconveniente en la comunicación dando como resultado incertidumbre afectando así el clima laboral y contrato psicológico.

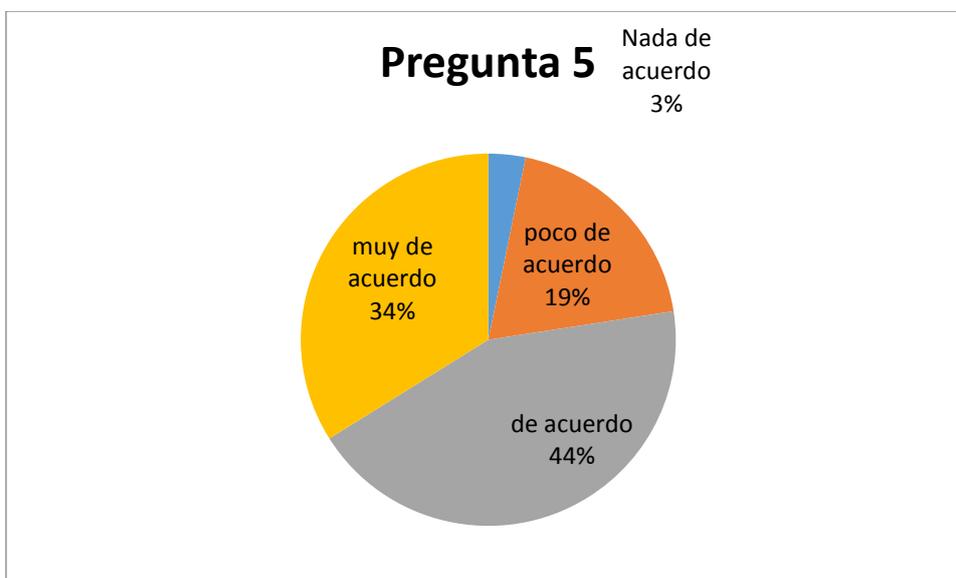
# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

## TEMA 6: GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

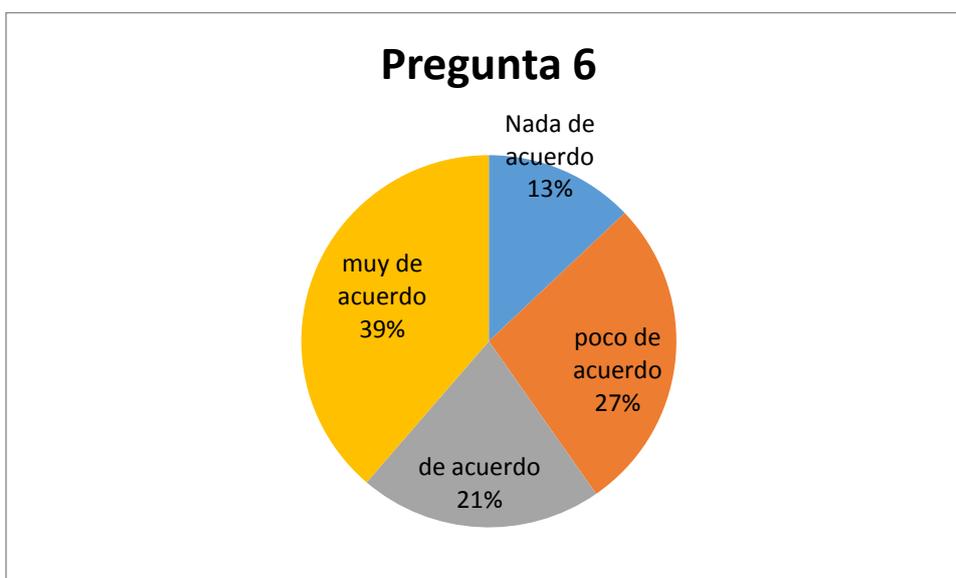
DATOS OBTENIDOS:

Los datos obtenidos corresponden a las preguntas número 5, 6, 20 Y 22. A continuación transcribiremos dichas preguntas con sus respectivos gráficos de resultado.

Pregunta 5 ¿Están claros los objetivos, funciones y tareas?



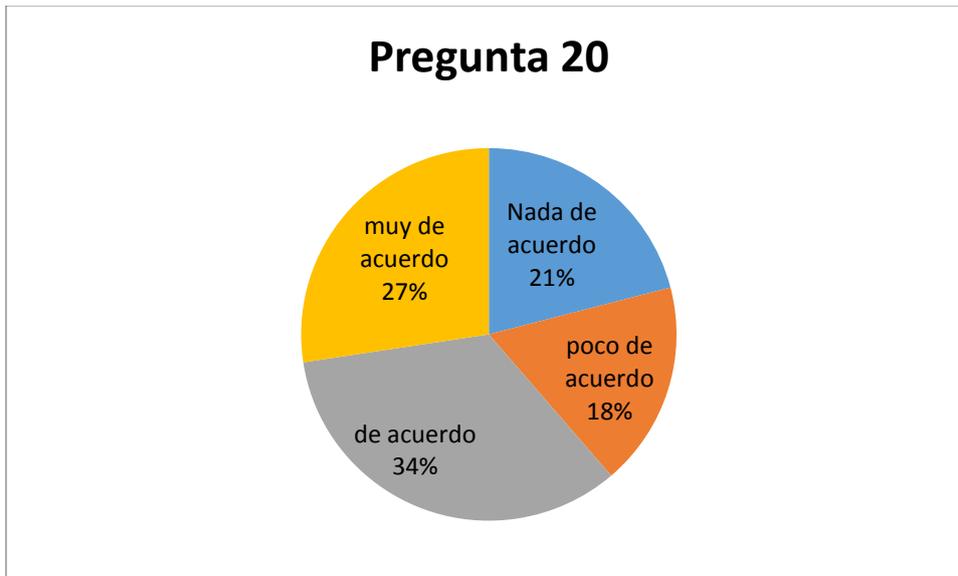
Pregunta 6: ¿Su supervisor conversa con usted sobre su nivel de desempeño?



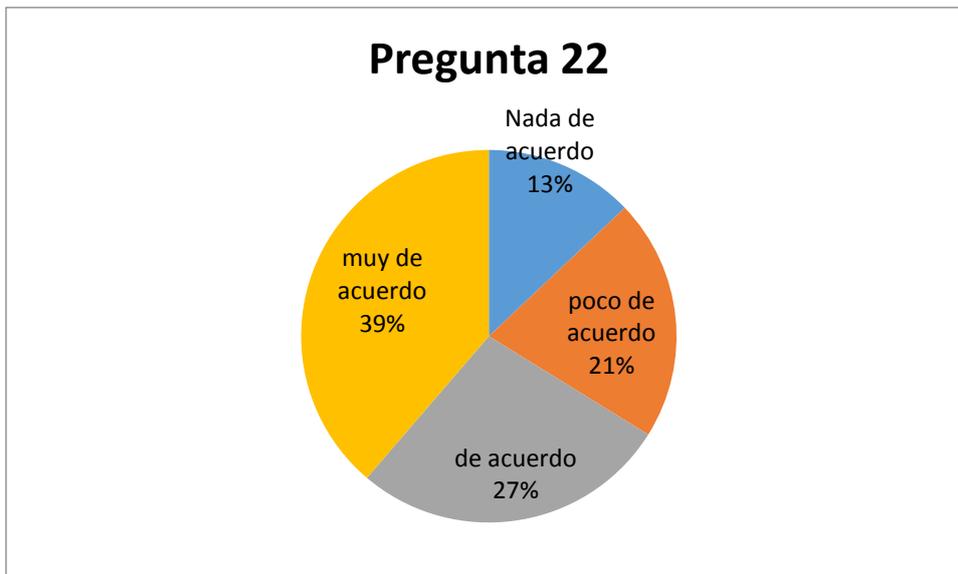
## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

Pregunta 20: ¿Mi superior conversa conmigo sobre el nivel de desempeño y expectativas puestas en mí?



Pregunta 22: Trabajando en la organización, ¿Puedo crecer laboral y personalmente?



# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## ANÁLISIS

Hay coherencia en la apreciación sobre el tema en cuanto a la declaración clara de objetivos, funciones y tareas, conversación de expectativas de desempeño y luego lógicamente crecimiento personal y laboral.

## INTERPRETACIÓN

Se establecen relaciones satisfactorias congruentemente con la dinámica de grupo entendiéndose que es importante para la continuidad del mismo.

Teniendo claras las relaciones formales propicia un clima laboral que favorece el logro de objetivos.

## **HERRAMIENTA 4: ANÁLISIS DOCUMENTAL**

### **TEMA 1: AUSENTISMO / ROTACIÓN**

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta.

### **TEMA 2: SATISFACCIÓN EN EL PUESTO**

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta.

### **TEMA 3: INCENTIVOS**

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## **TEMA 4: COMPROMISO**

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta

## **TEMA 5: SUPERVISIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

No existen datos sobre el tema provistos por esta herramienta

## **TEMA 6: GESTION DEL DESEMPEÑO**

DATOS OBTENIDOS:

### **Detalle de información del personal de enfermería:**

Estos son los datos de la plantilla según la Jefa de Enfermería del Hospital:

Total de enfermeros: 158

LICENCIADOS:	10 (6,33%)
PROFESIONALES:	97 (61,39%)
ESTUDIANTES:	43 (27,21%)
AUXILIARES:	09 (5,70%)

### Internado común:

Licenciada:	01 (10%)
Profesionales:	43 (44,70%)
Estudiantes:	20 (46,94%)
Auxiliares:	01 (8,87%)

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

### Neonatología-UTIP:

Licenciados:	01 (13,80%)
Profesionales:	60 (62,07%)
Estudiantes:	01 (3,44%)
Auxiliares:	02 (20,70%)

### UCCI:

Licenciados:	01 (4,8%)
Profesionales:	07 (76,20%)
Estudiantes:	04 (9,5%)
Auxiliares:	01 (9,5%)

### Terapia intensiva:

Licenciadas:	01 (6,7%)
Profesionales:	68 (70%)
Estudiantes:	07 (16,70%)
Auxiliares:	01 (6,7%)

### Supervisión:

Licenciadas:	02 (20%)
Profesionales:	08 (80%)

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## ANÁLISIS:

Comparando valores netos y luego sumándolos no llegaría a los totales mencionados en la planilla y tampoco en la sumatoria porcentual.

## INTERPRETACIÓN:

Sabiendo que para lograr un correcto funcionamiento de un área y gestionarla se precisa contar con indicadores precisos que nos permitan medir controlar y dirigir acciones tendientes a mejorar la gestión. Por esto en este caso hay un error importante con valores de indicadores reales.

## **SÍNTESIS**

La síntesis se regirá por la siguiente estructura para lograr mayor claridad y precisión en la comprensión de la problemática: ACIERTOS, DESACIERTOS Y OMISIONES.

### **TEMA 1: AUSENTISMO / ROTACIÓN**

**ACIERTOS:** Estamos en presencia de un índice de ausentismo programado. Las personas perciben que las expectativas depositadas en la organización, por lo menos en cuanto a los factores higiénicos ego-status se cumplen.

**DESACIERTOS:** Es grave que los directores no tengan en cuenta el aspecto relacionado ausentismo y rotación, ya que no lo reconoce como importante.

**OMISIONES:** Los altos mandos están poniendo en segundo plano el problema, sin darle importancia porque la gente no "se pone la camiseta", ni "si hay camiseta" para ponerse.

### **TEMA 2: SATISFACCIÓN EN EL PUESTO**

**ACIERTOS:** Los factores higiénicos están debidamente cumplidos (Condiciones de trabajo, salario en blanco, beneficios y servicios sociales y relaciones con el supervisor), lo que permitiría considerarla la ausencia de insatisfacción en el lugar de trabajo. El personal de enfermería cubre factores motivacionales intrínsecos teniendo en cuenta que existen relaciones satisfactorias entre las partes.

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

DESACIERTOS: La relación que existe entre la motivación inicial en el ingreso al hospital y las expectativas puestas en el trabajo disminuyen con el tiempo.

OMISIONES: Nos encontramos con la ausencia de planes de retención de talentos y motivación.

### **TEMA 3: INCENTIVOS**

ACIERTOS: Lo que está haciendo la jefa de enfermería, es un incentivo apuntado al reconocimiento, por lo tanto ego-status, siendo un acto voluntario y aislado de su parte. Es necesario considerar no solo a los factores higiénicos en la motivación (beneficios en este caso).

DESACIERTOS: Hay una falta de equidad entre lo que se realiza y lo que se percibe, pero a su vez se ven enfrentados ante el dilema de priorizar aspectos intrínsecos o extrínsecos.

OMISIONES: Los incentivos generados por el departamento de enfermería son individuales y sin apoyo político de la organización.

### **TEMA 4: COMPROMISO**

ACIERTOS: Estamos al frente de factores intrínsecos (realización del trabajo en si, progreso profesional). Existen aspectos comparables con el compromiso que existen entre las partes intervinientes de la relación laboral (contrato psicológico)

### **TEMA 5: SUPERVISIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

ACIERTOS: Los factores higiénicos están cubiertos por la presencia de relaciones con el supervisor y las directivas desde la jefa de enfermería hacia abajo. La dirección en su tarea afecta en los factores higiénicos (administración de la organización, teniendo a su cargo la supervisión y control del hospital centralizando todas las cuestiones inherentes a los RR.HH.). El clima organizacional estaría propiciando el trabajo en equipo poniendo expectativas de ambas partes en el trabajo.

DESACIERTOS: Existe un inconveniente en la comunicación dando como resultado incertidumbre, afectando el clima laboral.

OMISIONES: No existen planes de comunicación preestablecidos.

### **TEMA 6: GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

ACIERTOS: A nivel de jefatura y supervisión, existe una modalidad continua aunque informal de observar el desempeño, dado la cercanía y periodicidad de oportunidades durante el trabajo, en un marco de relaciones satisfactorias congruentemente con la dinámica del grupo, y entendiendo que es importante para la continuidad del mismo. Teniendo claras las relaciones formales, propician un clima laboral que favorece el logro de los objetivos.

DESACIERTOS: Nos se realizan devoluciones formales del desempeño a los empleados. Esto podría forjar sentimientos de descreimiento hacia las evaluaciones y sus evaluadores e impedirían relacionar el cumplimiento de los objetivos con políticas de reconocimiento y recompensas.

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

Sabiendo que para lograr un correcto funcionamiento de un área, es necesario contar con informaciones precisas que nos permitan medir, controlar y dirigir acciones para mejorar la gestión. En este caso, en el caso de los indicadores hay errores importantes de falta de precisión.

OMISIONES: No existen devoluciones en tiempo y forma del rendimiento general del enfermero, y no cuentan con inventarios por área correctamente armados que puedan servir como fuente confiable para la planificación de RR.HH.

### **CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS**

A continuación, destacamos el siguiente listado de características detectadas, que por su interjuego, contribuirían directa o indirectamente al aumento del ausentismo y rotación:

El tema del ausentismo y la rotación no aparecen como una prioridad de gestión desde el punto de vista de la conducción del Hospital, aunque sí lo son y en gran manera en los niveles de supervisión y jefatura, quienes sufren sus consecuencias directamente y a diario.

Las expectativas iniciales del personal de enfermería a la hora del ingreso al hospital disminuyen con el paso del tiempo frente al no cumplimiento del contrato psicológico por parte de la organización

Fuerte percepción de falta de equidad entre lo que se realiza y lo que se percibe, tanto a nivel del trabajo en sí mismo como especialmente en comparación con lo que el personal compara con respecto a otras organizaciones del rubro (en las cuales, según refieren, o existe un alto nivel de exigencia aunque también de retribuciones por vía del salario y/o beneficios; o no existen dichas retribuciones pero tampoco un alto nivel de exigencia, y en el caso que nos ocupa se encontrarían ambas variables negativas a la vez).

La comunicación institucional no es clara y ni sistemática, por lo que se generan contradicciones y omisiones en aspectos sensibles para asegurar resultados de gestión en el quehacer diario, lo cual impacta negativamente en el clima de trabajo habitual, más allá de que el mismo es favorable independientemente de situaciones puntuales como las mencionadas en este párrafo.

No existen evaluaciones formales de desempeño, las cuales se realizan de forma asistemática y continua durante el propio desarrollo del quehacer diario, no obstante el personal evaluado carece de la retroalimentación necesaria sobre dichas evaluaciones, por lo que no puede trazar por sí mismo ni en conjunto planes de mejora al respecto.

Todos estos factores detectados, los cuales son fuente de insatisfacción en el trabajo y de posible ruptura del contrato psicológico, atentan contra la voluntad del personal de escoger al hospital como el lugar en donde proyectarse a largo plazo, atentando entonces contra la motivación laboral y siendo fuente de progresivos deseos de abandonarlo en pos de mejores oportunidades, lo cual

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

durante ese proceso incrementa paulatinamente los niveles de ausentismo como signo anticipatorio y preámbulo de una rotación externa.

## **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

A continuación presentamos los principios que sostienen nuestra propuesta de intervención acorde a los resultados del diagnóstico con la cual intentaremos dar soluciones sistémicas a la problemática de la rotación de enfermeros del Hospital.

### **JUSTIFICACIÓN**

Un abordaje integral y sistémico acerca de la rotación externa permitirá no sólo proveer soluciones efectivas para su reducción, sino -y especialmente- erradicar las causas detectadas por las cuales se produce no sólo ésta sino también, como preámbulo de la misma, el ausentismo del personal afectado. Incorporando mejoras que impacten en la revalorización del trabajo del enfermero en el Hospital Italiano (en las distintas áreas en donde se desempeñan), todo ello no sólo permitiría un trabajo más satisfactorio y valorizado, sino también mayor eficiencia en la gestión de los recursos humanos asociada a actividades de provisión y desarrollo, al enfocarse en personas cuya continuidad se encuentre menos en riesgo.

De la misma manera, y considerando la particularidad de la situación de las áreas de enfermería del hospital con sus características y especial dinámica organizativa, la cual se destaca por un alto grado de autonomía no obstante interacción con respecto a las otras dependencias y a la propia conducción de la organización, el foco principal de esta propuesta estará puesto en la conducción del sector de enfermería más allá del apoyo institucional y logístico de las autoridades del hospital y de su Gerencia de Recursos Humanos.

### **OBJETIVOS**

Objetivo General:

Proveer al Hospital Italiano de Córdoba de una Propuesta de Reducción de la rotación de personal de enfermería

Objetivos específicos:

Concientizar a los directivos y referentes sobre la existencia del problema detectado.

Sensibilizar tanto a los directivos como a los referentes para que se involucren en la ejecución del plan de acción que se propone.

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

Desarrollar al personal clave para sostener la propuesta.

Revalorizar el puesto de enfermero.

## ACTIVIDADES

### 1. DEVOLUCIÓN A LAS AUTORIDADES DEL HOSPITAL DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Esta actividad consiste en una reunión de hasta dos horas de duración con los Directivos del Hospital, Gerente de Recursos Humanos y quienes ellos consideren importante convocar, orientada a su sensibilización y concientización, de forma que pueda conseguirse su apoyo al resto de las actividades incluidas en la propuesta. Los ejes temáticos serían los siguientes:

Resultados del diagnóstico realizado: Relación entre los resultados actuales de rotación externa y ausentismo y la modalidad de gestión existente: aciertos, desaciertos y omisiones en la gestión asociada a la retención y el presentismo.

Propuesta de mejora: justificación y objetivos. Actividades sugeridas: fundamento, características y programa. Importancia del desarrollo y habilitación a la conducción del sector de enfermería como principales impulsores de actividades de retención.

#### Sugerencias para una correcta implementación

A los fines de lograr una reunión productiva, será necesario que la misma sea realizada en una sala libre de posibilidad de distracciones e interrupciones, contando además con la facilidad de un cañón de proyección y pantalla, con la presencia de al menos el Director del Hospital y el Gerente de Recursos Humanos.

#### Criterios para evaluación y seguimiento

Esta actividad se considerará lograda si:

La reunión cuenta con la asistencia de las autoridades del Hospital invitadas

Los participantes demuestran comprender el real peso de las dificultades encontradas y la utilidad de la propuesta.

Los participantes demuestran comprender la importancia de desarrollar y habilitar a la conducción del sector de enfermería como principal promotor de la retención de su personal, así como la necesidad de que desde la Dirección del Hospital y la Gerencia de Recursos Humanos apoyen las iniciativas que el sector impulse y provean los recursos y habilitaciones necesarias.

## **2. PRESENTACIÓN A LA JEFATURA DEL ÁREA DE LA PROPUESTA DE TRABAJO Y SUS DETALLES**

La misma consiste en una reunión de hasta tres horas de duración, fuera del horario de trabajo, con:

- El Gerente de Recursos Humanos
- La Jefa de Enfermería
- La Subjefa de Enfermería.

La misma incluirá:

Una explicación sobre las actividades incluidas en la presente propuesta y sus detalles, así como la relación entre las mismas y los facilitadores u obstaculizadores a la retención.

Una introducción acerca de los factores que facilitan la motivación, el compromiso en el trabajo y, a través de ellos, la retención, y los elementos que atentan contra la misma y sus causas, así como la relación con el ausentismo como preámbulo de ésta.

Una invitación a tomar un rol protagónico desde la conducción del sector de enfermería como promotor de la retención, compromiso y satisfacción de sus colaboradores, al ser quienes están más en contacto con su realidad y dificultades, con el apoyo institucional y de recursos de la Dirección del Hospital y de la Gerencia de Recursos Humanos.

Una propuesta de temario básico sobre cómo desarrollar el liderazgo y capacidad de conducción del equipo orientada a la retención, el compromiso y la satisfacción de los colaboradores en el marco de un alto desempeño.

### **Sugerencias para una correcta implementación**

A los fines de lograr una reunión productiva, es necesaria que la misma sea realizada en una sala libre de posibilidad de distracciones e interrupciones, contando además con la facilidad de un cañón de proyección y pantalla y la presencia de las citadas responsables.

### **Criterios para evaluación y seguimiento**

Esta actividad se considerará lograda si:

- La reunión cuenta con la asistencia de las autoridades del Hospital invitadas
- Los participantes demuestran comprender el real peso de las dificultades encontradas y la utilidad de la propuesta.

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

- Los participantes demuestran haber captado la importancia de su papel de liderazgo de los proyectos de mejora de su sector, independientemente del apoyo que reciban por parte de la Dirección del Hospital y de la Gerencia de Recursos Humanos.
- Los participantes aceptan la propuesta de desarrollo de capacidades de liderazgo y conducción del equipo orientada a la retención.

### 3. CAPACITACIÓN A JEFATURA Y MANDOS MEDIOS

#### Finalidad:

Desarrollar a la conducción del sector de enfermería en los protagonistas principales de las actividades asociadas a la retención, el compromiso, el alto desempeño y la satisfacción de los miembros de su equipo.

#### Modalidad:

Entrenamiento de características altamente pragmáticas, con aporte de contenidos conceptuales básicos y clave que permitan, durante la misma, ejercitar situaciones reales y habituales del sector, así como descubrir estrategias y herramientas para enfrentarlas con eficacia.

#### Carga horaria propuesta:

20 horas, fuera del horario de trabajo y distribuidas a conveniencia de los destinatarios.

#### Temario:

- Obtenemos los colaboradores que formamos: relación causa – efecto entre nuestra forma de liderarlos y los resultados que obtenemos de ellos. Efectos indeseables: el reemplazo de la instrucción por la orden y la delegación invertida
- Factores que atentan contra la motivación: definición y elementos intervinientes
- Cómo orientar la motivación a través del liderazgo
- Cómo lograr y mejorar el liderazgo. El líder. Liderazgo situacional como herramienta para el mejoramiento continuo y sinérgico
- Delegar efectivamente, para lograr simultáneamente la eficacia y la motivación
- Labores en equipo: Dificultades propias y ajenas para lograr el apoyo necesario. Cómo convertir al grupo en un Equipo de Alto Desempeño
- El diagrama de compromiso y cómo implementarlo para organizar la participación en proyectos de mejora.

#### **4. REUNIONES DE DETECCIÓN Y PROMOCIÓN DE OPORTUNIDADES**

Una vez concluida la capacitación, se proponen el establecimiento de reuniones semanales de intercambio de experiencia entre los enfermeros y supervisores, conducidas por estos últimos, dedicadas a identificar oportunidades y dificultades experimentadas, procurando la obtención de las primeras y supresión de las últimas.

A partir de estas actividades, pueden surgir acciones a corto o mediano plazo, algunas a cargo de miembros del equipo de enfermería designados y otras bajo la conducción de la jefa de enfermería. Entre estas últimas, se sugiere considerar especialmente:

Actividades de Revalorización del rol de enfermero, de enriquecimiento del puesto y/o de capacitaciones técnicas y profesionales.

Cambios en la imagen institucional y en relación con sus competidores, como herramienta de diferenciación competitiva con otras organizaciones del medio, ya que atraerá a los mejores talentos que quieran participar de mejoras continuas y altos niveles de rendimiento.

Optimización del sistema de seguimiento del desempeño: a consensuar entre el Gerente de Recursos Humanos y la Jefa de Enfermería, basado en una lista de verificación de uso continuo por parte de los supervisores de cada área de enfermería, que permita realizar el seguimiento del desempeño del personal en aspectos claves como: presentismo, colaboración, iniciativa, confiabilidad en la tarea realizada, responsabilidad, trabajo en equipo y comunicación y/u otros que se consideren necesarios, como base para el monitoreo de logros por parte del mismo, y que permita una asignación adecuada de incentivos no remunerativos disponibles.

Incentivos no Remunerativos: Programa basado en las necesidades y preferencias del equipo de enfermería, como por ejemplo:

- Trabajo favorito
- Flexibilidad horaria
- Tiempo libre
- Proyectos específicos
- Otros

“DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA  
DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

**CRONOGRAMA**

Semana	01	02	03	04	05	06	07	08	09
1. Reunión con la Dirección									
2. Presentación a la Jefatura de Enfermería									
3. Capacitación a Jefatura y mandos medios									
4. Reuniones de equipo									

---

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## CONSIDERACIONES FINALES

En esta instancia del trabajo nos gustaría hacer mención a algunas cosas que más allá de lo académico, pudimos aprender a reconocer, y para ello utilizaremos Palabras del “Doctor René Favalaro”, en una conferencia que dio donde decía lo siguiente:

“No concibo un universitario sin compromiso social, la humanidad vive un momento muy especial con todo esto del neoliberalismo, del consumismo que nos venden por todos lados que ya empieza a resquebrajarse, porque realmente ese no es el futuro del mundo.-

El Universitario debe formarse agregándole toda esa formación social para que entienda que su tarea no termina en lo específico, hay un compromiso social para tratar de que a través del esfuerzo de ese hombre que tuvo la suerte de llegar a la universidad, de llegar una formación terciaria contribuya para que esta sociedad sea cada vez mejor, más solidaria y justa. En la misma conferencia el Doctor cita a Eduardo Galeano y dice: que es un hombre excepcional que ha escrito libros trascendentes y siempre estuvo comprometido con Latinoamérica. Este escritor dice:

*“Vamos a suponer que el mundo que esta patas para arriba se pone sobre sus pies, deliremos; el aire estará limpio de los venenos de las máquinas y no tendrá más contaminación que las que emana las humanas pasiones, la gente dejará de ser comprada por el supermercado y manejada por el automóvil, programada por la computadora, mirada por el televisor, los economistas dejarán de llamarle nivel de vida al nivel de consumo, los historiadores dejarán de creer que a los países les encanta ser invadidos, el mundo ya no estará en guerra contra los pobres sino contra la pobreza, nadie morirá de hambre porque nadie morirá de indigestión , la educación no será el privilegio de quien pueda pagarla “.*

La Justicia y la Libertad hermanas siamesas condenadas a vivir separadas volverán a juntarse bien pegaditas espalda contra espalda.”

YO PIDO QUE TODOS SIGAMOS SOÑANDO

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Bohlander, Snell y Sherman: "Administración de Recursos Humanos". 12ª Edición. Editorial Thompson, México, 2001.
- Chiavenato, Idalberto: "Administración de Recursos Humanos". 5ª edición. Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2000.
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J.: "Las Organizaciones - Comportamiento, estructura, procesos. 10ª edición. Mc Graw Hill Editores, Santiago de Chile, 2001.
- Rodríguez, Darío: "Diagnóstico Organizacional". Editorial Alfaomega. México, 1999.
- Sampieri, Collado Lucio: "Metodología de Investigación". 4ª edición. Editorial Mc Graw Hill, México, 2006.

### Artículos de internet consultados:

- Romero Pernalet, Daniel: "Aproximación a la motivación en el trabajo". Disponible en: <http://trabajomotivacion.blogspot.com.ar/>, 2005.
- <http://www.servirparaganar.com.mx/articulos/aprendizaje-de-la-motivacion.html>
- [Definición de motivación - Qué es, Significado y Concepto](http://definicion.de/motivacion/#ixzz3OBNF6xOc) <http://definicion.de/motivacion/#ixzz3OBNF6xOc>
- [www.significados.com/motivación](http://www.significados.com/motivación)
- [www.emprendices.com/motivacion-laboral](http://www.emprendices.com/motivacion-laboral)
- [www.psicologia-online.com](http://www.psicologia-online.com).
- [www.valorhumano.com.mx/index.php?](http://www.valorhumano.com.mx/index.php?)... Clima organizacional
- Retención de personal valioso. [www.consultoria-pyme.com](http://www.consultoria-pyme.com)... Gestión de personal
- <http://definicion.de/rotacion-de-personal/#ixzz3OMzAoQVt>

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## ANEXOS

### ENTREVISTA AL DIRECTOR

1-Frente a la gestión integral que lleva la Dirección: ¿Se reúne frecuentemente con los jefes de las distintas áreas? ¿Tiene algún cronograma de temas a tratar?

2-Enfocandonos en los reportes que el Gerente de RRHH le presenta a la Dirección: ¿Cuáles son los pasos a seguir frente a inconvenientes de esta área? ¿Existen plazos, indicadores, protocolo de trabajo, algún documento rector?

3- ¿Cree usted relevante la problemática de la Rotación de Personal? ¿Porque?

4-¿Qué tema cree usted importante en la gestión de RRHH?

5-Frente a las desvinculaciones de personal del área de enfermería que sufre el hospital y a su vez el ausentismo. ¿Cree usted que es de relevancia esta problemática? ¿Por qué?

6- ¿Cuál es la percepción sobre el clima organizacional, y si lo cree favorable para la consecución de los objetivos organizacionales?

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## **ENTREVISTA AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

1-¿Existe una política con respecto a la rotación?

2-¿Tiene objetivos dicha política?

3-¿Existe un parámetro de rotación actual? ¿Es acorde a lo planificado?

4-La provisión de RRHH (reclutamiento y selección) ¿Los realizan internamente o tercerización alguna consultora?

5-¿cuentan con algún registro de ausentismo y causas?

6-¿Se le realiza alguna encuesta a los que renuncian?

7-¿Existe una cultura organizacional dentro del hospital? ¿Está alineada con la visión organizacional?

8-¿Son aceptados los objetivos y valores de la organización? ¿Cómo se manifiesta hoy?

9-¿Hay espacios de reunión que propicien la integración del personal? (Sala de esparcimiento)

10- ¿Existen evaluaciones de desempeño? ¿Se realizan devoluciones de resultados de las mismas?

11- Los enfermeros, ¿Sabén que se está midiendo? y ¿Qué tienen que hacer?

12-¿Tienen los enfermeros los materiales y herramientas para hacer correctamente su trabajo?

13-¿Considera que los enfermeros están bien remunerados?

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

14- ¿Se dan recompensas y castigos reales o potenciales para motivar? ¿Qué métodos utiliza?

15- ¿Hay cierto equilibrio entre lo que hacen los enfermeros y lo que reciben a cambio en dinero, reconocimiento, premios?

16-La toma de decisiones, ¿Está repartida en el departamento de enfermería?

17- El estilo que adopta el líder, ¿Cree usted que depende de la situación por la que el grupo este pasando?

18-¿Cree usted que influye la falta de motivación en la rotación de personal? ¿Porque?

19-¿Realizan evaluaciones de clima organizacional? ¿Con que periodicidad?

20- ¿Existen planes de motivación? ¿Tiene parámetros de medición de los mismos?

21-Frente a una renuncia, ¿Se trata de retener al enfermero? ¿Cómo?

# “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

## **ENTREVISTA A LA JEFATURA DE ENFERMERIA**

- 1-¿Hay problemas de rotación, ausentismo y llegadas tardes? ¿Cuánto?
- 2-¿Por qué cree que la gente falta?
- 3- ¿Que medida se toma con la gente que llega tarde o falta?
- 4- El área de enfermería, ¿lleva un registro de ausentismo?
- 5-¿Se le realiza alguna encuesta a los que renuncian?
- 6-¿Cuales son los objetivos del área?
- 7- ¿Que expectativas tienen los enfermeros con las tareas que realizan? ¿Concuerdan con las del área?
- 8- ¿Considera viables los objetivos propuestos para el área? ¿Quién los define?
- 9-¿Existen ámbitos de discusión sobre aspectos laborales del área? ¿Son programados?
- 10-¿Cómo evalúa el desempeño del grupo de enfermería? ¿Realizan devoluciones de dicha medición?
- 11-¿Tienen los enfermeros los materiales y herramientas para hacer correctamente su trabajo?
- 12-Los enfermeros, ¿participan sugiriendo ideas?

## “DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL ITALIANO”

---

13-¿Que considera como incentivos a los enfermeros? (Reconocimientos y recompensas)

14- ¿Qué cosas se hacen para que la gente que tiene a cargo estén motivados?

15-¿Hay cierto equilibrio entre lo que hacen los enfermeros y lo que reciben a cambio en dinero, reconocimiento, premios?

16- ¿Suele hablar cuestiones personales con los enfermeros, son de acercarse a hablar con usted?

17-¿Se encuentran fuera del ámbito laboral?

18-¿Su liderazgo propicia el trabajo en equipo? ¿De qué manera?

19- ¿Como maneja los conflictos interpersonales? ¿Medias o no?

20-¿Cree usted que influye la falta de motivación en la rotación de personal? ¿Porque?

21-¿Realizan evaluaciones de clima organizacional? ¿Con que periodicidad?

22- ¿Existen planes de motivación? ¿Tiene parámetros de medición de los mismos?

23-Frente a una renuncia, ¿Se trata de retener al enfermero? ¿Cómo?

“DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA  
DEL HOSPITAL ITALIANO”

**ENCUESTA A ENFERMEROS**

Lea atentamente y marque con una **X** el casillero que refleja su opinión.

ANTIGÜEDAD:

- MENOS DE 1 AÑO
- DE 1 A 5 AÑOS
- DE 6 AÑOS O MAS

En la escala, el 1 es el mínimo y el 4 es el máximo grado en que está de acuerdo con cada una de las afirmaciones.

**ESCALA DE LA ENCUESTA**

<b>1- NADA DE ACUERDO</b>	<b>2- POCO DE ACUERDO</b>	<b>3 - DE ACUERDO</b>	<b>4 – MUY DE ACUERDO</b>
---------------------------	---------------------------	-----------------------	---------------------------

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1) Esta contento y satisfecho trabajar en el hospital				
2) Se siente reconocido y recompensado cuando hace bien su trabajo				
3) Su jefe se preocupa por su situación personal				
4) Se siente seguro y estable en su empleo				
5) Están claros los objetivos, funciones y tareas				
6) Su supervisor conversa con usted sobre su nivel de desempeño				
7) Se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo				
8) Estoy satisfecho con el trabajo				
9) Estoy satisfecho con el ambiente de trabajo				
10) Estoy satisfecho con el puesto de trabajo y las tareas realizadas				
11) Le gustaría desarrollar una carrera dentro del hospital				

“DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA  
DEL HOSPITAL ITALIANO”

12)	Elegiría seguir en el hospital si tuviera una propuesta similar en otro lugar				
13)	Cree que hay equidad entre su trabajo y la retribución que recibe a cambio				
14)	Usted está comprometido con el trabajo, las metas y los objetivos de la organización				
15)	Está de acuerdo con los beneficios que le brinda el hospital				
16)	Tiene todas las herramientas para trabajar correctamente				
17)	La comunicación institucional es clara, fluida y completa				
18)	Puede tomar decisiones de manera independiente sobre su trabajo				
19)	Las ordenes de los responsables se contradicen				
20)	Mi superior conversa conmigo sobre el nivel de desempeño y expectativas puestas en mi				
21)	Esta motivado y le gusta el trabajo que desarrolla				
22)	Trabajando en la organización, puedo crecer laboral y personalmente				