



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Universidad
Andina
del Cusco**



TESIS:

**FACTORES ORGANIZACIONALES DE LA ROTACIÓN
VOLUNTARIA EN EL PERSONAL MÉDICO DE LA CLÍNICA
SAN JUAN DE DIOS CUSCO – 2020**

PRESENTADO POR:

Bach. Jose Eduardo Valencia Monge

Para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

ASESORA: Lic. María del Carmen León Casafranca

CUSCO 2021



Presentación

Señor decano de la facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, señores dictaminantes:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la facultad, pongo a vuestra consideración la tesis intitulada: Factores organizacionales de la rotación voluntaria en el personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco – 2020, con el objeto de optar el título profesional de licenciado en administración y poner a disposición de la sociedad un estudio que permita conocer los factores organizacionales de la rotación voluntaria en la institución mencionada, y pueda servir como antecedente para generar cambios en bien de la institución, se espera haber cumplido con el reglamento establecido tanto en aspectos de forma como fondo.

Cualquier indicación u observación, será útil para ampliar mis conocimientos profesionales y poder mejorar el presente trabajo.

Atentamente,

Bach. Jose Eduardo Valencia Monge



Agradecimientos

A mis padres, Miguel y Giovana, por su cariño, aliento y apoyo en todo momento, por ser mi ejemplo de amor, esfuerzo y dedicación.

.

A mis docentes, especialmente a quienes me acercaron al área de recursos humanos y a quienes me apoyaron en el proceso de desarrollo de este trabajo.

A la clínica San Juan de Dios Cusco, a su gerencia y a todo su personal médico por brindarme siempre las puertas abiertas y sobre todo su amistad para poder culminar este trabajo.

A ellos, ¡Muchas gracias!



Dedicatoria

*Para Silvio y Sonia, dos destellos en la eternidad, mis
abuelitos, quienes siempre estarán conmigo, a mis
padres, a su esfuerzo, a hermanos.*

Jose Eduardo Valencia Monge



Índice

Presentación	ii
Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria	iv
Índice.....	v
Índice de Tablas	ix
Índice de Gráficos	xi
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv

Capítulo I Introducción

1.1 Planteamiento del Problema	12
1.2 Formulación del Problema.....	15
1.2.1 Problema General	15
1.2.2 Problemas Específicos.....	15
1.3 Justificación.....	16
1.3.1 Conveniencia.....	16
1.3.2 Relevancia Social.....	16
1.3.3 Implicancias prácticas.....	16
1.3.4 Valor Teórico	16
1.3.5 Utilidad metodológica	17
1.4 Objetivos de la Investigación	17
1.4.1 Objetivo General	17
1.4.2 Objetivos Específicos	17
1.5 Delimitaciones de la Investigación.....	18
1.5.1 Delimitación Temporal.....	18



1.5.2 Delimitación Espacial.....	18
----------------------------------	----

Capítulo II Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación	19
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	19
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	20
2.1.3. Antecedentes Locales.....	22
2.2. Bases Teóricas	25
2.2.1. Rotación de Personal	25
2.2.2. Rotación Voluntaria de Personal	26
2.2.3. Factores Organizacionales.....	27
A. Clima Organizacional.....	29
B. Remuneración y Compensaciones.....	41
C. Administración de Carrera.....	44
2.3. Marco Conceptual.....	48
2.4. Variables de Estudio.....	49
2.4.1 Variable de Estudio.....	49
2.4.2 Conceptualización de la Variable.....	49
2.4.3 Operacionalización de la Variable de Estudio.....	50
2.5. Marco Institucional.....	51
2.5.1. Visión de la Clínica San Juan de Dios.....	51
2.5.2. Misión de la Clínica San Juan de Dios.....	51
2.5.3. Principios de la Clínica San Juan de Dios.....	51
2.5.4. Valores de la Clínica San Juan de Dios.....	52
2.5.5. Fines de la Clínica San Juan de Dios.....	53



Capítulo III Método de Investigación

3.1. Tipo de Investigación.....	54
3.2. Enfoque de la Investigación	54
3.3. Diseño de la Investigación	54
3.4. Alcance de la Investigación	54
3.5. Población y Muestra de la Investigación	55
3.5.1. Población.....	55
3.5.2. Muestra.....	55
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	55
3.6.1. Técnica.....	55
3.6.2. Instrumento.....	56
3.7. Procesamiento de Datos.....	56

Capítulo IV Resultados de la Investigación

4.1. Presentación y Fiabilidad del Instrumento Aplicado	57
4.1.1. Presentación del Instrumento	57
4.1.2. Escala de Medición	58
4.1.3. Fiabilidad del Instrumento Aplicado	58
4.2. Resultados por Dimensiones	58
4.2.1. Resultados de la Dimensión Clima Organizacional	59
4.2.2. Resultados de Remuneración	71
4.2.3. Resultados de Administración de Carrera	80
4.2.4. Resultados de Factores Organizacionales de Rotación Voluntaria	88
4.2.5. Promedio de Factores Organizacionales de Rotación Voluntaria	89



Capítulo V Discusión de Resultados

5.1. Realce de los Hallazgos Relevantes y Originales.....	91
5.2. Describir las Limitaciones del Estudio	93
5.3. Comparación Crítica con la Literatura Existente	94
5.4. Implicancias del Estudio	95
Conclusiones	97
Recomendaciones	99
Referencias	101
Anexos	103
Anexo 01: Matriz de Consistencia	104
Anexo 02: Matriz del Instrumento	105
Anexo 03: Cuestionario	107



Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Operacionalización de la variable de estudio</i>	50
<i>Tabla 2 Distribución de los ítems del cuestionario</i>	57
<i>Tabla 3 Escalas de medición</i>	58
<i>Tabla 4 Estadístico de fiabilidad</i>	58
<i>Tabla 5 Análisis de la cooperación y trabajo en equipo</i>	59
<i>Tabla 6 Análisis de: sentido de pertenencia</i>	60
<i>Tabla 7 Análisis de trato interpersonal</i>	61
<i>Tabla 8 Estilo administrativo</i>	62
<i>Tabla 9 Análisis de acceso oportuno a la información</i>	63
<i>Tabla 10 Análisis de políticas de la organización</i>	64
<i>Tabla 11 Análisis de estabilidad y permanencia en el puesto de trabajo</i>	65
<i>Tabla 12 Análisis de ambiente físico y equipamiento de trabajo</i>	67
<i>Tabla 13 Análisis de organización y definición de funciones</i>	68
<i>Tabla 14 Análisis de clima organizacional</i>	69
<i>Tabla 155 Comparación promedio de los indicadores de clima organizacional</i>	70
<i>Tabla 16 Análisis de remuneración</i>	71
<i>Tabla 17 Análisis de horario de trabajo</i>	72
<i>Tabla 18 Análisis de trabajo en horas extras</i>	73
<i>Tabla 19 Análisis de compensación de horas extras</i>	74
<i>Tabla 20 Análisis de acceso a beneficios de ley</i>	75
<i>Tabla 21 Análisis de Acceso a beneficios institucionales</i>	76
<i>Tabla 22 Análisis de flexibilidad de horarios</i>	77
<i>Tabla 23 Análisis de remuneración y compensaciones</i>	78
<i>Tabla 24 Comparación promedio de los indicadores de remuneración y compensaciones</i>	79
<i>Tabla 25 Análisis de acceso a ascensos</i>	80



<i>Tabla 26 Análisis de oferta de ascenso.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 27 Análisis de asignación de funciones.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 28 Análisis de acceso a capacitaciones.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 29 Análisis de oportunidad de desempeño</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 30 Análisis de administración de carrera</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 31 Comparación promedio de los indicadores de administración de carrera.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 32 Análisis de factores organizacionales de rotación voluntaria.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 33 Comparación promedio de las dimensiones de factores organizacionales de rotación voluntaria.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 34: Matriz de Consistencia.....</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 35: Matriz del Instrumento.....</i>	<i>105</i>



Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1 Cooperación y trabajo en equipo</i>	59
<i>Gráfico 2 Sentido de pertenencia</i>	60
<i>Gráfico 3 Trato interpersonal</i>	62
<i>Gráfico 4 Estilo administrativo</i>	63
<i>Gráfico 5 Acceso oportuno a la información</i>	64
<i>Gráfico 6 Políticas de la organización</i>	65
<i>Gráfico 7 Estabilidad y permanencia en el puesto de trabajo</i>	66
<i>Gráfico 8 Ambiente físico y equipamiento de trabajo</i>	67
<i>Gráfico 9 Organización y definición de funciones</i>	68
<i>Gráfico 10 Clima organizacional</i>	69
<i>Gráfico 11 Indicadores de clima organizacional</i>	70
<i>Gráfico 12 Remuneración</i>	72
<i>Gráfico 13 Horario de trabajo</i>	73
<i>Gráfico 14 Trabajo en horas extras</i>	74
<i>Gráfico 15 Compensación de horas extras</i>	75
<i>Gráfico 16 Acceso a beneficios de ley</i>	76
<i>Gráfico 17 Acceso a beneficios institucionales</i>	77
<i>Gráfico 18 Flexibilidad de horarios</i>	78
<i>Gráfico 19 Remuneración y compensaciones</i>	79
<i>Gráfico 20 Indicadores de remuneración y compensaciones</i>	80
<i>Gráfico 21 Acceso a ascensos</i>	81
<i>Gráfico 22 Oferta de ascenso</i>	82
<i>Gráfico 23 Asignación de funciones</i>	83
<i>Gráfico 24 Acceso a capacitaciones</i>	84
<i>Gráfico 25 Oportunidad de desempeño</i>	85



<i>Gráfico 26 Administración de carrera</i>	<i>86</i>
<i>Gráfico 27 Indicadores de administración de carrera.....</i>	<i>87</i>
<i>Gráfico 28 Factores organizacionales de la rotación voluntaria</i>	<i>88</i>
<i>Gráfico 29 Dimensiones de factores organizacionales de rotación voluntaria.</i>	<i>90</i>



Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general describir los factores organizacionales de la rotación voluntaria en el personal médico de la clínica San Juan de Dios, para dicha investigación se tomaron en cuenta las dimensiones siguientes: clima organizacional, remuneración y compensaciones y por último administración de carrera. Esta es una investigación de tipo básica, con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental – transversal y de alcance descriptivo; la población y muestra del estudio fue de 83 individuos, todos ellos personal médico, de quienes se recopilaban los datos a través de la técnica encuesta y su instrumento el cuestionario de 21 preguntas cuya fiabilidad quedó demostrada tras aplicar el análisis estadístico de Alfa de Crombach el cual alcanzó 0.833. Los resultados muestran que en opinión del personal médico de la clínica San Juan de Dios los factores organizacionales de la rotación voluntaria son regulares pues alcanzan en promedio 3.15; para la dimensión clima organizacional alcanzó en promedio 4.12 calificándola como buena, en la dimensión de remuneración se alcanzó en promedio 2.82 siendo esta regular y la dimensión administración de carrera alcanzó en promedio 2.51 calificando como baja. Se resalta que al evaluar la dimensión de clima organizacional, los resultados de esta son 43.7% lo califica como muy bueno, el 38.3% como bueno y el 9.9% como regular, aquí se observa una tendencia positiva hacia el equipo de trabajo y la institución debido a las políticas institucionales, estilo administrativo y trato interpersonal, cooperación y trabajo en equipo, la identificación de las personas con la organización y sus principios y valores y la oportuna entrega de herramientas necesarias para desempeñarse con normalidad en los cargos. Respecto a la dimensión de remuneración y compensaciones el 17.2% lo califica como muy malo y el 21.5% como malo, resaltando el trabajo en horas extras, acceso a beneficios sociales, y la remuneración como mal aplicadas. Así también los factores de la dimensión administración de carrera en su mayoría no muestran la atención necesaria ni beneficio para el trabajador reflejándose esto en la calificación obtenida donde el 31.1% dice que es muy mala, el 23.6% dice que es mala y el 20.7% la califica como regular debido a que el acceso a cargos superiores y rotación a otros cargos no es posible para la mayoría de los trabajadores. Estos resultados indican que el personal médico califica los factores organizacionales de rotación voluntaria con un puntaje de 3.15, que de acuerdo con la interpretación de la escala de medición significa que es regular.

Palabras clave: Factores organizacionales de rotación voluntaria, clima organizacional, remuneración, compensaciones, administración de carrera.



Abstract

The present investigation has as general objective to describe the organizational factors of the voluntary rotation in the medical area of the San Juan de Dios Clinic, for this investigation the following dimensions were considered: organizational climate, remuneration and compensations and finally career management. This is a basic type of research, with a quantitative focus, of non-experimental design - transversal and of descriptive reach; the population and sample of the study was 83 individuals, all of them medical personnel, from whom data were collected through the survey technique and its instrument the questionnaire of 21 questions whose reliability was demonstrated after applying the statistical analysis of Cronbach's alpha which reached 0.833. The results show that in the opinion of the medical personnel of the San Juan de Dios Clinic the organizational factors of voluntary rotation are regular since they reach an average of 3.15; for the organizational climate dimension it reached an average of 4.12 qualifying it as good, in the dimension of remuneration it reached an average of 2.82 being this regular and the career management dimension reached an average of 2.51 qualifying it as low. When evaluating the organizational climate dimension, the results are 43.7%, 38.3% and 9.9%, respectively. There is a positive trend towards the work team and the institution due to institutional policies, administrative style and interpersonal skills, cooperation and teamwork, the identification of people with the organization and its principles and values, and the timely delivery of tools necessary to perform normally in their positions. With respect to the dimension of remuneration y compensations, 17.2% rate it as very bad and 21.5% as bad, highlighting work in overtime, access to social benefits, and remuneration as poorly applied. Many of the factors in the career management dimension do not show the necessary attention or benefit for the worker. This is reflected in the rating obtained, where 31.1% say it is very bad, 23.6% say it is bad, and 20.7% rate it as regular because access to higher positions and rotation to other positions is not possible for many workers. These results indicate that medical workers rate the organizational factors of voluntary rotation with a score of 3.15, which according to the interpretation of the measurement scale means that it is regular.

Key words: Organizational factors of turnover voluntary, organizational climate, remuneration, compensation, career management.



Capítulo I

Introducción

1.1 Planteamiento del Problema

La rotación voluntaria de personal es un fenómeno que afecta a las organizaciones porque genera costos imprevistos en reemplazar al trabajador que decidió romper el vínculo laboral con la empresa, además de ello, requiere de esfuerzos adicionales para preparar y adaptar a un nuevo trabajador a la metodología, políticas y cultura de la organización.

Chiavenato (2011) dice que “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es decir, la consecuencia de factores internos o externos que condicionan la actitud y el comportamiento del personal dentro de la organización”. (pág. 119)

Considerando lo mencionado por el autor se puede ver que en nuestro país las empresas han estado cambiando sus estrategias, objetivos y políticas de gestión de recursos humanos y por su lado las personas han estado adaptándose a estos cambios, ambas partes enfocándose en lo que es más beneficioso para sí, por lo que si un trabajador no cumple con las expectativas en una organización esta puede decidir separarla de sus procesos y si una persona no se siente cómoda o satisfecha con el clima organizacional, las remuneraciones y la oportunidad de desarrollo de su carrera esta puede decidir voluntariamente renunciar a la organización.

Así pues, la clínica San Juan de Dios Cusco es una institución que brinda asistencia en salud a la población de bajos recursos, además de ofrecer varios servicios médicos al público en general, esta cuenta con autonomía administrativa y de gestión a nivel organizacional. La institución cuenta 83 trabajadores, los cuales son personal médico y de apoyo que está distribuido en las áreas de terapia física, terapia de lenguaje, psicología, medicina interna y externa, tóxico, radiología, oftalmología y laboratorio Es en este grupo



en el que se observó mayor rotación voluntaria, es decir, frecuentemente se han presentado casos en los que el personal médico ha renunciado a la institución, lo que podría derivar de diversos factores podrían influir negativamente o ser mal percibidos al momento de considerar su permanencia en la clínica.

Respecto al clima organizacional se pudo observar que posiblemente algunos factores y políticas institucionales referidas a la gestión de recursos humanos no serían percibidas positivamente o como favorables para los trabajadores, lo que pudiese generarles insatisfacción o inconformidad y causar que las personas no desarrollen sentido de pertenencia ni compromiso con la organización y se relacione con la decisión de renunciar a la institución o de no renovar contrato con ella. En primer lugar, se pudo notar que los trabajadores podrían sentir incertidumbre al no conocer si su permanencia en la institución será prolongada o no, ya que la renovación de sus contratos es trimestral o en algunos casos mensual y cuando acuden al área de administración para hacer la consulta sobre su renovación la respuesta que reciben es ambigua, Otro aspecto observado es que a pesar de que el trato es cordial y respetuosa entre la mayoría de trabajadores hay casos de conflicto interno entre ellos, ya sea por temas personales o laborales dificultando el trabajo en equipo. Además, se tiene implementados los equipos y *software* para facilitar la comunicación y registro virtual de datos, sin embargo, esta no es efectiva cuando se trata de coordinar las actividades extralaborales propias de la organización (campañas médicas, actividades benéficas y de recaudación), algunos comunicados son difundidos a último momento o llegan con algún retraso, interfiriendo con los horarios y actividades de cada trabajador, pudiendo ser muchos los afectados por laborar en otros lugares. para lo cual necesitarían coordinar y reestructurar su programación constantemente.

Se ha observado que la institución brinda y mantiene la infraestructura para el servicio y que periódicamente adquiere algunos equipos y materiales necesarios para



mantener su operatividad, sin embargo, no todas las áreas están equipadas por completo y que en algunos casos los requerimientos no han sido atendidos generando reclamos de una parte del personal, quienes en algunas ocasiones tienen que acudir a otras áreas para hacer uso de los equipos o prestarse algún implemento. Lo descrito podría afectar en el cumplimiento de sus funciones y tener algún tipo de retraso o percance durante su horario de servicio, lo cual derivaría en el malestar de los trabajadores afectados.

En cuanto a la remuneración y compensaciones que brinda la institución se observaron quejas de los trabajadores debido probablemente al bajo reconocimiento de las labores extras realizadas fuera de contrato y de horario, pues en ocasiones se forman comisiones para realizar campañas de salud o actividades benéficas de extensión social en las cuales deben participar obligatoriamente. Además, en ocasiones se ha observado algunas demoras en el cumplimiento de las fechas de pago, lo que sumado a lo anterior podría provocar mayor disgusto en los trabajadores. También se observaron desacuerdos entre algunos de los miembros, debido a que una parte de ellos labora por convenio pactado entre la clínica y otras instituciones, generando quejas sobre este punto enfocadas en la diferencia del valor de la remuneración y los beneficios que obtendrían unos más que otros, como recibir los beneficios de planilla, alimentación diaria en el comedor de la institución, acceso a descuentos en los servicios, entre otros, a pesar de tener las mismas funciones, horario de trabajo y régimen laboral.

Otro aspecto observado es el descontento del personal en el momento que la institución realiza convocatorias para nuevos cargos o para cubrir un puesto vacante, pues no estarían considerando al personal con el que cuentan para ocupar dichos puestos y optan por contratar personal externo, el cual podría demorar en su incorporación, inducción y adaptación completa a las políticas internas y principios de la institución. Por otra parte, se ha notado que la organización estaría brindando charlas y capacitaciones esporádicas



dirigidas únicamente a una parte del personal. Todo esto haría parecer a los trabajadores que la oportunidad de obtener un ascenso sería muy limitada, lo que estaría generando baja motivación y falta de compromiso con sus funciones, obligándolo a buscar una nueva oportunidad de desarrollo profesional fuera de la institución.

De mantenerse este contexto podría afectar la estabilidad operativa de la clínica a causa de las constantes salidas de los empleados, también podrían verse afectados el compromiso, motivación e identificación de los trabajadores con los valores, objetivos y propósitos de la institución. También podrían verse incrementados los costos administrativos en los procesos de recursos humanos y afectada la reputación e imagen de la institución lo cual podría llevar a perder a las personas idóneas que posiblemente estén mejor preparadas para los cargos, generando un ciclo perjudicial para la institución; razones que exigen pronta solución para lo que es necesario establecer las estrategias y estructuras pertinentes que garanticen el óptimo funcionamiento y cumplimiento de los objetivos institucionales de la clínica San Juan de Dios Cusco, para lo cual se plantea la siguiente investigación.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General.

¿Cómo son los factores organizacionales de la rotación voluntaria en el personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco – 2020?

1.2.2 Problemas Específicos.

- ¿Cómo es el clima organizacional para el personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco – 2020?
- ¿Cómo son la remuneración y compensaciones para el personal médico de la clínica



San Juan de Dios Cusco – 2020?

- ¿Cómo es la administración de carrera para el personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco – 2020?

1.3 Justificación

1.3.1 Conveniencia.

La presente investigación es conveniente porque estudia e interpreta la realidad y la percepción actual que tiene el personal médico de la institución lo cual genera y aporta información oportuna y clara para analizar cuáles son los factores de la organización que las personas consideran al momento de renunciar a la institución.

1.3.2 Relevancia Social.

Esta se justifica a partir de los beneficios que podrían recibir los trabajadores actuales y candidatos futuros tras el desarrollo e implementación de mejores prácticas referentes a la gestión de recursos humanos en la institución, por lo que en consecuencia esta también resultaría beneficiada.

1.3.3 Implicancias prácticas.

La justificación de la implicancia práctica de la investigación se encuentra principalmente en ser la base del mejoramiento de la calidad de la situación laboral y por ende la estabilidad laboral y productiva del personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco.

1.3.4 Valor Teórico.

Esta investigación usa conceptos, teorías y demás propuestas teóricas reconocidas



y propuestas por autores experimentados en la materia

Logra además un aporte en materia de consulta a futuro en la medida de la recolección de la información enmarcada en el tema de investigación para nuevas investigaciones enfocadas al mejoramiento y conceptualización de las causas de renunciaciones del personal.

1.3.5 Utilidad metodológica.

La importancia en este aspecto radica en haberse usado el método científico para la elaboración de la investigación y la recolección de datos, recabando la información necesaria y acertada para realizar el estudio y análisis situacional

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General.

Describir los factores organizacionales de la rotación voluntaria en el personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco – 2020

1.4.2 Objetivos Específicos.

- Describir el clima organizacional del personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco – 2020
- Describir la remuneración y compensaciones del personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco – 2020
- Describir la administración de carrera del personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco – 2020



1.5 Delimitaciones de la Investigación

1.5.1 Delimitación Temporal.

La investigación se limita al estudio del año 2020.

1.5.2 Delimitación Espacial.

La investigación se realizó en la clínica San Juan de Dios del Cusco, cuya sede está ubicada en Av. Manzanares N° 264 Urb. Manuel Prado, distrito, provincia y región Cusco.



Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales.

2.1.1.1. Antecedente 1. Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, & Jiménez (2015) en el trabajo de investigación titulado “Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología”, realizado en la universidad Jorge Tadeo Lozano en Bogotá, Colombia con el fin de optar al título de Especialista en Gerencia y Auditoría de la Calidad en Salud, investigación que tenía por objetivo identificar los factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Las principales causas de rotación del personal auxiliar de odontología identificadas en este estudio fueron la deficiencia en las condiciones laborales ofertadas por los empleadores, los problemas de socialización con los jefes directos, la dificultad de concatenar el entorno familiar y las exigencias de horario laboral y la carencia de incentivos económicos o morales que sirvan como motivadores para lograr mayor compromiso y permanencia en el lugar de trabajo.
2. Surge una voz de alarma con respecto a las modalidades de contratación ofrecidas por las clínicas odontológicas. Ellas pueden ser poco claras, informales e incumplidas.
3. La falta de definición de las tareas que debe cumplir el auxiliar de consultorio puede derivar en malas relaciones laborales. Además, es



importante que el personal auxiliar ejecute solamente las labores para las cuales competencia.

4. La mayoría de las causas de rotación del personal auxiliar identificadas en este estudio están asociadas con los procesos administrativos y de gestión de las clínicas. Por ello sería deseable que se mejorara la formulación e implementación de estrategias para garantizar condiciones laborales justas para los trabajadores.

2.1.2. Antecedentes Nacionales.

2.1.2.1. Antecedente 2. Torres (2016) en su investigación titulada "Factores de intención de rotación laboral en colaboradores de una empresa peruana del rubro hotelero" realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, con el fin de optar por el título de licenciada en Psicología, cuyo objetivo fue identificar los factores de intención de rotación en colaboradores operativos de una cadena peruana de hoteles concluyó que:

1. Investigaciones previas han demostrado que el apoyo organizacional percibido, entendido como creencias que tienen los trabajadores acerca de cuanto la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar, ejerce una influencia negativa sobre las intenciones de dejar una organización. En este sentido, colaboradores con una percepción de bajo apoyo organizacional, no sentirían dicha necesidad de retribución y en cambio una mayor desafiliación pudiendo así incrementar su intención de renunciar
2. Asimismo, la claridad y delimitación de roles tiene un impacto directo en el desempeño de los colaboradores, lo cual es considerado en la toma de



decisiones de rotación, ya que si no están bien establecidos les podría hacer concluir que estarían "mejor" en otro lugar, aun cuando esto no se desprende del desempeño de estos. En contraste, los colaboradores hacen una evaluación de ajuste persona-puesto de trabajo, con la finalidad de confrontar si encajan con el puesto. En el caso del rubro hotelero, algunos estudios demuestran que hacen una valoración de la calidad del servicio que brindan, lo que les permite evaluar si se sienten preparados o no para el puesto que desempeñan, situación que determinaría su permanencia en el mencionado rubro.

3. Las condiciones laborales que afectan mi bienestar y búsqueda de crecimiento profesional sostienen que la calidad de vida laboral depende de todos aquellos elementos constitutivos del medio ambiente de trabajo y está conformada por diversas variables, entre las cuales encontramos: entorno laboral, instrumentos, horarios, salud y seguridad laboral. Dicha situación se puede explicar porque no están cubiertas sus necesidades de seguridad tanto en el ámbito de la salud como del empleo y, por el contrario, se los expone a situaciones que ponen en peligro su estabilidad
4. Mejor remuneración y crecimiento personal El salario, comparativamente a otros estudios, vuelve a aparecer en éste como relevante para entender la rotación de personal. Se considera que es importante, porque proporciona a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como fuente de reconocimiento y los medios de vida. Del mismo modo, en el rubro hotelero es una variable muy importante, ya que diversas investigaciones sostienen que el nivel salarial afecta significativamente la intención de rotación



5. Por último, si los trabajadores sienten que sus funciones y/o tareas no son coherentes con sus objetivos de vida o metas profesionales y personales, tienden a buscar otro trabajo o actividad que se adapte a dichos propósitos. Esta situación se explica porque buscan ampliar su potencial y desarrollar sus capacidades, lo cual ayuda a satisfacer su necesidad de crecimiento personal y profesional. Además, se considera que los participantes tienen una clara comprensión del propósito y orientación de vida que los lleva a buscarlo incluso fuera de la organización, a través de opciones de autogestión y emprendimiento, ya que la búsqueda de crecimiento personal les abre nuevas experiencias

2.1.3. Antecedentes Locales.

2.1.3.1. Antecedente 3. Centeno, Huancahuire, & Minaya (2017) en su investigación titulada “Rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes en la ciudad del Cusco” realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú para optar el título de Magister en Administración estratégica de empresas, cuyo objetivo fue determinar los factores internos y externos que originan la rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes en la ciudad de Cusco concluyeron lo siguiente:

1. En relación con el liderazgo, se encontró que en la mayoría de las agencias de viajes en Cusco no se logra percibir claramente un estilo, confundiéndose con la autoridad o incluso con la estructura organizacional, ya sea horizontal o vertical. En la mayoría de los casos donde los entrevistados sí lograron definir el estilo de liderazgo, se encontró que predomina el democrático o participativo, aunque señalaron



que es variable ante la situación que se presente, pudiendo incluso llegar a tornarse en autoritario.

2. Se encontró que los gerentes o jefes de recursos humanos consideran que los empleados están satisfechos con sus trabajos, pero esto es contradictorio con los altos niveles de rotación, ya que permanecen en la empresa solamente por dos o tres años. Es por ello por lo que se ve como probable que los jefes no se estén dando cuenta de la insatisfacción latente que hay entre los colaboradores, originada por diversos elementos como el salario, el horario de trabajo o el estilo de liderazgo.
3. Sin embargo, se encontró que la mayoría de las agencias de viajes del Cusco ofrecen a sus colaboradores ambientes de trabajos agradables, iluminados y con espacio para que cada persona disponga de su escritorio, por lo que no se pudo establecer una relación entre esta variable y la alta rotación existente. Además, en los casos donde las condiciones físicas no son apropiadas no se encontró evidencia de que hubiese mayor rotación. En base a los resultados de la investigación, se puede concluir que las personas que más rotan voluntariamente dentro de las agencias de viajes en el Cusco son las que trabajan en las áreas de ventas o en reservas, donde se necesita personal que cubra largos turnos de trabajo, a pesar de que sí tienen las habilidades necesarias para desempeñarse en sus puestos. Esto guarda relación con los principales motivos de insatisfacción encontrados, es decir, los horarios y los sueldos, Además, se identificó que no hay programas de desarrollo de carrera, a pesar de que sí se hacen evaluaciones de desempeño y se brinda entrenamiento al personal. Por lo que se concluye que falla la planeación de largo plazo, el liderazgo y la



comunicación.

4. Se encontró que todos los entrevistados perciben que sí existen en el mercado de Cusco ofertas de trabajo por lo cual aquellos colaboradores que tienen la intención de rotar se encuentran con facilidades para insertarse en otras organizaciones, y esto posiblemente está incentivando el abandono de sus puestos actuales. Es importante mencionar, que los jefes de recursos humanos ven a Cusco como un importante polo de desarrollo turístico, donde se están abriendo nuevos hoteles y otras empresas de servicios, que requieren personal con experiencia. Estos entes empresariales están dispuestos a ofrecer mejores remuneraciones para incentivar a los empleados de las agencias de viajes a que roten y se trasladen hacia nuevos puestos de trabajo. Es por ello por lo que se concluye, en base a los resultados de la investigación, que ambos tipos de factores están coincidiendo en las agencias de viajes de Cusco, y muy probablemente esto está impulsando la rotación de personal, quienes solamente laboran por dos o tres años en cada empresa. En función de la revisión de la literatura, la decisión de abandonar el puesto de trabajo inicia con la insatisfacción, que es a consecuencia de factores internos como falta de desarrollo de carrera, bajo salario, largas jornadas laborales, y carencia de un liderazgo efectivo, entre otros; los cuales están presentes en las agencias de viajes incluidas en la investigación. Todo lo mencionado se une con la existencia de otras oportunidades laborales en el mercado, lo que crea las condiciones para que en muchos casos se concrete la renuncia y con esto el retiro del trabajador.



2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Rotación de Personal.

La rotación de personal como objeto de estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas ya sea desde la psicología, la economía o la sociología. [...] Estos enfoques han subrayado diversos aspectos de la rotación de personal y la importancia de disminuir su impacto negativo por lo que se pueden encontrar diversas definiciones, todas ellas señalan el compromiso laboral con una empresa y el inicio en otra tratando de identificar sus causas. (Araníbar, Melendes, Ramírez, & García, 2018, pág. 28)

La rotación de personal (*turnover*) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo [...] se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. (Chiavenato, 2009, pág. 91)

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización (Chiavenato, 2011, pág. 119)

El autor también dice que, cuando se trata de analizar los motivos que llevan a las personas a abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, dejándose de lado las separaciones decididas por la organización. (pág. 120)



“Término que se utiliza para describir la pérdida involuntaria de empleados que la organización prefiere mantener en ella, es decir es la cantidad de personas que ingresan y desvinculan de la empresa” (Flores, 2006, pág. 4)

2.2.2. Rotación Voluntaria de Personal.

La rotación voluntaria de personal genera costos y consecuencias para las empresas, así como para los individuos. En la empresa, porque ha invertido recursos en el entrenamiento y capacitación del empleado que rota, y para el individuo porque tiene que dedicar tiempo, esfuerzo y recursos a buscar un nuevo empleo y adaptarse a las condiciones del mismo. [...] La gestión exitosa de los recursos humanos debe alcanzarse a través de mecanismos que permitan la permanencia del personal con mayor proyección. (Araníbar, Melendes, Ramírez, & García, 2018, pág. 24)

Cabe destacar que, una vez que se ha reconocido la importancia en las organizaciones empresariales la retención y permanencia de los trabajadores mejor cualificados y, que se ha demostrado su potencial para generar mayor competitividad, se deben de impulsar estrategias, incentivos y políticas que promuevan su capacitación, su promoción y el bienestar de los trabajadores (Araníbar, Melendes, Ramírez, & García, 2018, pág. 24)

“Incluso durante las épocas de recesiones económicas, ocurre una rotación indeseada por parte de los empleados. Es uno de los problemas de negocios más grandes y costosos que tienen que enfrentar las compañías” (Wayne, 2010, pág. 429). El autor también menciona que la rotación de personal en una organización es buena cuando es controlada y en beneficio de las personas, pero cuando la rotación se vuelve desmesurada,



la organización debería hacer algo para disminuirla pues es el personal altamente calificado el que es más propenso a abandonar la organización.

“... una rotación demasiado alta muestra una insatisfacción en el personal” (López & Grandío, 2005, pág. 47)

Chiavenato (2009) la llama “separación por iniciativa del empleado” o renuncia y dice:

Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el clima organizacional o con ambos. (pág. 91)

De acuerdo a lo expuesto por los autores citados se puede entender que algunos de los factores primarios para que un individuo considere permanecer o abandonar una institución son los factores organizacionales, es decir los que derivan u originan en la organización como tal, los cuales a su vez están formados por componentes más específicos que, al ser aunados, permiten denotar y expresar la satisfacción o insatisfacción del empleado con la organización, el cargo y las funciones que realizan facultan a la persona decidir renunciar o mantenerse en la organización.

2.2.3. Factores Organizacionales.

Algunas de las variables pertenecientes a la organización que influyen en la rotación voluntaria o internas son la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento



interno, el diseño de puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo y aclara que la estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas. (Chiavenato, 2009, pág. 92)

Flores (2006, pág. 4) menciona las causas más frecuentes que ha incrementado la rotación laboral en las organizaciones. Estas son las referidas al contenido del trabajo, salarios, esfuerzos realizados y resultados obtenidos no se corresponden, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral según le sea posible. El autor también menciona la oferta de beneficios adicionales y las condiciones laborales, él dice que cuando el ambiente laboral no es el más adecuado, se genera insatisfacción y malestar en el trabajador lo que puede conducirlo a renunciar.

Flores (2006, pág. 4) adiciona que los trabajadores también consideran las bajas oportunidades de superación y promoción y la inconformidad con los métodos y estilos de dirección, por los escasos beneficios, servicios y prestaciones son factores que impactan directamente en la toma de decisión de una baja voluntaria.

Tomando las fundamentaciones de ambas fuentes se puede deducir que los factores organizacionales son los componentes de los procedimientos establecidos por la empresa que estructuran el trabajo y las condiciones a la que los trabajadores se adaptan para realizar sus funciones, quienes al no estar satisfechos pueden decidir voluntariamente romper el vínculo laboral con su empleador.



A. Clima Organizacional. “Identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación con diversos elementos del proceso administrativo y por ende con la organización donde trabaja” (Louffat, 2018, pág. 216)

Louffat (2018), citando a Blune, dice que el clima organizacional es importante porque:

- Ayuda a evaluar las fuentes de conflicto del estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la empresa
- Indica al administrador los elementos específicos hacia los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Permite seguir el desarrollo de la organización y prever los problemas que puedan surgir. (pág. 216)

Al respecto Toro & Sanín (2013) dicen “el clima organizacional permite una aproximación fiel y específica a las percepciones que las personas tienen sobre la organización a la cual están vinculadas y acerca de diversas realidades del trabajo”. Además, los autores citando a Cooper, Cartwright y Earley; Koys y DeCotiis; Schneider y Silva dicen: “estas percepciones sobre diferentes atributos de la realidad laboral constituyen un elemento fundamental, no solo para la implementación de políticas de gestión de las personas, sino también, para el desarrollo estratégico de la organización” (pág. 11)

Un clima positivo se caracteriza porque las personas perciben favorablemente realidades laborales como el apoyo que reciben por parte de sus jefes y compañeros, la calidad del trato entre las personas, la claridad con que cuentan sobre lo que hacen, la disposición de herramientas y recursos para realizar el trabajo, la estabilidad, la coherencia, entre otras. (Toro & Sanín, 2013, pág. 11)



Toro & Sanín (2013) describen puntos favorables del clima organizacional para los trabajadores, los cuales influirían en la percepción que tenga el empleado de la organización. Dicen los autores:

- El personal suele ser más abierto al cambio.
- Genera sentido de compromiso, se trata de un elemento motivacional que consigue que las personas se esfuercen y trabajen con energía y dedicación.
- Favorece en los empleados una imagen positiva de la empresa. Esta imagen positiva afecta el compromiso del personal, el posicionamiento de esta, los comentarios de voz de clientes y empleados y la atracción de personal valioso para la organización
- Perciben más posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, lo que los motiva, entre otras cosas, a hacer esfuerzos por asegurarse de permanecer en ella. (p.13)

Toro & Sanín (2013) citando a Toro (2009) dicen que:

Investigaciones científicas han mostrado, además, que el clima organizacional afecta la satisfacción laboral y la motivación en el trabajo. La primera reduce las intenciones de renuncia, el ausentismo y la rotación, por el contrario, la insatisfacción incrementa los accidentes de trabajo, las bajas de personal por enfermedad y puede ser la razón de la aparición de conductas anti productivas. La motivación, por su parte, es un antecedente directo del desempeño. Es garantía de esfuerzo, dedicación y concentración en las actividades cuando se encuentra en niveles altos, y por tanto de un desempeño favorable. Por el contrario, niveles bajos de motivación se manifiestan en baja energía en el trabajo, eludir la actividad y preferir otras distintas no



relacionadas con las labores, poco esfuerzo y menor dedicación. Esto conlleva a un desempeño pobre y deficiente. (pág. 12)

El concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad de ambiente de la organización que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento. (Chiavenato, 2011, pág. 50)

Chiavenato (2011) explica que:

El clima organizacional está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (pág. 49)

i. *Trato Interpersonal y Comunicación.* “Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto” (Toro & Sanín, 2013, pág. 117).

“Se refiere a las conductas que implican la interacción eficaz del individuo con otras personas con ocasión del trabajo” (Martinez & Martinez, 2009). Para el autor incluye conductas como:



- Participa de manera constructiva en equipos de trabajo.
- Enseña, capacita o entrena a otros trabajadores.
- Atiende clientes, público o proveedores satisfaciendo sus expectativas, en cuanto a trato, asistencia y entrega de información.
- Ejerce liderazgo sobre otros trabajadores, comunicando sus ideas de manera convincente y responsable, y motivando conductas positivas en el trabajo.
- Negocia con terceros (clientes/colegas/autoridades) para realizar transacciones y resolver discrepancias o conflictos.
- Trabaja en ambientes diversos, culturales, sociales o de género. (pág. 8)

Toro & Sanín (2013) citando a Pinuel y Andersson & Pearson dicen que:

Las percepciones poco positivas en relación con el trato interpersonal pueden representar un riesgo de acoso psicológico y de incivilidad. El acoso psicológico se refiere al continuo y deliberado maltrato verbal y modal que recibe un trabajador por parte de otro u otros, buscando su salida de la organización. La incivilidad se considera por los expertos como conductas desviadas de baja intensidad, donde en muchas ocasiones la intención de hacer daño al otro es ambigua (Toro & Sanín, 2013, pág. 121)

ii. Sentido de Pertenencia. “Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas” (Toro & Sanín, 2013, pág. 37)

Los autores afirman que el compromiso del trabajador con la organización puede provenir de tres fuentes:



- Compromiso normativo: Por la obligación que percibe el empleado de continuar en la organización por haber sido fuente de trato considerado por parte de esta.
- Continuidad: El derivado de las relaciones costo beneficio que establece el personal con la empresa.
- Afectivo: La que se deriva del apego y sentido de pertenencia de la persona hacia la organización. (Toro & Sanín, 2013, pág. 38)

Es interesante apreciar la importante asociación del trabajo en equipo con el sentido de pertenencia. Esta relación sugiere que las empresas interesadas en desarrollar un óptimo trabajo en equipo y que a su turno consideran beneficioso un elevado compromiso deberán entender que se trata de dos condiciones que van de la mano. (Toro & Sanín, 2013, pág. 41).

Alles (2015), menciona la marca empleadora y dice:

Para lograr esta “marca” implica construir una imagen positiva de la institución, conseguir una reputación como buen empleador tanto para los trabajadores actuales como para los futuros, este objetivo implica proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción altamente positiva como ámbito laboral, de manera que las personas deseen trabajar en la organización. (Alles, 2015, pág. 353)

Sin embargo, la autora afirma que esta imagen positiva no debe basarse solo en publicidad, sino que también debe estar construida sobre la base de acciones concretas en materia de recursos humanos.



“Una vinculación afectiva pobre con el trabajo incrementa la posibilidad de aparición de *burnout* y estrés en los empleados, esto, a su turno, puede producir altos índices de rotación, ausentismo y quejas del personal” (Toro & Sanín, 2013, pág. 44)

Lo mencionado por los autores deja claro que un individuo consolida su relación laboral con una organización cuando se logra comprometerse con sus funciones, esto es el resultado de percibir que es parte de la organización, la cual al mantener una reputación buena frente al mercado laboral y sus empleados reducirá la dimisión de los trabajadores a sus cargos.

iii. *Estilo Administrativo.* Chiavenato (2011) menciona los sistemas de administración establecidos por Likert y dice que:

La acción administrativa asume distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, sino que varía de acuerdo con una infinidad de variables. Las variables referenciadas por el autor son cuatro:

- 1) Proceso de toma de decisiones: define cómo se toman las decisiones en la empresa y quién las toma. Si las decisiones se centralizan o descentralizan, se concentran en la cúspide de la jerarquía o se dispersan en la periferia de la organización.
- 2) Sistema de comunicación: define cómo se transmite y recibe la comunicación dentro de la organización. Si el flujo de las decisiones es vertical y descendente, si es vertical en dos direcciones y también si es horizontal.



- 3) Relación interpersonal: define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas; si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.
- 4) Sistema de recompensas y de sanciones: define cómo la empresa motiva a las personas para que se comporten de cierta manera; si esa motivación es positiva y alentadora, o negativa e inhibidora. (pág. 91)

El autor agrupa estas variables en diferentes estilos o sistemas de administración de personal.

Sistema 1. Autoritario-coercitivo: Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado. Se encuentra en organizaciones que emplean mano de obra intensiva y que adoptan tecnología rudimentaria, en las que el personal tiene calificación profesional baja y nivel mínimo de educación

Sistema 2. Autoritario-benevolente: Es un sistema administrativo autoritario, pero menos duro y cerrado que el sistema 1. En realidad, es una variante del sistema 1, más condescendiente y menos rígido. Se encuentra en empresas industriales que emplean una mejor tecnología y mano de obra más especializada, pero que conservan alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas



Sistema 3. Consultivo: Es un sistema administrativo que se inclina más al lado participativo que al autocrático e impositivo. Representa una disminución gradual de la arbitrariedad organizacional. se emplea en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, o en empresas industriales con tecnologías avanzadas y políticas de personal más abiertas.

Sistema 4. Participativo: Es el sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas. todavía no se encuentra mucho en la práctica; predomina en organizaciones que utilizan tecnología compleja y en las que el personal es especializado y desarrollado, como agencias de publicidad, organizaciones de consultoría en ingeniería, administración, auditoría o procesamiento de datos, etcétera. (pág. 93)

Por su parte Toro y Sanín (2013) mencionan el “apoyo del jefe”, la cual definen como “percepción del respaldo, el estímulo y las posibilidades de participación que el jefe otorga a sus colaboradores”. Los autores consideran que el apoyo, el estímulo y las posibilidades de participación forman parte del liderazgo, y las definen así.

- Apoyo: se refiere a las percepciones que el personal tiene sobre la orientación, el acompañamiento y el respaldo que el jefe da a sus colaboradores en relación con el trabajo que desempeñan. (pág. 93)
- Estímulo: se trata de las percepciones que tienen los colaboradores sobre el reconocimiento que el jefe da a su desempeño. (pág. 94)



- Posibilidades de participación: se refiere a las percepciones sobre la disponibilidad que el jefe tiene para escuchar abiertamente las ideas, propuestas y opiniones que tienen los colaboradores (pág. 94)

Los autores agregan que “la manera de cómo se perciben las acciones del jefe redundan en la mejora o la desmejora en las percepciones que los colaboradores tienen sobre las diferentes realidades del trabajo”. (pág. 94). Además, dicen:

Quando se encuentran percepciones poco positivas sobre las actuaciones del jefe, se puede afectar la percepción en relación con otras realidades sociales, gerenciales y administrativas de la organización y, de igual manera, afectar el compromiso laboral. De este modo, aunque el CO es responsabilidad de todos los miembros de la empresa, los jefes dentro de su posición jerárquica cumplen un papel fundamental pues sus actitudes y actuaciones pueden facilitar o dificultar la planeación y ejecución de la gestión del CO. [...] Cuando el apoyo, el estímulo y las posibilidades de participación que brinda el jefe no son bien percibidas, también se afecta la percepción sobre el apoyo organizacional y, esto a su vez, influye en el interés de las personas en dedicar tiempo y esfuerzo extra. [...]. Las personas extrapolan las condiciones percibidas del jefe a toda la empresa. (p.98)

iv. Estabilidad. “Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo” (Toro & Sanín, 2013, pág. 81)

Los autores aclaran que esta percepción puede estar sujeta a la predicción probabilística contenida en la expectativa de los trabajadores, es decir; la intención de permanencia en la organización puede verse reflejada en el desempeño de los



empleados en la medida de la expectativa que tengan ellos. Cuanto mayor sea la expectativa mayores esfuerzos realizarán. (pág. 82)

Este concepto se encuentra también estrechamente relacionado con el de contrato psicológico Rosseau. Este contrato referido a la representación del intercambio entre el empleado y la organización es la percepción que se forma el empleado de las obligaciones recíprocas entre él y la empresa. [...] El incumplimiento del contrato psicológico tiene efectos desfavorables en la satisfacción laboral y puede relacionar con fenómenos como quejas, deseo de retiro y abandono de la organización con los costos administrativos y en la producción que estos tienen en la empresa (Toro & Sanín, 2013, pág. 82)

v. *Políticas Organizacionales*. La literatura dice que:

“Las organizaciones fijan políticas, término bajo el cual se agrupan diversas normas internas de acción que tienden a asegurar el cumplimiento de ciertos parámetros (cada organización los define según su criterio), dentro del marco de la visión y estrategia organizacional” (Alles, 2015, pág. 27) La autora añade que “Las políticas siempre son definidas por la máxima conducción de la organización.”

Por su parte, (Chiavenato, 2011) dice que:

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar su desempeño de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o



resolver cada problema. [...] las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros (p.102)

vi. Claridad Organizacional. “Se refiere a la medida en que el personal percibe que cuenta con información oportuna, clara y suficiente acerca de su trabajo y del funcionamiento de la empresa.” (Toro & Sanín, 2013, pág. 143)

Esta información tiene que ver con las particularidades de las tareas que debe realizar la persona, las normas y principios que debe tener en cuenta, las metas y resultados hacia los que debe orientar sus esfuerzos, las políticas, instructivos, procedimientos y conductas que son esperadas y también las que pueden ser sancionadas por considerarlas inadecuadas. Aquí se deben considerar también otros aspectos de la prescripción del trabajo que no suelen estar escritos pero que son esperados. [...] Cuando la organización mantiene estrategias informativas, apropiadas para su personal, sobre todos estos asuntos es más probable que se generen percepciones de claridad organizacional. (Toro & Sanín, 2013, pág. 144)

Respecto a este punto, Alles (2015) dice:

Cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de cada uno de los puestos que la integran. De este modo se asegura la no repetición de tareas, se evita que otras queden sin ser asignadas a algún trabajador, y al mismo tiempo se establece la base de los demás subsistemas. (pág. 38)

Cuando se afecta negativamente la claridad organizacional suelen aparecer múltiples efectos en las personas y en la organización. Se experimenta incertidumbre, desconcierto, y en muchos casos suspicacia en relación con las



intenciones de los demás. Ante la ausencia de información oficial sobre un asunto importante aparecen suposiciones basadas en expectativas o en temores y se producen comunicaciones informales que tratan de suplir el vacío comunicacional que experimentan las personas (Toro & Sanín, 2013, pág. 148)

vii. Trabajo en Equipo. “Es el grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.” (Toro & Sanín, 2013, pág. 105). Los autores dicen: “no se debe confundir con la capacidad o competencia de trabajar en equipo. [...] se trata en este caso de la percepción de la existencia en la empresa de políticas o prácticas que promueven el logro de objetivos mediante la acción conjunta”

La comunicación efectiva y la ausencia de conflictos también son condiciones que favorecen este tipo de trabajo. Cuando las personas tienen claridad acerca de las particularidades de la tarea, las normas, políticas y principios que deben seguir, las metas que deben alcanzar y las contingencias frente a los cambios que puedan presentarse, y además mantienen relaciones de cordialidad, respeto y cooperación con los demás miembros del grupo, se crea un ambiente propicio para trabajar de manera conjunta.[...] Los autores, citando a Bishop y Scott, dicen que en la medida en que disminuye el trabajo en equipo y el compromiso, aumenta la intención de abandonar el empleo. (Toro & Sanín, 2013, pág. 106):

Si la empresa decide adoptar una forma de trabajo individual se perderá de recibir aportes valiosos de sus colaboradores, quienes entrarán a jugar el papel de recibir órdenes y cumplir con lo que se les ha impuesto, sin que necesariamente le encuentren sentido ni tengan el mismo nivel de interés e



involucramiento que alcanzarían si se encontraran en un ambiente de trabajo colectivo en que sus ideas son escuchadas y tenidas en cuenta. Si no se promueve el trabajo en equipo se puede evitar que los conocimientos (*know-how*) se transmitan entre las personas, dificultando que ese conocimiento trascienda de la persona a la organización. (Toro & Sanín, 2013, pág. 110)

viii. Disponibilidad de Recursos. “La percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo” (Toro & Sanín, 2013, pág. 131)

Los autores mencionan que:

En este inventario de medios y facilidades para el trabajo es preciso incluir también los datos, reportes, indicadores, decisiones, políticas o instrucciones específicas necesarios para la correcta ejecución del trabajo de una persona. Su disponibilidad, su oportunidad o su carencia también cuentan para determinar las percepciones de disponibilidad de recursos. (pág. 132)

El conflicto interpersonal y el conflicto entre grupos pueden ser provocados por la falta o escasez de recursos para el trabajo. En tal caso, las personas y los equipos hacen esfuerzos para obtener el beneficio o recurso que necesitan. En el desarrollo de su actividad pueden aparecer tensiones o enfrentamientos con los demás que están en busca de los mismos recursos. [...] La insatisfacción laboral es también una consecuencia posible de la percepción de insuficiente disponibilidad de recursos. (Toro & Sanín, 2013, pág. 137)

B. Remuneración y Compensaciones. “El trabajo constituye el principal medio para ganar dinero y garantizar el cubrimiento de algunas necesidades básicas. Sin embargo,



el deseo de cubrir dichas necesidades no es la única razón por la cual la gente permanece en el trabajo”. (Gonzales, 2009)

“La remuneración representan el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de retribuir el desempeño laboral de sus trabajadores mediante un pago en valores monetarios o de servicios/especies, (estas últimas denominadas también prestaciones o compensaciones)” (Louffat, 2018, pág. 186)

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta. (Chiavenato, 2011, pág. 234).. Todas las personas en las empresas invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio de lo cual reciben dinero. (pág. 235)

Chiavenato (2011) dice que al instituir y/o mantener estructuras salariales equilibradas, la administración de sueldos y salarios se fija los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
- Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para promover al personal, estableciendo las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.



- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados. (pág. 237)

Algunos empleados percibirán que las políticas de remuneración de su empresa son justas e imparciales, mientras que otros tal vez tengan opiniones diferentes. El resultado de estas percepciones tiene un efecto sobre las imágenes de equidad de los empleados y puede dar como resultado una productividad más baja o la decisión por parte de los empleados de abandonar la empresa. (Wayne, 2010, pág. 271). El autor clasifica la remuneración en dos tipos: remuneración financiera directa e indirecta.

i. Remuneración Económica o Directa. Los autores mencionan que:

Es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. (Chiavenato, 2011, pág. 234)

“Consiste en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos” (Wayne, 2010, pág. 269)

ii. Remuneración Indirecta o Prestaciones o Compensaciones. Respecto a esto dicen:

Es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos,



extras (riesgos, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extras, así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización. (Chiavenato, 2011, pág. 235)

“Consiste en todas las retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa. Esta forma de remuneración incluye una amplia variedad de retribuciones que normalmente recibe el empleado de una manera indirecta” (Wayne, 2010, pág. 269)

El autor dice que, a este tipo de remuneración también se le denomina prestaciones y que le cuestan dinero a la empresa, pero por lo general los empleados reciben este dinero de una manera indirecta. (pág. 304).

C. Administración de Carrera. “Carrera significa la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización” (Chiavenato, 2009, pág. 231).

“Puede ser definida como el proceso administrativo que se aplica de forma técnica e integrada al desarrollo profesional ocupacional del recurso humano, tanto en su nivel personal como organizacional, en sus diversos contextos de vida” (Louffat, 2018, pág. 161)

Alles (2015) la llama planes de carrera y dice que: “definen esquemas teóricos de crecimiento escalonado en el que las personas van cumpliendo etapas y siguiendo una ruta dentro de ellos”. (pág. 394). Dice también la autora:

El desarrollo del talento es un tema considerado de relevancia en todos los ámbitos. Por un lado, tiene relación directa con la valuación de cada



empresa y, desde otro ángulo totalmente diferente, está entre las prioridades de casi todas las personas, a nivel individual. (pág. 354)

“El desarrollo de carrera es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se les necesite” (Wayne, 2010, pág. 228)

i. Promoción. Respecto a este factor los autores dicen:

Movimiento de una persona hacia un nivel más alto dentro de una organización. [...] Un individuo que recibe una promoción recibe por lo regular recompensas financieras adicionales y el estímulo de su ego asociado con el logro. Si esos individuos deseaban con vehemencia esa promoción o si su candidato favorito no fue elegido, tal vez bajen el ritmo en el desempeño de sus actividades o incluso renuncien. (Wayne, 2010, pág. 428)

El autor también dice que:

Cuando una organización opta por hacer promociones desde el interior, sus empleados tienen un incentivo para esforzarse por el avance. Cuando los empleados ven que sus compañeros de trabajo son promovidos, se vuelven más conscientes de sus propias oportunidades. (Wayne, 2010, pág. 131)

Chiavenato (2011) las llama “ascenso” y dice que:

Se refiere al movimiento vertical de una persona que sube un puesto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso adelante en la carrera del empleado. (pág. 294)



“El término promoción implica el conjunto de acciones, planeadas o no, mediante las cuales una persona es ascendida a un nivel superior en la estructura de la organización” (Alles, 2015, pág. 382) La autora también dice que:

Se realiza una promoción cuando se designa a una persona como reemplazo de otra, cuando alguien pasa de un nivel a otro en la carrera gerencial o especialista, etc. Es importante señalar que en cada caso en que se realice una promoción se debe tener en cuenta la adecuación de la persona al nuevo puesto, y evaluar sus capacidades. Si existen varias personas como posibles ocupantes de una posición, se deben aplicar técnicas cuantitativas para elegir a la más adecuada. (pág. 383)

En este contexto Alles (2015) dice que se pueden asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel ubicada inmediatamente debajo de un gerente relevante dentro de la organización donde podrá observar al jefe y entrenarse en las funciones. (pág. 377)

ii. Transferencias. Ocurren mediante un movimiento lateral de los empleados dentro de la organización. [...] Las transferencias satisfacen algunas aspiraciones de los trabajadores, por ejemplo, al ofrecerles un nuevo puesto de trabajo. Como la cantidad de niveles administrativos es limitada, cada vez es más necesario ofrecer una amplia variedad de experiencias para que las personas consigan un ascenso. (Chiavenato, 2011, pág. 296)

Alles (2015) al respecto menciona la rotación de puestos y dice: “Se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios – incluso puede ser de otras áreas–, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización” (pág. 377)



La autora también detalla la asignación de una persona a *task forces* o “grupos o equipos especiales”, las cuales añaden o reemplazan responsabilidades y funciones según la descripción del puesto de la persona designada que habitualmente se combina con un cargo del siguiente nivel. También puede una persona ser asignada a comités o a nuevos proyectos con un propósito específico, ya sean de solución de problemas o en reemplazo de sus funciones habituales, lo cual generan usualmente nuevos proyectos. (pág. 377)

iii. Capacitación. “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” (Chiavenato, 2011, pág. 322)

Todas las organizaciones necesitan que las personas alcancen la excelencia en sus puestos de trabajo. En algunos casos, será necesario contar con individuos que tengan las capacidades necesarias para realizar no solo las tareas inherentes a su propio puesto de trabajo, sino también a otros, ante la eventual necesidad de reemplazos. (Alles, 2015, pág. 235)

La autora también dice que las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, mejorar su posición en el mercado. Las personas buscan capacitarse para hacer bien su tarea, para crecer personal y profesionalmente, para mejorar su posición relativa en la estructura, para, en síntesis, tener un mejor nivel de vida. (pág. 236)

La capacitación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el



conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. [...] Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que esta evoluciona y crece. (Wayne, 2010, pág. 198)

2.3. Marco Conceptual

- Contrato: Acuerdo verbal o escrito por el que una persona, el trabajador, presta sus servicios voluntariamente por cuenta de otra persona, el empresario, bajo su dirección a cambio de una retribución. (Lacalle, 2011)
- Hora extra: Cada hora de trabajo que se realice por encima de la jornada de trabajo ordinaria contratada. (Lacalle, 2011)
- Síndrome de *Burnout*: consiste en un estado de agotamiento físico, mental y emocional causado por el cansancio psíquico o estrés que surge de la relación con otras personas en un dificultoso clima organizacional. (Mató, 2019)
- Sobrecarga de trabajo: es el resultado de concreto de la interacción entre el sujeto en particular y una o varias tareas específicas, como la respuesta a la diferencia entre la cantidad de recursos de procesamiento dedicados a la realización de la misma y la capacidad total del organismo. (Uribe, 2015)
- Subsistema: diseño de proceso acorde a las necesidades del área de Recursos Humanos que, con una implantación cuidada, con entrenamiento a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, permitirá que todos los integrantes, tanto los directivos como los empleados en general, trabajen de manera mancomunada en pos de los objetivos organizacionales. (Alles, 2015)



2.4. Variables de Estudio

2.4.1 *Variable de Estudio.*

Factores organizacionales de rotación voluntaria

2.4.2 *Conceptualización de la Variable.*

“Algunas de las variables pertenecientes a la organización que influyen la rotación voluntaria o internas son la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo y aclara que la estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas”. (Chiavenato, 2009)



2.4.3 Operacionalización de la Variable de Estudio.

Tabla 1

Operacionalización de la variable de estudio

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>FACTORES ORGANIZACIONALES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA Algunas de las variables pertenecientes a la organización que influyen la rotación voluntaria o internas son la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo y aclara que la estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas. (Chiavenato, 2009, pág. 92)</p>	<p>Los factores organizacionales de rotación voluntaria se resumen en las referidas a las relaciones interpersonales y condiciones de trabajo, a las retribuciones dadas por la organización y a las oportunidades de desarrollo profesional. (Chiavenato, 2009, pág. 92)</p>	<p>1. CLIMA ORGANIZACIONAL “Identificación del nivel de satisfacción del empleado en relación con diversos elementos del proceso administrativo y por ende con la organización donde trabaja.” Louffat (2018)</p>	<p>1.1. Cooperación y trabajo en equipo. 1.2. Sentido de pertenencia. 1.3. Trato interpersonal. 1.4. Estilo administrativo. 1.5. Acceso oportuno a la información. 1.6. Políticas de la organización. 1.7. Estabilidad y permanencia en el puesto de trabajo. 1.8. Ambiente físico y equipamiento de trabajo. 1.9. Organización y definición de funciones.</p>
		<p>2. REMUNERACIÓN Y COMPENSACIONES Representan el proceso técnico de la administración del potencial humano que se encarga de retribuir el desempeño laboral de sus trabajadores mediante un pago en valores monetarios o de servicios/especies.” Louffat (2018)</p>	<p>2.1. Remuneración. 2.2. Horario de trabajo 2.1. Trabajo en horas extras. 2.2. Compensación de horas extras. 2.3. Acceso a beneficios de ley. 2.4. Acceso a beneficios institucionales. 2.5. Flexibilidad de horarios.</p>
		<p>3. ADMINISTRACIÓN DE CARRERA “Proceso administrativo que se aplica de forma técnica e integrada al desarrollo profesional ocupacional del recurso humano, tanto en su nivel personal como organizacional, en sus diversos contextos de vida.” Louffat (2018)</p>	<p>3.1. Acceso a ascensos. 3.2. Oferta de ascenso. 3.3. Asignación de funciones. 3.4. Acceso a capacitaciones. 3.5. Desempeño en el cargo</p>



2.5. Marco Institucional

2.5.1. *Visión de la Clínica San Juan de Dios.*

Ser una institución líder en rehabilitación integral ofreciendo servicios altamente competitivos, equipados con tecnología de avanzada, brindando una atención humanizada, promoviendo la capacitación, docencia e investigación, orientados al mejoramiento continuo del servicio que prestamos con calidad y calidez. (Clínica San Juan de Dios, 2020)

2.5.2. *Misión de la Clínica San Juan de Dios.*

Somos una Institución Benéfica integrada por Hermanos de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios y Colaboradores, dedicados al servicio de las personas, especialmente de las más necesitadas; acogiendo, asistiendo, acompañando, promoviendo la salud mediante una rehabilitación integral, que permita mejorar la calidad de vida, motivados por el Carisma de la Misericordia y la Hospitalidad a imagen de Cristo y al estilo de San Juan de Dios. (Clínica San Juan de Dios, 2020)

2.5.3. *Principios de la Clínica San Juan de Dios.*

Según el portal institucional (Clínica San Juan de Dios, 2020) son los siguientes:

- Afirmamos que el centro de interés es la persona asistida.
- Promovemos y defendemos los derechos del enfermo y necesitado, teniendo en cuenta su dignidad.
- Nos comprometemos en la defensa y promoción de la vida humana: desde su concepción a la muerte.
- Reconocemos el derecho de las personas asistidas a ser convenientemente informadas de su situación.



- Impulsamos la asistencia integral, basada en el trabajo en equipo y el equilibrio entre técnica y humanización.
- Observamos y promovemos los principios éticos de la iglesia católica.
- Consideramos elemento esencial en la asistencia la dimensión espiritual y religiosa como oferta de curación y salvación, respetando otros credos y planteamientos de vida.
- Defendemos el derecho a morir con dignidad y a que se respeten y atiendan los justos deseos de quienes están en trance de muerte.
- Cuidamos la selección, formación y acompañamiento de los Colaboradores, teniendo en cuenta: su preparación, competencia profesional y sensibilización ante los valores y derechos de las personas.
- Observamos las exigencias del secreto profesional y tratamos de que sean respetadas.
- Valoramos a los Colaboradores, haciéndoles partícipes de la misión de la Orden, en función de sus capacidades y áreas de responsabilidad.
- Respetamos la libertad de conciencia y exigimos respeto a la identidad de los Centros.
- Nos oponemos al afán de lucro; por tanto, observamos y exigimos que se respeten las normas económicas y retributivas justas.

2.5.4. Valores de la Clínica San Juan de Dios.

Según el portal institucional (Clínica San Juan de Dios, 2020) son los siguientes:

- **Hospitalidad** Es nuestro valor central, que se expresa y se concreta en los cuatro valores guía: (Clínica San Juan de Dios, 2020)



- **Calidad** La entendemos como la excelencia profesional en la atención integral al paciente, poniendo a su disposición los medios técnicos, humanos y espirituales que precise en cada momento. (Clínica San Juan de Dios, 2020)
- **Responsabilidad** La asumimos como una obligación con los usuarios, el medio ambiente y hacia los ideales de San Juan de Dios y de la Orden. Siendo capaces, a su vez, de aplicar la ética y una justa distribución de los recursos de los que disponemos en todas las actividades que llevamos a cabo para la adecuada sostenibilidad de los Centros. (Clínica San Juan de Dios, 2020)
- **Respeto** Consideramos al usuario de nuestros Centros en su dimensión humana como el centro de nuestra atención, teniendo en cuenta sus derechos y decisiones e implicando en el proceso a los familiares. Promovemos la justicia social y los derechos civiles y humanos. (Clínica San Juan de Dios, 2020)
- **Espiritualidad** Acoge como valor el ofrecimiento de atención espiritual hacia todos los usuarios, pacientes, familiares y profesionales -sea cual sea su confesionalidad- considerando sus necesidades religiosas y contribuyendo, de esta manera, a la Evangelización. (Clínica San Juan de Dios, 2020)

2.5.5. Fines de la Clínica San Juan de Dios.

Los objetivos de la institución son el diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de sus pacientes, con el fin de lograr su curación, aliviar su dolor y lograr su bienestar mediante una atención humana, profesional, personalizada, confortable, coordinada, integrada y eficiente. (Clínica San Juan de Dios, 2020)



Capítulo III

Método de Investigación

3.1. Tipo de Investigación

Carrasco (2013), dice que la investigación básica “no busca aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad, y que su objetivo de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos” (pág. 43). Por ende, la presente investigación se define como una investigación de tipo básica.

3.2. Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo porque según Carrasco (2013) “sus valores al ser medidos pueden expresarse numericamente y en diversos grados” (pág. 222)

3.3. Diseño de la Investigación

Se considera que la presente investigación es de diseño no experimental – transversal, ya que Carrasco (2013) dice: “las investigaciones no experimentales son aquellas cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental y que analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia”. (pág. 71)

Además, esta investigación también es transversal pues según Carrasco (2013) “este diseño se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado en el tiempo” (pág. 72)

3.4. Alcance de la Investigación

Este proyecto de investigación se caracteriza por ser descriptiva dado que según Carrasco (2013) “nos dice y refiere sobre las características, cualidades internas y externas,



propiedades y rasgos esenciales de los hechos y fenómenos de la realidad, en un momento y tiempo histórico concreto y determinado” (pág. 42)

3.5. Población y Muestra de la Investigación

3.5.1. Población.

Para Carrasco (2013) la población “es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (pág. 236), por lo que la presente investigación se enfoca únicamente en al personal médico compuesto por 83 individuos.

3.5.2. Muestra.

Para Carrasco (2013) la muestra es la “parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos de la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población” (pág. 237)

Se consideró al total de los 83 individuos, los cuales son personal médico asistencial contratado de la institución por ser una cantidad manejable para la aplicación del instrumento.

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.6.1. Técnica.

Según Carrasco (2013), las técnicas de recolección de datos son, como su nombre lo indica,” aquellas técnicas que permiten obtener y recopilar información contenida en documentos relacionados con el problema y objetivos de la investigación” (pág. 275)



La técnica que se utilizara para la investigación es la Encuesta, que Carrasco (2013) define como “una técnica para la investigación social orientada a la indagación, exploración y recolección de datos mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis investigativo” (pág. 314)

3.6.2. Instrumento.

El instrumento por aplicar será el Cuestionario, que según Carrasco (2013) es un instrumento de investigación social cuando se estudian grupos de personas, que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de ellas, donde las preguntas estandarizadas se preparan con anticipación y previsión (pág. 318).

3.7. Procesamiento de Datos

Los datos se analizarán a través del programa Excel 2016 y SPSS, el estudio consta de un análisis estadístico representado en tablas y gráficos estadísticos descriptivos, los cuales muestran el comportamiento de la variable que se ha estudiado.



Capítulo IV

Resultados de la Investigación

4.1. Presentación y Fiabilidad del Instrumento Aplicado

4.1.1. Presentación del Instrumento.

Para conocer cómo son los factores organizacionales de la rotación voluntaria en la clínica San Juan de Dios Cusco, se aplicó un cuestionario a las 83 personas integrantes del equipo médico en el que se consideran 21 ítems.

Tabla 2

Distribución de los ítems del cuestionario

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Factores organizacionales de la rotación voluntaria	Clima organizacional	Cooperación y trabajo en equipo.	1
		Sentido de pertenencia.	2
		Trato interpersonal.	3
		Estilo administrativo.	4
		Acceso oportuno a la información.	5
		Políticas de la organización	6
		Estabilidad y permanencia en el puesto de trabajo.	7
		Ambiente físico y equipamiento de trabajo.	8
		Organización y definición de funciones.	9
	Remuneración y Compensaciones	Remuneración.	10
		Horario de trabajo	11
		Trabajo en horas extras.	12
		Compensación de horas extras.	13
		Acceso a beneficios de ley.	14
		Acceso a beneficios institucionales.	15
		Flexibilidad de horarios.	16
	Administración de carrera	Acceso a ascensos.	17
		Oferta de ascenso.	18
		Asignación de funciones.	19
		Acceso a capacitaciones.	20
		Oportunidad de desempeño	21



4.1.2. Escala de Medición.

Para interpretar los resultados se utilizó la siguiente escala de medición:

Tabla 3

Escalas de medición

Alternativas de la encuesta	Alternativas para la interpretación	Escala	Interpretación
Nunca	Muy malo	1 – 1.80	Muy bajo
Casi nunca	Malo	1.81 – 2.60	Bajo
A veces	Regular	2.61 – 3.40	Regular
Casi siempre	Bueno	3.41 – 4.20	Bueno
Siempre	Muy bueno	4.21 – 5	Muy bueno

4.1.3. Fiabilidad del Instrumento Aplicado.

Para evaluar los factores organizacionales de la rotación voluntaria en la clínica san Juan de Dios Cusco se aplicó el método del Alfa de Crombach, el cual estima las correlaciones de los ítems considerándolo aceptable cuando su valor es superior a 0.8, para esta investigación el valor que se obtuvo fue de 0.833, lo que confirma que el instrumento del cuestionario es fiable.

Tabla 4

Estadístico de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,833	21

4.2. Resultados por Dimensiones

Para conocer cómo son los factores organizacionales de la rotación voluntaria en la clínica san Juan de Dios Cusco, se consideraron las dimensiones: clima organizacional, remuneración y compensaciones y administración de carrera.



4.2.1. Resultados de la Dimensión Clima Organizacional

A. Cooperación y Trabajo en Equipo

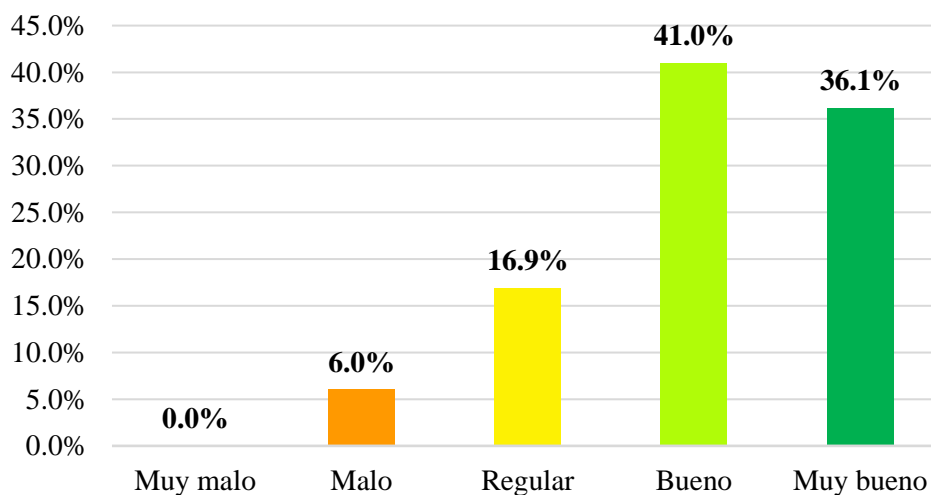
Tabla 5

Análisis de la cooperación y trabajo en equipo

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0.0%
Malo	5	6.0%
Regular	14	16.9%
Bueno	34	41.0%
Muy bueno	30	36.1%
Total	83	100.0%

Gráfico 1

Cooperación y trabajo en equipo



Interpretación y análisis. Se observa que el 41% del personal médico encuestado considera que la cooperación y trabajo en equipo es bueno, el 36,1% afirma que es muy bueno debido a la interacción y la coordinación constante que se da entre sus subáreas y niveles jerárquicos, la predisposición del personal para organizarse y cooperar para una tarea, culminar un proceso interno o de atención e incluso en caso de tener una contingencia resalta favorablemente. Es por esto mismo que el 16.9% y el 6% dicen que la cooperación en el trabajo y en equipo son regulares y mala respectivamente debido a que en situaciones de contingencia o realizar actividades



institucionales no todos son informados oportunamente generado descoordinación y vacíos en los procesos de atención y trabajo interno, esto incide en que la comunicación e coordinación entre miembros del personal médico es buena sin embargo esto cambia cuando la comunicación se origina en el área administrativa de la institución. El 0% dijo que es muy mala.

B. Sentido de Pertenencia

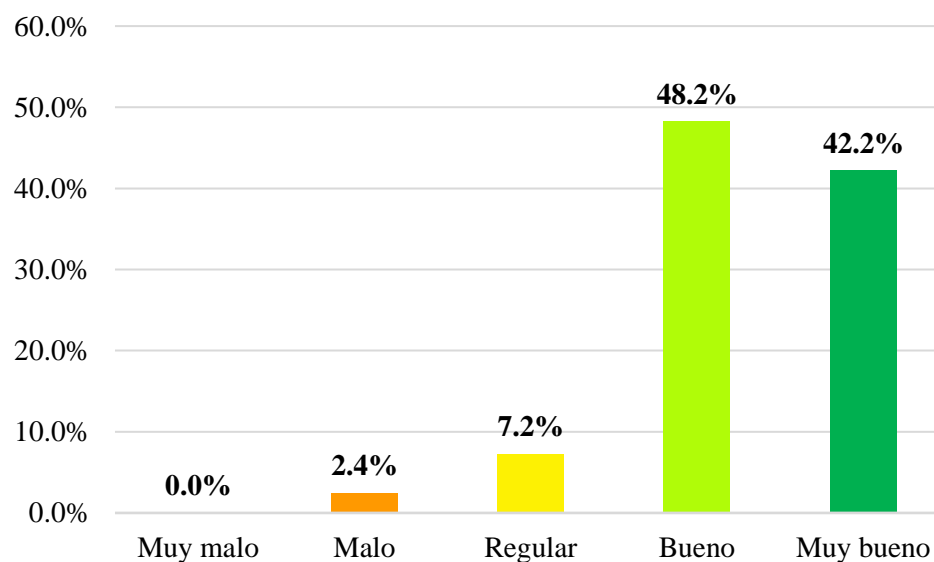
Tabla 6

Análisis de: sentido de pertenencia

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0.0%
Malo	2	2.4%
Regular	6	7.2%
Bueno	40	48.2%
Muy bueno	35	42.2%
Total	83	100.0%

Gráfico 2

Sentido de pertenencia



Interpretación y análisis. Se observa que el 48.2% del personal respondió que el sentido de pertenencia es bueno y el 42.2% como muy buena, es decir que perciben que son parte de la institución, del equipo de trabajo de su área y que aportan a ellos.



Esto se debe a que la institución transmite los valores institucionales y su compromiso con la sociedad, además incluye al equipo de trabajo en varias actividades periódicas en las que se ponen en práctica los valores y principios planteados por la clínica, generando responsabilidad, orgullo e identificación con la institución. También se debe a que constantemente los pacientes en su mayoría menores de edad demuestran su agradecimiento y afecto al personal médico. A pesar de tener esa percepción el 7.2% y el 2.4% dicen que este factor es regular y malo respectivamente por sentirse en ocasiones obligados a participar en actividades no concernientes a su desempeño profesional, perjudicando en ocasiones sus trabajos alternos o generando mayor cansancio físico y bajo rendimiento en sus labores, también se debe a que en ocasiones se han visto excluidos de algún proceso interno, actividad o decisión, limitando o negando su participación y aporte al trabajo. Un 0% la calificó como muy mala.

C. Trato Interpersonal

Tabla 7

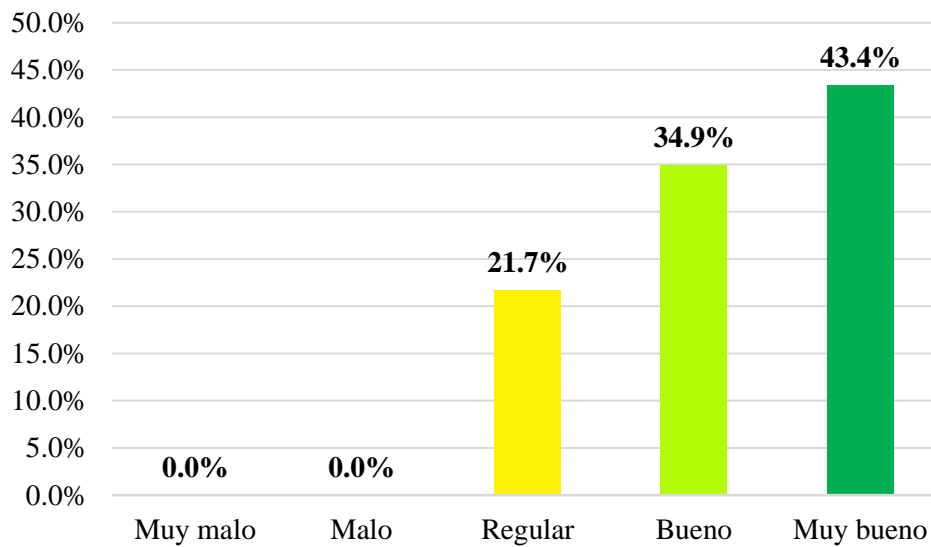
Análisis de trato interpersonal

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0.0%
Malo	0	0.0%
Regular	18	21.7%
Bueno	29	34.9%
Muy bueno	36	43.4%
Total	83	100.0%



Gráfico 3

Trato interpersonal



Interpretación y análisis. Se puede observar que el 43.4% de los encuestados dice el trato interpersonal es muy bueno y el 34.9% dice que es bueno debido a que en el ambiente de trabajo prima el respeto, la comunicación formal, el uso de canales formales como correo electrónico institucional y *software*. En cambio, el 21.7% dice que el trato interpersonal es regular debido a que en ocasiones han surgido algunos conflictos entre el personal generando actitudes no colaborativas o profesional, generando mala comunicación y falta de confianza de una parte de trabajadores hacia otra. Nadie la califico como mala o muy mala.

D. Estilo Administrativo

Tabla 8

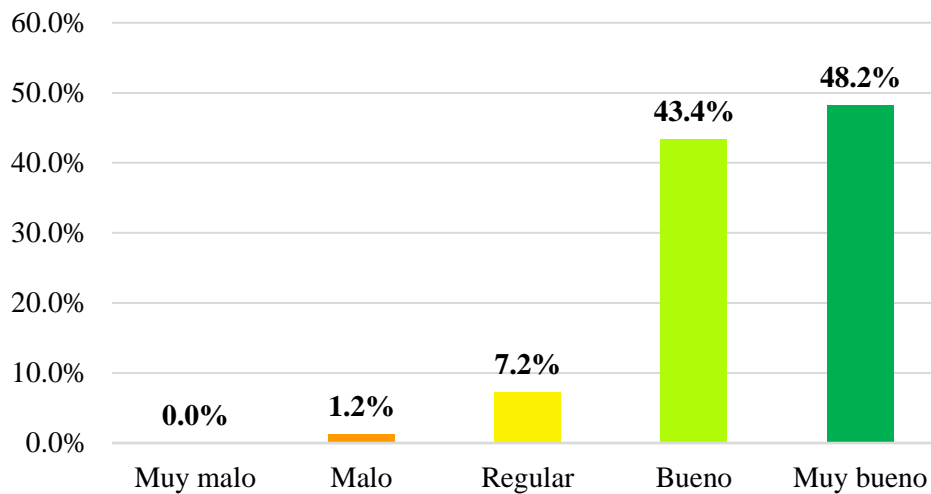
Estilo administrativo

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0.0%
Malo	1	1.2%
Regular	6	7.2%
Bueno	36	43.4%
Muy bueno	40	48.2%
Total	83	100.0%



Gráfico 4

Estilo administrativo



Interpretación y análisis. Se observa que el 48.2% de los encuestados afirma que el estilo administrativo es muy bueno y el 43.4% dice que son buenas debido a que permanentemente la institución y sus jefes directos hacen seguimiento y sugerencias de mejora a sus tareas, promueven la colaboración, participación de los trabajadores y en ocasiones en la toma de decisiones. Sin embargo, el 7.2% y el 1.2% dicen que este factor es regular o malo respectivamente, debido a que el actuar o las decisiones que haya tomado la institución o los líderes del área no han sido beneficiosas o han limitado o dificultado el desempeño. El 0% dijo que era muy mala.

E. Acceso Oportuno a la Información

Tabla 9

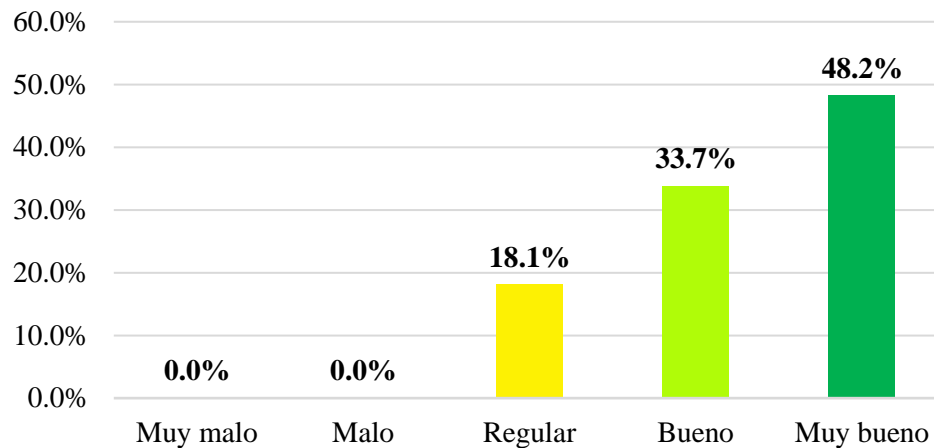
Análisis de acceso oportuno a la información

Ponderación para interpretación	F	%
Muy malo	0	0.0%
Malo	0	0.0%
Regular	15	18.1%
Bueno	28	33.7%
Muy bueno	40	48.2%
Total	83	100.0%



Gráfico 5

Acceso oportuno a la información



Interpretación y análisis. Se observa que el 48.2% y el 33.7% dicen que este factor es muy bueno y bueno respectivamente pues perciben que el *software* utilizado por la institución y el área de “archivo” les brinda información oportuna y confiable. Además, se les brinda soporte en la solución de conflictos cuando es requerida. Sin embargo, para otro grupo de los trabajadores la institución en ocasiones no ha brindado la información completa sobre las exigencias, alcance, responsabilidades, beneficios o limitaciones del puesto, exponiéndolos a alguna situación perjudicial, algunas subáreas aún no cuentan con el *software* a disposición, es debido a esto que el 18.1% la califica como regular. Nadie la califico como mala o muy mala.

F. Políticas de la Organización

Tabla 10

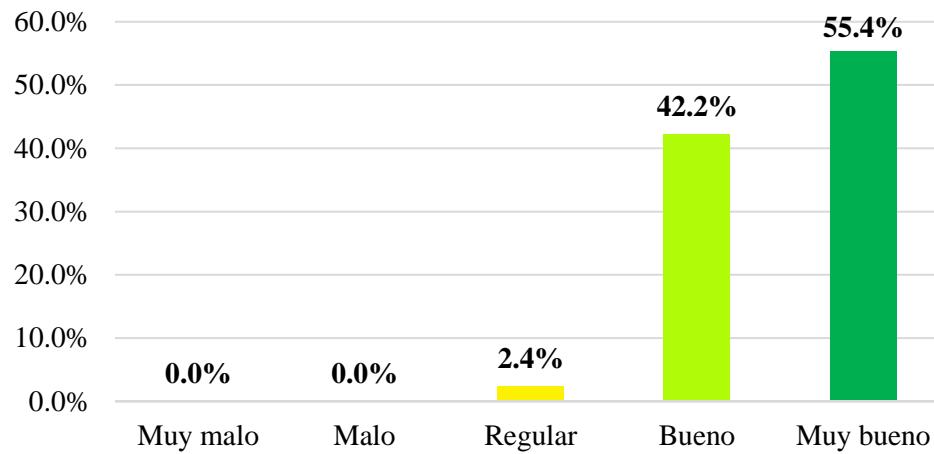
Análisis de políticas de la organización

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0.0%
Malo	0	0.0%
Regular	2	2.4%
Bueno	35	42.2%
Muy bueno	46	55.4%
Total	83	100.0%



Gráfico 6

Políticas de la organización



Interpretación y análisis. Se observa que el 55.4% de los encuestados afirman que las políticas de la organización son muy buenas, el 42.2% dice que son buenas y el 2.4% dicen que son regulares pues perciben que estas son claras, permiten trabajar y desempeñarse organizada y eficientemente ya sea en las tareas internas o con los pacientes, han ayudado a solucionar contingencias, especifican lineamientos de seguridad y salud en el trabajo y además estas han sido comunicadas a todo el personal oportunamente. Ningún encuestado la calificó este factor como malo o muy malo.

G. Estabilidad y Permanencia en el Puesto de Trabajo

Tabla 11

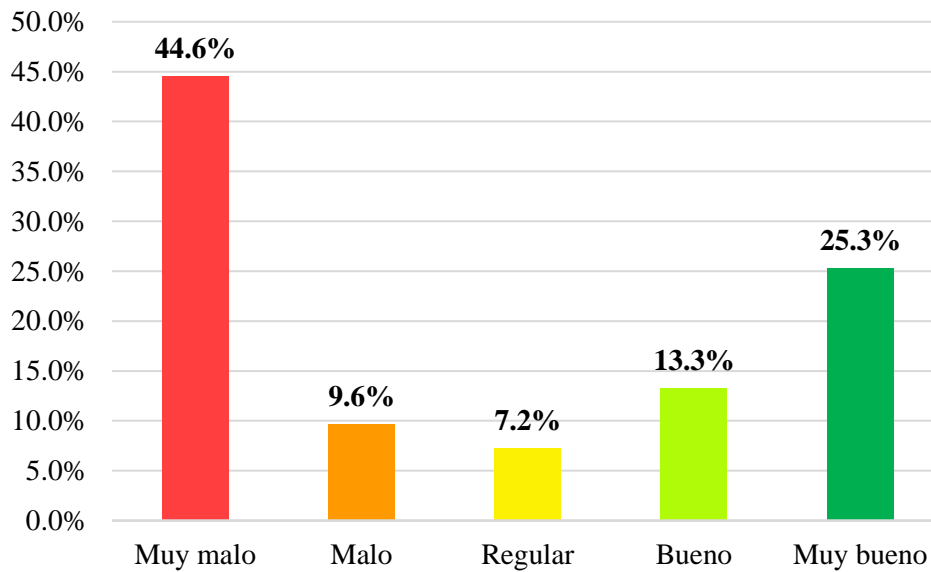
Análisis de estabilidad y permanencia en el puesto de trabajo

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	37	44.6%
Malo	8	9.6%
Regular	6	7.2%
Bueno	11	13.3%
Muy bueno	21	25.3%
Total	83	100.0%



Gráfico 7

Estabilidad y permanencia en el puesto de trabajo



Interpretación y análisis. Se observa que el 44.6%, el 9.6% y el 7.2 % perciben que la estabilidad y permanencia en la institución es muy mala, mala y regular respectivamente, esto debido a que hay incertidumbre al no conocer si la institución renovará su contrato, además el personal ha atestiguado la salida repentina de algunos ex- compañeros sin previo o muy tardío aviso, por lo que consideran buscar otras alternativas que brinden mayor estabilidad, lo cual afecta el rendimiento y compromiso con su cargo y la institución. En cambio, un 13.3 % dice que es buena y el 25.3% que es muy buena debido a que perciben que las condiciones laborales bajo las que se desenvuelven son favorables para ellos por tener contratos a tiempo indeterminado.



H. Ambiente Físico y Equipamiento de Trabajo

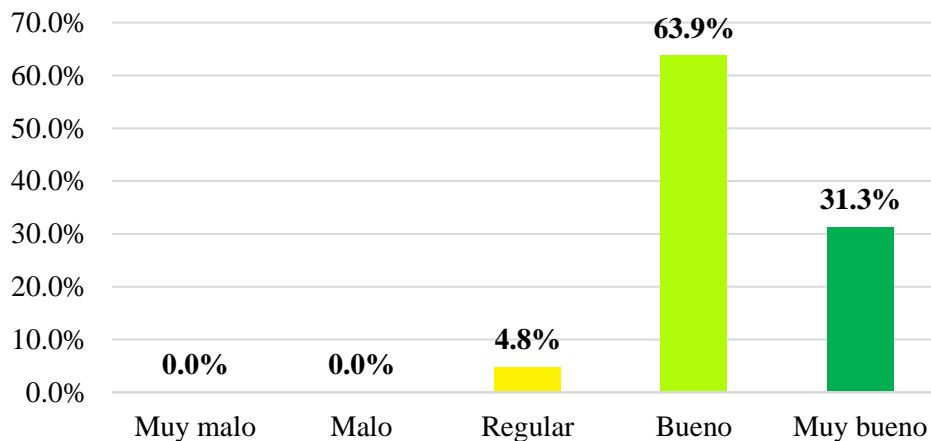
Tabla 12

Análisis de ambiente físico y equipamiento de trabajo

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0.0%
Malo	0	0.0%
Regular	4	4.8%
Bueno	53	63.9%
Muy bueno	26	31.3%
Total	83	100.0%

Gráfico 8

Ambiente físico y equipamiento de trabajo



Interpretación y análisis. Se observa que el 63.9% y el 31.3% dicen que este factor es bueno o muy bueno respectivamente debido a que la institución subvenciona, recibe donaciones y adquiere ocasionalmente equipo médico moderno, el cual se redistribuye a las áreas que lo requieran, a las recién implementadas o en reactivación. También se debe a que la institución brinda herramientas como teléfonos móviles exclusivos para trabajo a los coordinadores de áreas y transporte cuando es requerido para trabajo. El otro 4.8% de los trabajadores dicen que es regular porque sus áreas de trabajo aún no cuentan con todos los equipos o materiales necesarios para su funcionamiento y deben realizar esfuerzos y coordinaciones adicionales para poder cumplir con sus objetivos y funciones. El 0% afirma que es muy mala o mala.



I. Organización y Definición de Funciones

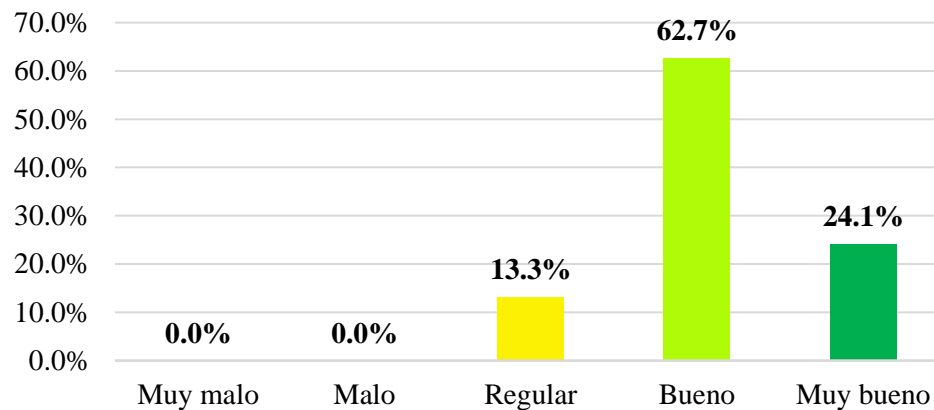
Tabla 13

Análisis de organización y definición de funciones

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	0	0.0%
Malo	0	0.0%
Regular	11	13.3%
Bueno	52	62.7%
Muy bueno	20	24.1%
Total	83	100.0%

Gráfico 9

Organización y definición de funciones



Interpretación y análisis. Se observa que el 62.7% perciben que este factor es bueno y el 24,1% de los encuestados dicen que es muy buena debido a la estructura organizacional, distribución de funciones definida de acuerdo con especialidad de cada trabajador y las áreas de dependencia. Sin embargo, el 13.3% dicen que es regular pues dicha estructuración aún no se ha aplicado a las nuevas áreas de trabajo y ha mostrado duplicidad de funciones en algunas ocasiones, esto también se debe a que las cargas laborales no están distribuidas correctamente pues recurren constantemente al uso de horas extra Ningún trabajador lo calificó como mala o muy mala.



J. Clima Organizacional

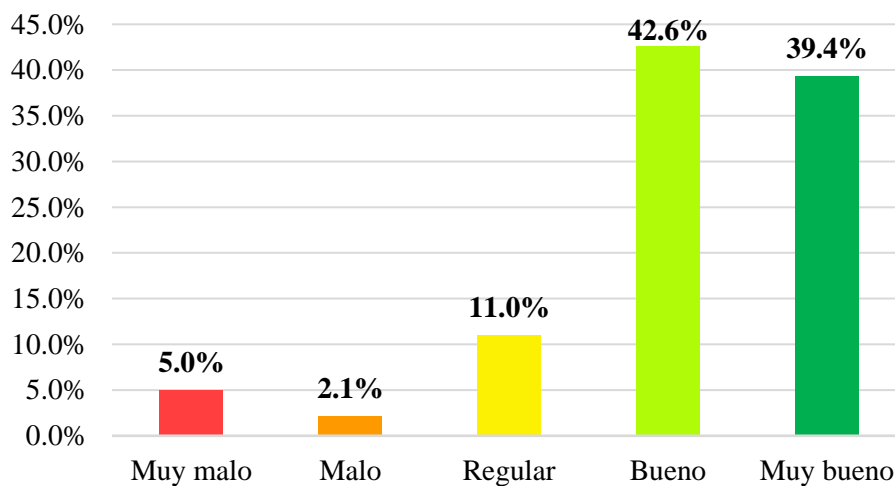
Tabla 14

Análisis de clima organizacional

Ponderación para interpretación	Promedio	%
Muy malo	4.11	5.0%
Malo	1.78	2.1%
Regular	9.11	11.0%
Bueno	35.33	42.6%
Muy bueno	32.67	39.4%
Total	83	100.0%

Gráfico 10

Clima organizacional



Interpretación y análisis. Se observa que el clima organizacional se percibe como muy bueno para el 43.7% y como bueno para el 38.3% porque consideran que las condiciones laborales son beneficiosas para ellos debido a que el clima organizacional mantiene la cooperación y trabajo en equipo, los trabajadores se identifican con la institución y participan activamente en ella laboral y socialmente, la interacción y comunicación entre el personal es respetuosa y formal, las políticas, estructura y delimitación de funciones, la disposición la información, los equipos y materiales entregados les permiten desenvolverse óptimamente, sin embargo el 9.9% califica el clima organizacional como regular, el 1.9% como malo y el 6.1% como



muy mala debido a que la relación laboral con la institución no es sólida porque existe gran incertidumbre permanente sobre la permanencia en la entidad, además que el vínculo laboral no es formal en todos los casos y no garantiza estabilidad a corto plazo.

K. Comparación Promedio de los Indicadores de Clima Organizacional

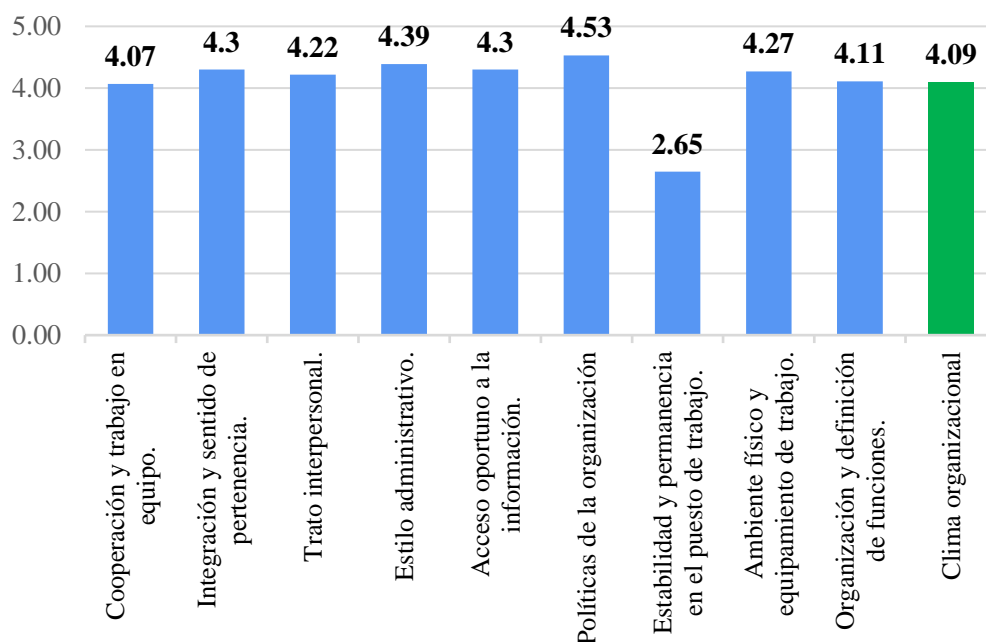
Tabla 155

Comparación promedio de los indicadores de clima organizacional

Indicadores	Valor	Escala de medición
Cooperación y trabajo en equipo.	4.07	Bueno
Sentido de pertenencia.	4.30	Muy bueno
Trato interpersonal.	4.22	Muy bueno
Estilo administrativo.	4.39	Muy bueno
Acceso oportuno a la información.	4.30	Muy bueno
Políticas de la organización	4.53	Muy bueno
Estabilidad y permanencia en el puesto de trabajo.	2.65	Regular
Ambiente físico y equipamiento de trabajo.	4.27	Muy bueno
Organización y definición de funciones.	4.11	Bueno
Clima organizacional	4.09	Bueno

Gráfico 11

Indicadores de clima organizacional





Interpretación y análisis. Como se observa el indicador de políticas de la organización es el que mejor promedio obtuvo con un valor de 4.53, que de acuerdo a la escala de medición representa un nivel muy bueno, seguido de la comunicación con 4.39, el acceso oportuno a la información y el sentido de pertenencia con 4.30 en ambos casos, ambiente físico y equipamiento de trabajo con 4.27 y trato interpersonal con 4.22 calificándose también como muy buenas según la escala de medición, a estas le siguen organización y definición de funciones y cooperación y trabajo en equipo con 4.11 y 4.07 respectivamente, reflejando un nivel bueno, y por ultimo estabilidad y permanencia en el puesto de trabajo con un promedio de 2.65 calificándose como regular, es así que la dimensión obtuvo un promedio de 4.09, lo que representa un nivel bueno.

4.2.2. Resultados de Remuneración

A. Remuneración

Tabla 16

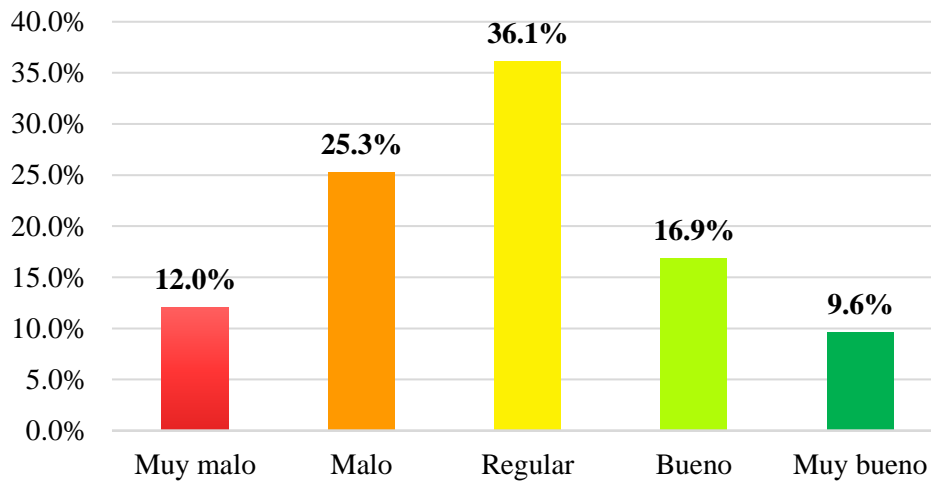
Análisis de remuneración

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	10	12.0%
Malo	21	25.3%
Regular	30	36.1%
Bueno	14	16.9%
Muy bueno	8	9.6%
Total	83	100.0%



Gráfico 12

Remuneración



Interpretación y análisis. Se observa que el 12% de los encuestados dicen que este factor es muy malo debido a que no reciben una remuneración debido a los términos de los convenios entre universidades y la institución, el 36.1%, y el 25.3% consideran que la remuneración es regular y mala respectivamente pues el pago mensual no compensa por completo las necesidades económicas de los trabajadores, no es acorde a la responsabilidad del cargo, la especialidad del trabajador u horario o conteo de horas de trabajo. En cambio, el 16.9% y el 9.6% dicen que la remuneración es buena y muy buena porque la remuneración cubre las expectativas y consideran que si retribuye al esfuerzo, cargo y funciones del trabajador.

B. Horario de Trabajo

Tabla 17

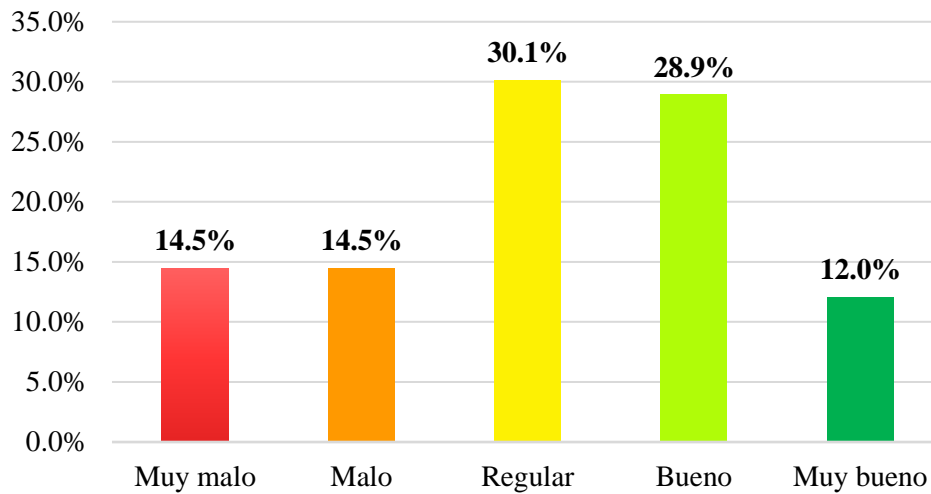
Análisis de horario de trabajo

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	12	14.5%
Malo	12	14.5%
Regular	25	30.1%
Bueno	24	28.9%
Muy bueno	10	12.0%
Total	83	100.0%



Gráfico 13

Horario de trabajo



Interpretación y análisis. Se observa que el 30.1% de los encuestados califican el horario de trabajo como regular, el 28.9% afirmó que es buena y el 12% que es muy buena, tales resultados muestran que los trabajadores están de acuerdo con la distribución y programación de las jornadas de trabajo que en algunos casos son rotativos, existiendo solo un 14.5% a quienes les parece mala y otro 14.5% muy mala por interferir con sus actividades familiares y sociales o labores independientes, además que no todos los empleados pueden modificar sus horarios para poder laborar en otros centros de salud y generar más ingresos.

C. Trabajo en Horas Extras

Tabla 18

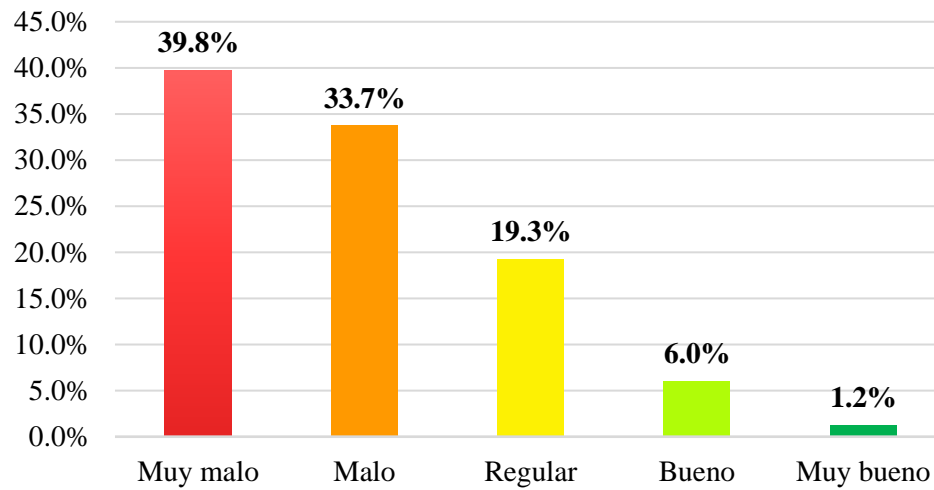
Análisis de trabajo en horas extras

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	33	39.8%
Malo	28	33.7%
Regular	16	19.3%
Bueno	5	6.0%
Muy bueno	1	1.2%
Total	83	100.0%



Gráfico 14

Trabajo en horas extras



Interpretación y análisis. Se puede observar que un 39.8% afirma que la extensión de labores en horas extras es muy mala, un 33.7% dice que es mala y un 19.3% afirma que es regular debido a que frecuentemente se recurre y exigen extender su horario de trabajo para culminar sus funciones o actividades extra relacionadas al fin benéfico de la institución. Un 6% dice que es bueno y un 1.2% dicen que es muy buena debido a que no se les exige laborar fuera de horario regular para culminar su labor diaria o alcanzan a culminar con sus funciones dentro del horario regular pues cuentan con el soporte y asistencia.

D. Compensación de Horas Extras

Tabla 19

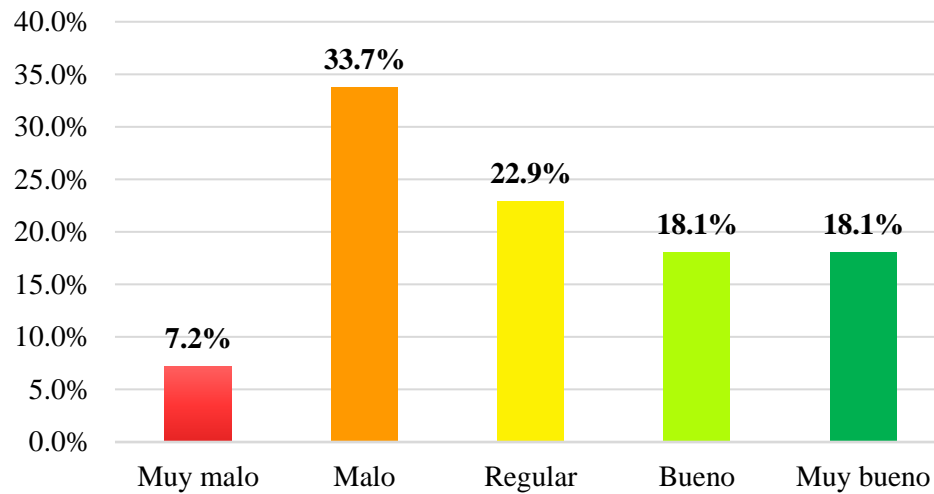
Análisis de compensación de horas extras

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	6	7.2%
Malo	28	33.7%
Regular	19	22.9%
Bueno	15	18.1%
Muy bueno	15	18.1%
Total	83	100.0%



Gráfico 15

Compensación de horas extras



Interpretación y análisis. Se observa que el 33.7% califica la compensación de horas extras es mala, el 22.9% como regular y el 7.2% como muy mala debido a que o pocas veces su esfuerzo es remunerado económicamente o compensado con días de descanso a pesar de haber acumulado varias horas dentro de periodos mensuales, lo cual si se cumple con un 18.1% que la califica bueno y otro 18.1% que la califica como muy buena debido si reciben una compensación por el sobretiempo acumulado.

E. Acceso a Beneficios de Ley

Tabla 20

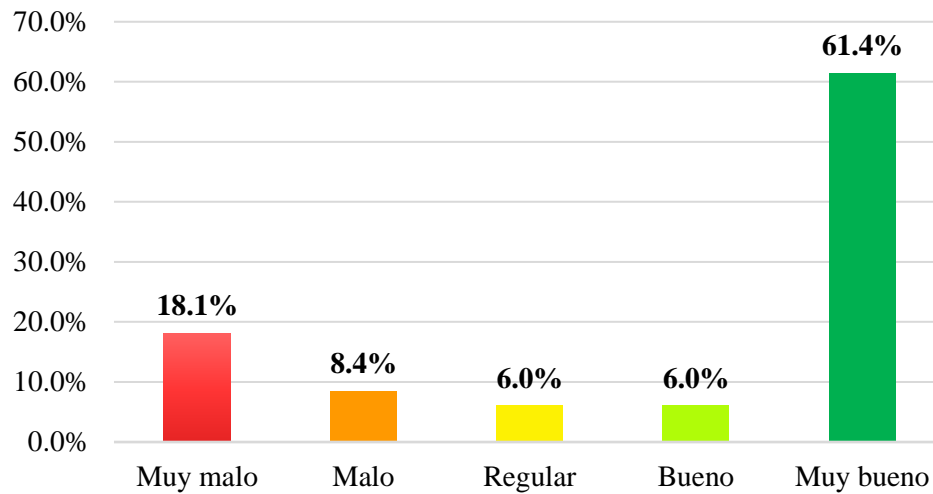
Análisis de acceso a beneficios de ley

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	15	18.1%
Malo	7	8.4%
Regular	5	6.0%
Bueno	5	6.0%
Muy bueno	51	61.4%
Total	83	100.0%



Gráfico 16

Acceso a beneficios de ley



Interpretación y análisis. Se observa que el 61.4% de los encuestados perciben que el acceso a beneficios de ley es muy bueno y el 6% afirma que son buenas debido a que una parte del personal se encuentran registrados en la planilla de remuneraciones por lo que reciben los beneficios correspondientes. El 18.1% afirma que este acceso es muy malo, el 8.4% dice que es malo y el 6% dicen que es regular debido a que consideran que no reciben los beneficios completos o no se encuentran registrados en planilla.

F. Acceso a Beneficios Institucionales

Tabla 21

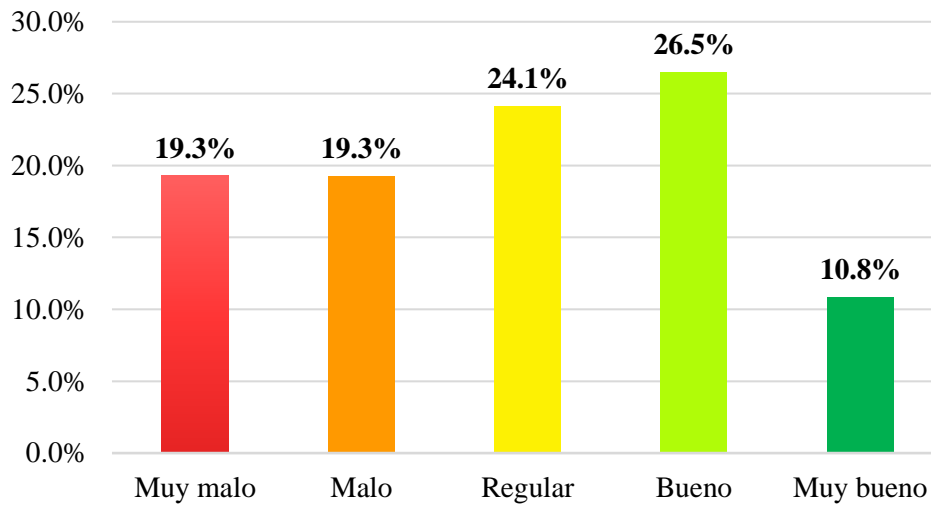
Análisis de Acceso a beneficios institucionales

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	16	19.3%
Malo	16	19.3%
Regular	20	24.1%
Bueno	22	26.5%
Muy bueno	9	10.8%
Total	83	100.0%



Gráfico 17

Acceso a beneficios institucionales



Interpretación y análisis. Se observa que el 26.5% consideran que el acceso a beneficios institucionales como buena y el 10.8% lo consideran muy bueno debido a que la institución ofrece servicios de almuerzo a un muy bajo costo, en ocasiones servicios de lavandería de los uniformes de trabajo, descuento en algunos de los servicios de atención e incluso hospedaje en casos especiales. En cambio, el 24.1% califica este factor como regular, un 19.3% como malo y un 19.3% como muy malo debido a que no tienen acceso a estos servicios o es limitado.

G. Flexibilidad de Horarios

Tabla 22

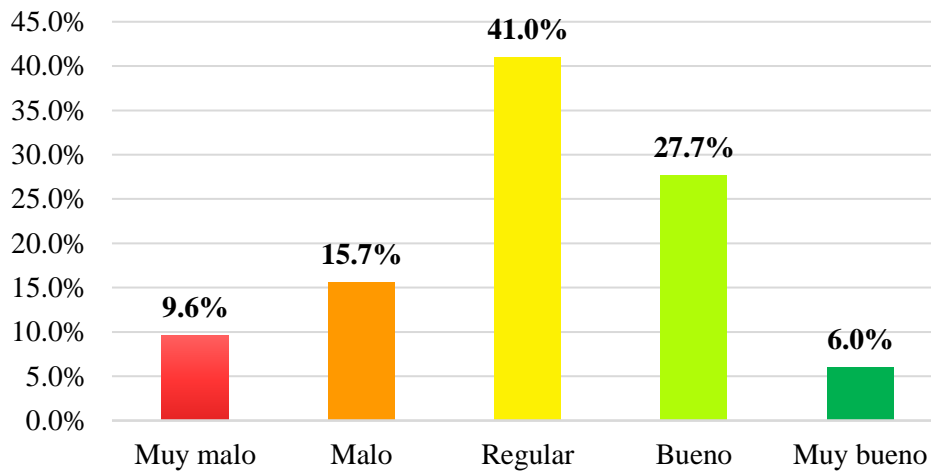
Análisis de flexibilidad de horarios

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	8	9.6%
Malo	13	15.7%
Regular	34	41.0%
Bueno	23	27.7%
Muy bueno	5	6.0%
Total	83	100.0%



Gráfico 18

Flexibilidad de horarios



Interpretación y análisis. Se observa que el 41% del equipo médico de la clínica considera que la flexibilidad de horarios que brinda la institución es regular, un 27.7% dicen que es buena y un 6% que es muy buena debido a que tienen la oportunidad de coordinar y adaptar sus horarios de trabajo de acuerdo a disponibilidad y horarios de sus otros lugares de atención ya sean particulares o en otra institución, debido a esto un 15.7% califican este factor como malo y el 9.6% restante dice que es muy malo por no acceder a esta facilidad debido a su rígido y sobrecargado horario de trabajo.

H. Remuneración y Compensaciones

Tabla 23

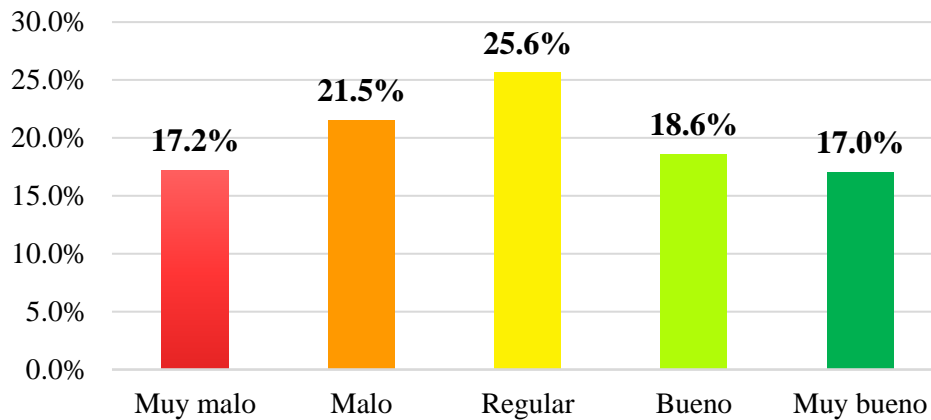
Análisis de remuneración y compensaciones

Ponderación para interpretación	Promedio	%
Muy malo	14.29	17.2%
Malo	17.86	21.5%
Regular	21.29	25.6%
Bueno	15.43	18.6%
Muy bueno	14.14	17.0%
Total	83	100.0%



Gráfico 19

Remuneración y compensaciones



Interpretación y análisis. Se observa que el 25.6% califica como regular la remuneración, el 21.5% como mala y el 17.22% como muy mala debido a que su remuneración no retribuye el esfuerzo, a pesar de laborar frecuentemente horas extras, no todos los trabajadores tienen acceso a los beneficios ofrecidos por la institución o no están registrados en planilla. El 18.6% califican este factor como bueno y el 17% como muy bueno por encontrar acorde la compensación recibida, recibir los beneficios laborales correspondientes al registro en planilla, y porque acceder a facilidades y beneficios de la institución.

I. Comparación Promedio de los Indicadores de Remuneración y Compensación

Tabla 24

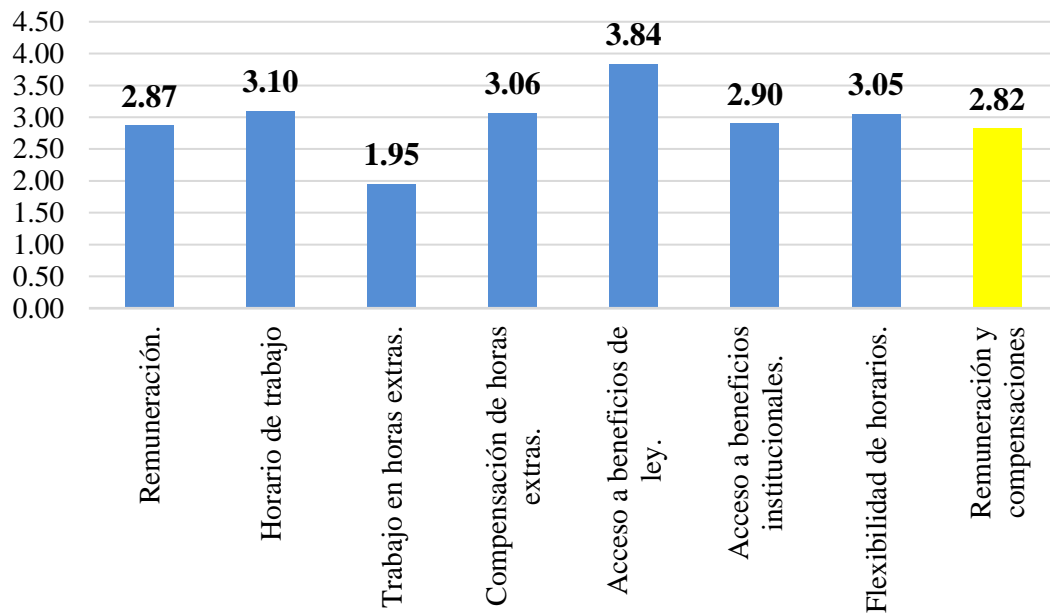
Comparación promedio de los indicadores de remuneración y compensaciones

Indicadores	Valor	Escala de medición
Remuneración.	2.87	Regular
Horario de trabajo	3.10	Regular
Trabajo en horas extras.	1.95	Bajo
Compensación de horas extras.	3.06	Regular
Acceso a beneficios de ley.	3.84	Bueno
Acceso a beneficios institucionales.	2.90	Regular
Flexibilidad de horarios.	3.05	Regular
Remuneración y compensaciones	2.82	Regular



Gráfico 20

Indicadores de remuneración y compensaciones



Interpretación y análisis. Se ve que el indicador mejor calificado es acceso a beneficios de ley con 3.84, calificándolo como bueno, le siguen horario de trabajo con 3.10, compensación de horas extras con 3.06, flexibilidad de horarios con 3.05, acceso a beneficios institucionales con 2.90 y remuneración con 2.87 calificados como regular y finalmente trabajo de horas extras, calificado con 1.95, alcanzando esta dimensión una calificación promedio de 2.82 correspondiendo al nivel regular.

4.2.3. Resultados de Administración de Carrera

A. Acceso a Ascensos

Tabla 25

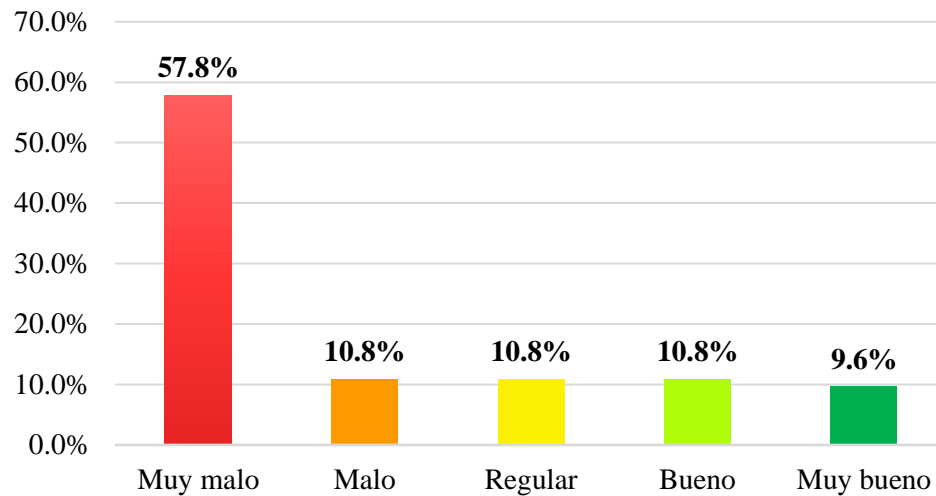
Análisis de acceso a ascensos

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	48	57.8%
Malo	10	10.8%
Regular	9	10.8%
Bueno	9	10.8%
Muy bueno	7	9.6%
Total	83	100.0%



Gráfico 21

Acceso a ascensos



Interpretación y análisis. Se observa que el 57.8% de los encuestados afirman que el acceso a ascensos es muy malo, el 10.8% dice que es malo y otro 10.8% dice que es regular debido a que su puesto de trabajo no ofrece oportunidad de acceder a un cargo de mayor jerarquía, lo cual sí ocurre para un 10.8% que dice que es buena y un 9.6% que dice que es muy buena por tener la posibilidad de acceder a un cargo de mayor jerarquía, lo cual beneficiaría a la adquisición de experiencia y su desarrollo profesional.

B. Oferta de Ascenso

Tabla 26

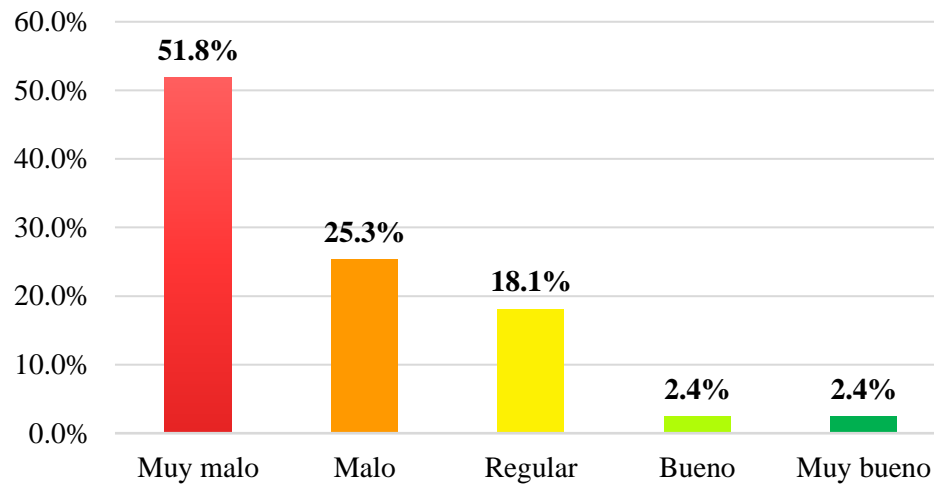
Análisis de oferta de ascenso

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	43	51.8%
Malo	21	25.3%
Regular	15	18.1%
Bueno	2	2.4%
Muy bueno	2	2.4%
Total	83	100.0%



Gráfico 22

Oferta de ascenso



Interpretación y análisis. Se observa que el 51.8% afirma que la oferta de ascenso en la institución es muy mala y el 25.3% dice que es mala debido a que no se les ha ofrecido un cargo de mayor jerarquía, responsabilidad o uno del mismo nivel debido a que la institución recluta personal externo para cubrir sus cargos vacantes. Se observa también que el 18.1% dice que la oferta de ascenso es regular y un 2.4% dice que es buena por sí haber recibido en algún momento la oferta de asumir un cargo de mayor jerarquía o rotación a uno del mismo nivel y el 2.4% restante dice que es muy buena por logrado ascender a un cargo superior.

C. Asignación de Funciones

Tabla 27

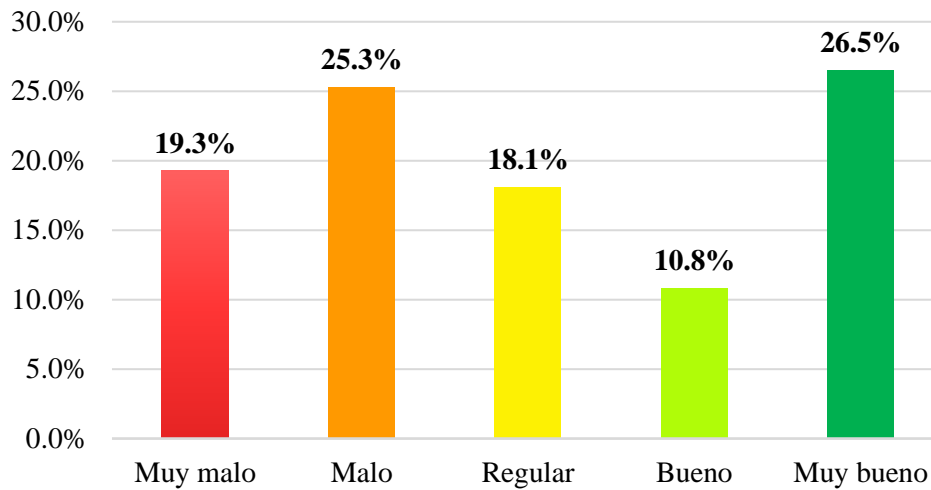
Análisis de asignación de funciones

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	16	19.3%
Malo	21	25.3%
Regular	15	18.1%
Bueno	9	10.8%
Muy bueno	22	26.5%
Total	83	100.0%



Gráfico 23

Asignación de funciones.



Interpretación y análisis. Se observa que el 26.5% de los encuestados percibe que este factor es muy bueno, el 10.8% dice que es bueno y el 18.1% dice que es regular debido a que la institución les ha ido asignando funciones y responsabilidades de acuerdo al desempeño individual en el cargo, también son asignados a grupos de trabajo relacionados a las actividades sociales, permitiendo que los trabajadores adquieran mayor experiencia y relevancia en sus funciones, por su parte el 25.3% afirma que este factor es malo y un 19.3% dice que es muy malo por permanecer con las mismas funciones con las que ingresaron a la institución.

D. Acceso a Capacitaciones

Tabla 28

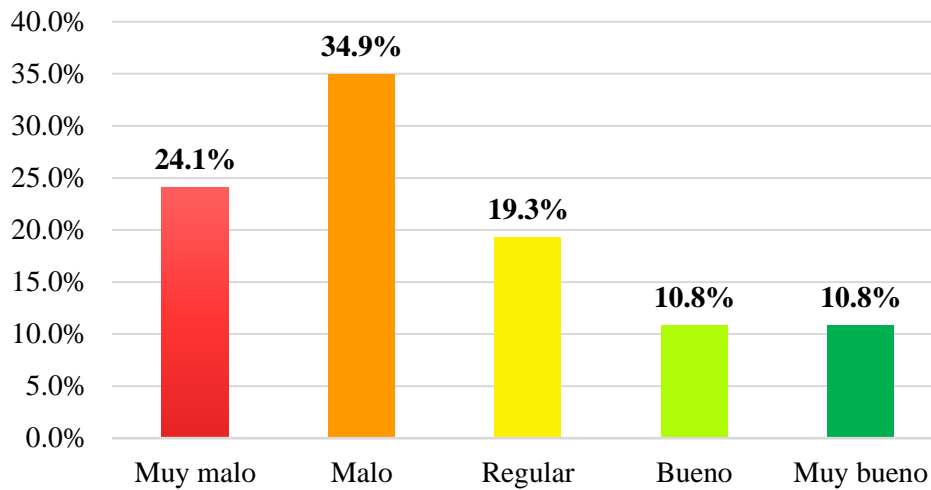
Análisis de acceso a capacitaciones

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	20	24.1%
Malo	29	34.9%
Regular	16	19.3%
Bueno	9	10.8%
Muy bueno	9	10.8%
Total	83	100.0%



Gráfico 24

Acceso a capacitaciones



Interpretación y análisis. Se observa que el 34.9% de los encuestados afirman que el acceso a capacitaciones es malo y un 24.1% dicen que es muy malo debido a que la institución no les ha ofrecido alguna durante el tiempo que laboran en la institución, por otro lado, se tiene a un 19.3% de médicos que consideran que es regular, un 10.8% que es buena y el 10.8% restante que es muy buena por si haber recibido capacitaciones periódicas de especialidad o atención que contribuyan al crecimiento teórico y práctico de su especialidad.

E. Oportunidad de Desempeño

Tabla 29

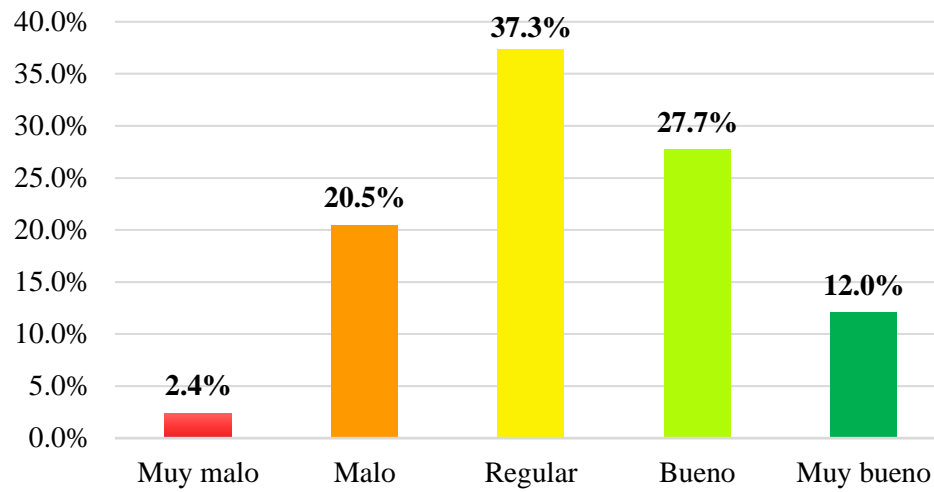
Análisis de oportunidad de desempeño

Ponderación para interpretación	<i>f</i>	%
Muy malo	2	2.4%
Malo	17	20.5%
Regular	31	37.3%
Bueno	23	27.7%
Muy bueno	10	12.0%
Total	83	100.0%



Gráfico 25

Oportunidad de desempeño



Interpretación y análisis. Se observa que el 37.3% del personal médico afirma que la oportunidad de desempeño en el área de especialidad es regular, el 27.7% afirma que es buena y el 12% muy buena ya que se debe a que ocupan cargos de acuerdo a su especialidad del personal dando la oportunidad de obtener mayor experiencia, también han sido asignados a grupos para realizar campañas médicas o comisiones de salud, lo cual no ocurre con el 20.5% que dicen que es malo y el 2.4% afirman que es muy malo por no estar en cargos para los que tienen el perfil profesional y no pueden desempeñarse o desarrollarse en su especialidad.

F. Administración de Carrera

Tabla 30

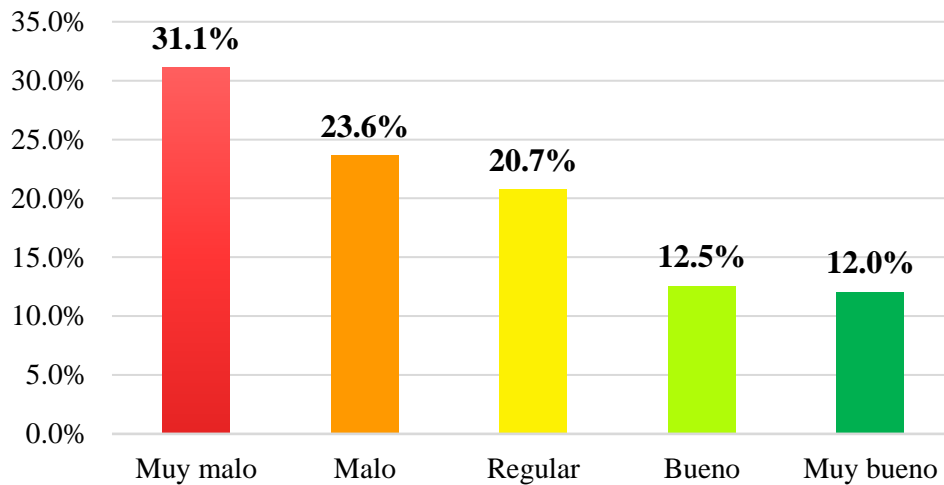
Análisis de administración de carrera

Ponderación para interpretación	Promedio	%
Muy malo	25.80	31.1%
Malo	19.60	23.6%
Regular	17.20	20.7%
Bueno	10.40	12.5%
Muy bueno	10.00	12.0%
Total	83	100.0%



Gráfico 26

Administración de carrera



Interpretación y análisis. Se observa que el 31.1% califica como muy mala la administración de carrera en la institución y el 23.6% afirma que es mala por brindar limitadas oportunidades de desarrollo profesional en la organización, pocas capacitaciones que favorecen la formación individual o rotación entre puestos del mismo nivel, además de reclutar a personal externo para ocupar puestos para los que el personal interno ya está preparado. Por otro lado, un 20.7% califica este factor como regular, un 12,5% como bueno y un 12% como muy bueno debido a que han recibido mayores responsabilidades que les permiten adquirir mayor experiencia y pueden desarrollarse profesionalmente, obtuvieron un ascenso a un cargo de mayor jerarquía y ocupan cargos para los que se formaron académica y laboralmente.



G. Comparación Promedio de los Indicadores de Administración de Carrera

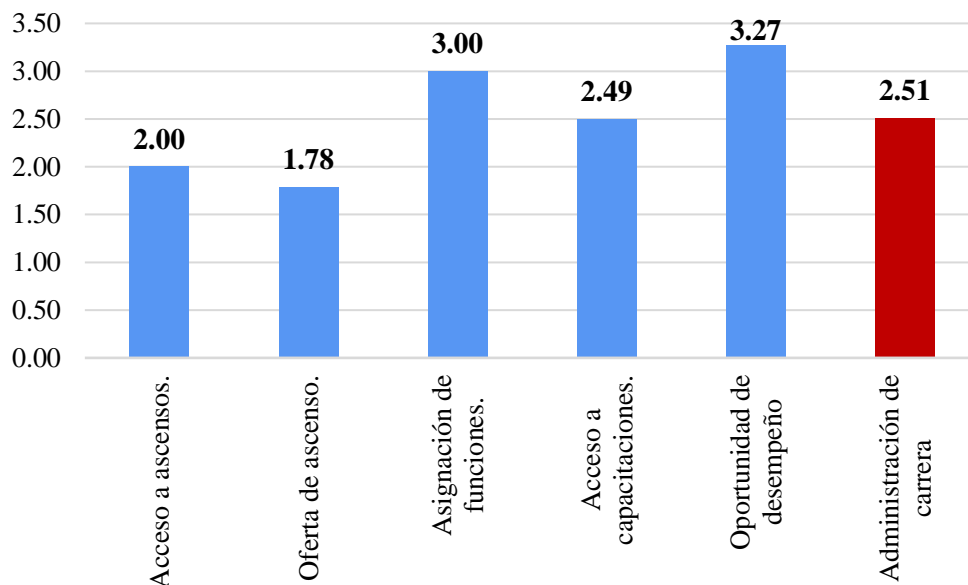
Tabla 31

Comparación promedio de los indicadores de administración de carrera

Indicadores	Valor	Escala de medición
Acceso a ascensos.	2.00	Bajo
Oferta de ascenso.	1.78	Muy bajo
Asignación de funciones.	3.00	Regular
Acceso a capacitaciones.	2.49	Bajo
Oportunidad de desempeño	3.27	Regular
Administración de carrera	2.51	Bajo

Gráfico 27

Indicadores de administración de carrera



Interpretación y análisis. Se observa que la calificación más alta pertenece a la oportunidad de desempeño dentro de la institución con 3.27, le siguen a esta la asignación de funciones con 3.00 calificándose ambas como regulares, en la categoría mala se encuentran el acceso a capacitaciones y acceso a ascenso con calificaciones de 2.49 y 2.00 respectivamente, con el puntaje más bajo esta la oferta de ascensos con 1.78 que según la escala califica como muy baja. En promedio esta dimensión obtiene un puntaje promedio de 2.51, correspondiendo al nivel bajo de la escala.



4.2.4. Resultados de Factores Organizacionales de Rotación Voluntaria

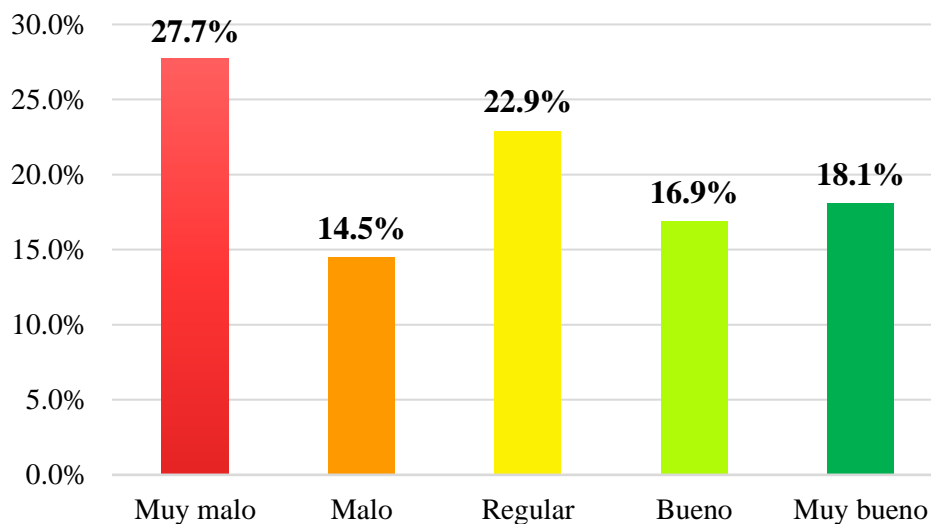
Tabla 32

Análisis de factores organizacionales de rotación voluntaria

Ponderación para interpretación	Promedio	%
Muy malo	23	27.7%
Malo	12	14.5%
Regular	19	22.9%
Bueno	14	16.9%
Muy bueno	15	18.1%
Total	83	100.0%

Gráfico 28

Factores organizacionales de la rotación voluntaria



Interpretación y análisis. Se observa que el 27.7% del personal médico consideran que los factores organizacionales de rotación voluntaria o renuncia son muy malos y el 14.5% dice que son malos, y el 22.9% dice que es regular. Tales resultados se deben a la incertidumbre de estabilidad y permanencia en la institución a corto plazo debido a la duración del contrato de trabajo, también se debe a que los trabajadores consideran que la compensación económica y acceso a beneficios no son asignados equitativamente al personal o no compensan las tareas realizadas, se debe también a la frecuente recurrencia al trabajo en horas extras y la baja o nula compensación



correspondiente, además de que no todo el personal recibe los beneficios institucionales y laborales a la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización es otra causa de estos resultados. Sin embargo existe un 16.9% y un 18.1% que califican los factores organizacionales como buenos y muy buenos según corresponde debido a que el personal se identifica y comparte los principios, valores y objetivos benéficos de la institución, además los empleados perciben que la institución ofrece un ambiente de cooperación y trabajo en equipo favorable, con comunicación, políticas y trato interpersonal respetuoso y formal, también se debe a que la institución brinda las herramientas necesarias para desempeñarse eficientemente, lo que les permite obtener mayor experiencia en su funciones, las cuales están delimitadas u organizadas eficientemente por la organización, permitiendo que el trabajo en equipo, la comunicación y flujo de información sea favorable para el cumplimiento de objetivos .

4.2.5. Promedio de Factores Organizacionales de Rotación Voluntaria

Tabla 33

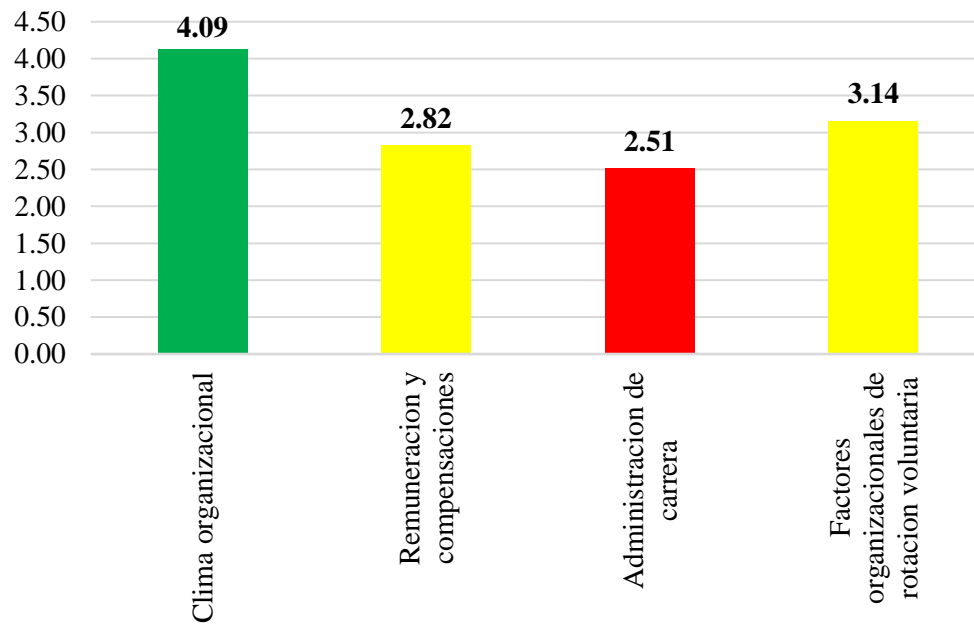
Comparación promedio de las dimensiones de factores organizacionales de rotación voluntaria

Indicadores	Valor	Escala de medición
Clima organizacional	4.09	Bueno
Remuneración y compensaciones	2.82	Regular
Administración de carrera	2.51	Bajo
Factores organizacionales de rotación voluntaria	3.14	Regular



Gráfico 29

Dimensiones de factores organizacionales de rotación voluntaria.



Interpretación y análisis. Se observa que la dimensión con mayor puntaje es clima organizacional, que interpretado según la escala de medición el 4.09 obtenido es bueno, luego se encuentra la dimensión de remuneración y compensaciones con un puntaje promedio de 2.82 reflejando un nivel regular y por último la dimensión administración califica como mala con un puntaje de 2.51, es así que los factores organizacionales de rotación voluntaria representan un promedio de 3.14 que de acuerdo a la escala de medición representa un nivel regular.



Capítulo V

Discusión de Resultados

5.1. Realce de los Hallazgos Relevantes y Originales

Los hallazgos de la presente investigación describen de manera clara que hay ciertos factores de la organización que son percibidos negativamente por los trabajadores, lo que hace que no se sientan completamente satisfechos con el trabajo, la organización o ambos. A pesar de tener un clima organizacional valorado como bueno, los trabajadores no perciben favorablemente a las dimensiones de remuneración y compensaciones y administración de carrera, esta última la dimensión menos valorada y más negativamente percibida, siendo calificado como bajo. Según los autores, esta percepción desarrolla en las personas intención de renuncia, quejas, conflictos, baja motivación y satisfacción, lo cual explica el porqué del fenómeno observado.

Respecto a la primera dimensión, los resultados muestran que la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional es buena, lo que según los autores genera satisfacción, motivación y compromiso en la mayoría de los trabajadores, y, por ende, no sería considerado como uno de los factores pertenecientes a la organización que tenga un peso negativo en la decisión de renuncia de los empleados, es decir que factores como políticas organizacionales, sentido de pertenencia, trato interpersonal, acceso a información son muy bien valorados. Este resultado también muestra que los factores organizacionales que dependen de las personas como el respeto, la cooperación y trabajo en equipo son percibidos favorablemente, mientras que la estabilidad y permanencia, uno de los que dependen de la empresa, es percibida negativamente, y a pesar de que el clima organizacional es bueno, este sí sería un factor que tenga un realce negativo en las



personas, generando incertidumbre y puede ser considerado como uno de los factores más relevantes para las personas.

Sobre los resultados de la dimensión referente a la remuneración y compensaciones, esta tiene una connotación poco positiva, permite denotar desigualdad, fragilidad e ineficacia en su estructura, ya que, no parece cubrir las expectativas de una gran parte del grupo en estudio, lo cual según los autores genera disconformidad y hace que las percepciones de justicia e inequidad generen insatisfacción en el personal. Se evidencia la inconformidad con la retribución que brinda la institución, según dicen los autores, ya que de esta depende el poder adquisitivo y nivel de vida que tenga el trabajador. Los resultados también muestran que los trabajadores no están satisfechos con la flexibilidad de horarios, pues no todos los tienen acceso a esta facilidad y lo limita a tener una sola fuente de ingreso económico. Un punto crítico en esta dimensión es la relación que tienen el trabajo en horas extras y su compensación, ya que según los resultados el personal acude constantemente al trabajo en horas extras pero su compensación es regular, lo cual generaría actitudes negativas en el trabajador hacia la institución. Es claro que la estructura de remuneraciones que tiene la organización no beneficia ni satisface a gran parte del personal, afectando negativamente la intención de permanencia que tenga el trabajador.

La administración de carrera, es la dimensión percibida más negativamente, los resultados muestran que la institución no tiene definido un plan de carrera establecido que motive al personal a esforzarse por lograr un cargo mayor en la institución, por otro lado las escasas y discontinuas capacitaciones generan insatisfacción al personal, el cual puede llegar a sentir que no está preparado o actualizado para poder cumplir con sus tareas y atenciones, esto, según los autores, genera falta de motivación, de compromiso con las funciones y de competitividad en el trabajo o la institución en general, además



motiva a los trabajadores a buscar una solución fuera de la organización por no estar en una institución que tenga iniciativa en cuanto al fomento y promoción del desarrollo de su personal. Un aspecto favorable de este factor es que una gran parte del personal ocupa los cargos para los que se ha preparado, considerándose un factor determinante de permanencia o renuncia pues de este depende la percepción de que la empresa permite al trabajador aplicar sus conocimientos y adquirir mayor experiencia.

Los resultados evidencian que los factores organizacionales de rotación voluntaria en el personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco son considerados como regulares pues hay factores positivos como el trato interpersonal, trabajo en equipo, disponibilidad de recursos, sentido de pertenencia y las políticas organizacionales que motivan y generan satisfacción en el personal, pero los relacionados a la remuneración y más aún a la administración de carrera general lo contrario en los trabajadores pues no motivan ni generan compromiso en el trabajador por no brindar estabilidad, beneficios económicos y adquisitivos para las personas y limita su desarrollo profesional, crecimiento personal y adquisición de experiencia y conocimientos y experiencia que serviría para aplicar en su labor.

5.2. Describir las Limitaciones del Estudio

Para el desarrollo de la presente investigación se han constituido como limitantes algunos factores técnicos tales como limitaciones para aplicar el instrumento al personal médico de la institución, esto se debió a la fluctuación de turnos, rotación de horarios de trabajo y carga laboral de los encuestados, hecho que generó alguna demora en el desarrollo de la investigación. Este inconveniente fue superado, habiéndose cumplido con la aplicación del instrumento y la recolección de datos en toda la población exitosamente.



5.3. Comparación Crítica con la Literatura Existente

Lo hallado en la presente investigación muestra que los factores organizacionales referentes a la remuneración son de carácter fundamental e indispensable para los empleados, esto coincide con lo obtenido en las investigaciones de Torres (2016), Centeno, Huancahuire, & Minaya (2017) y Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, & Jiménez (2015), pues concluyeron que en sus respectivos contextos este factor es determinante en la decisión de renuncia o permanencia en las empresas y en caso de no satisfacer completamente a los empleados la intención de abandonar la organización se hace más latente. Los resultados de esta investigación muestran que los horarios de trabajo suelen ser extendidos, es decir; los trabajadores laboran horas extras fuera de la jornada normal por lo que exigen algún tipo de compensación, contrario a esto los autores de los antecedentes también hacen mención sobre este punto y dicen que han observado mayor intención de rotación desde el momento en que el horario de trabajo se extiende frecuentemente y Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, & Jiménez (2015) van más allá y dice que este problema dificulta la concatenación del entorno social y familiar del empleado con su trabajo, es decir que gran parte del personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco se muestra más abiertos a las jornadas de labor extendidas, pero que la intención de dimisión es más fuerte cuando no son retribuidos por su esfuerzo adicional.

Respecto a las condiciones laborales referidas a la estructura y herramientas de trabajo únicamente Centeno, Huancahuire, & Minaya (2017) concluyeron que, aunque en algunos casos los trabajadores no cuentan con las herramientas y el ambiente físico necesarios para realizar sus funciones este factor negativo no afecta en la decisión de renuncia de los trabajadores, lo cual contrasta con los resultados obtenidos en esta investigación.



Otro punto que resalta en la presente investigación es la administración de la carrera, pues los resultados muestran que no hay una planificación ni intención de la institución para desarrollar al personal para ocupar puestos superiores jerárquicamente, tampoco se gestiona capacitaciones que permitan ampliar el conocimiento del personal, referido a esto los autores Torres (2016) y Centeno, Huancahuire, & Minaya (2017) obtuvieron resultados coincidentes, pues también indican que cuando la institución no brinda el apoyo o la planificación para desarrollar las capacidades y conocimientos de su personal estos aumentan gradualmente la intención de abandonar la institución. Torres (2016) dice que el personal en ocasiones puede llegar a hacer una autoevaluación para comparar sus capacidades y conocimientos con los que son requeridos para el puesto.

También se observa en los resultados obtenidos que la organización y definición de puestos y sus funciones es primordial, a lo cual Torres (2016) concluye que de ser mala afecta negativamente en el personal pues puede generar duplicidad de tareas, o conflictos entre los trabajadores y afectarla operatividad del área u organización. Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, & Jiménez (2015) también hacen hincapié en este factor pues consideran que este factor va a permitir mantener distribuida la carga laboral y las funciones dentro de una misma área de trabajo.

5.4. Implicancias del Estudio

Será importante considerar las recomendaciones y hallazgos de la presente investigación al momento que la institución considere y decida reestructurar e implementar acciones correctivas para prolongar la permanencia de los trabajadores en la institución y por ende mejorar la percepción que tiene este de ella, incrementar su compromiso, productividad, objetividad e identificación con la misma, puesto que las recomendaciones se han desarrollado con información actualizada y fidedigna brindada



por los trabajadores de la institución, la cual ha sido trabajada profesional y científicamente por el investigador y promotores de la presente, resumiéndose en todo caso como información importante y valiosa la que se halla incluida en la presente investigación.



Conclusiones

De acuerdo con los objetivos planteados, se llegó a las siguientes conclusiones:

Primera. – Los factores organizacionales de rotación voluntaria en la clínica San Juan de Dios Cusco presentan un nivel regular con un puntaje de 3.14, manifestado por un 27.7% de trabajadores que la consideran muy mala, un 22.9% afirmó que es regular y 14.5% indicó que es malo, en contraste, existe un 18.1% de trabajadores que dicen son muy buenos y un 16.9% que dicen que son buenos, lo cual son el reflejo de la insatisfacción y percepciones de inequidad frente a retribución recibida, de las limitaciones y dificultades que genera la carencia de una estructura que brinde las oportunidades de desarrollo profesional y de la baja motivación del personal a causa de la falta de incentivos. Por otra parte, los factores componentes del clima organizacional son bien percibidos por ser favorables para el bienestar, respeto, satisfacción y motivación del equipo de trabajo.

Segunda. – En cuanto a la dimensión de clima organizacional se obtuvo un promedio de 4.09, interpretada como buena, esto se refleja en los valores porcentuales siguientes: el 42.6% dice que es bueno, un 39.4% afirma que es muy bueno y un 11.0% dice que es regular, el 5.0% califica este factor como muy malo y el 2.1% como malo. Esto se debe a que se cuenta con un clima organizacional que brinda satisfacción, es comunicativo, cooperativo, respetuoso, con infraestructura y herramientas mayormente equipadas y con funciones claras y cómodo para los trabajadores, sin embargo; la inestabilidad laboral y la incertidumbre generada hace que las personas consideren dejar la institución.

Tercera. – Sobre la remuneración y compensaciones el promedio resultante es de 2.82, el cual se traduce como un nivel regular, donde el 25.6% dice que es regular, el 21.5% afirma que es malo, el 17.2% dice que es muy malo, el 18.6% de encuestados afirman son buenas y el 17% afirma que son muy buenas. Esto se debe a que la institución no retribuye o compensa



equivalentemente los horarios laborados y esfuerzos realizados incluso en horas extras, también a que los empleados tienen percepciones de desigualdad e insatisfacción frente a la remuneración recibida, generando intenciones de renuncia y al mismo tiempo formando una mala reputación como empleador, lo cual puede afectar posteriormente en la calidad de profesionales que opten por laborar en la institución. En contraparte, los resultados favorables para este factor resultan de las percepciones positivas de los trabajadores por recibir estímulos económicos adicionales de acuerdo con el cargo jerárquico que ocupan.

Cuarta. – La administración de carrera es la dimensión que obtuvo una calificación de bajo, obteniendo un puntaje de 2.51 en la escala de medición. El 31.1% afirmó que este factor es muy malo y el 23.6% afirma que es malo, el 20.7% de los encuestados afirman que es regular, el 12.5% dice que es bueno y el 12% restante afirma que es muy bueno. Derivan de la limitación al acceso a capacitaciones, a la carencia de una estructura de ascensos que permita a los trabajadores tener oportunidades de desarrollo y un incentivo adicional para el esfuerzo. Esta es una limitante y más aún cuando se trata de personas con perfiles profesionales competitivos que pueden aportar conocimientos y experiencia, por lo que se facilita la decisión de dejar la institución y buscar otra alternativa laboral.



Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos se hacen las siguientes recomendaciones:

Primera. - Se recomienda a la dirección ejecutiva, jefatura de recursos humanos y dirección médica de la clínica San Juan de Dios Cusco considerar estos resultados y corregir sus procesos a fin de lograr que las percepciones de todos los aspectos sean positivas para los trabajadores, enfocándose mayormente en la estructuración de un programa de desarrollo de carrera y capacitación del personal, así como en las retribuciones ofrecidas a ellos, con la finalidad de lograr atraer y conservar por más tiempo a mejores y más preparados profesionales, reducir costos y tiempo en procesos de reclutamiento e inducción.

Segunda. - Se recomienda a las áreas competentes brindar información detallada de las actividades que involucra el cargo, asimismo considerar la evaluación de renovaciones a fin de definir y establecer periodos más prolongados en sus contratos, de esa forma permitir y garantizar la estabilidad laboral, extender el periodo de permanencia del trabajador en la institución y mejorar su percepción en el personal. La organización debe considerar acelerar el proceso de implementación de las áreas que cuentan con requerimientos de equipos y materiales pendientes y también debe planificar el proceso comunicación referente a la difusión de información proveniente del área administrativa hacia los empleados para evitar retrasos, descoordinaciones y contratiempos.

Tercera. – Se recomienda a las áreas pertinentes poner en práctica un sistema de remuneraciones basada en una escala salarial que permita retribuir el desempeño del personal acorde al cargo, funciones y tiempo laborado en la organización, esto a fin de retribuir justamente los esfuerzos realizados, incentivar su futuro rendimiento y simultáneamente asegurar su permanencia por más tiempo en la institución. Se recomienda también extender los



beneficios institucionales a todos los trabajadores, para de esa manera incentivar el desempeño y dedicación del personal.

Cuarta. – Se recomienda a las áreas responsables del equipo médico diseñar y aplicar las promociones internas, un esquema escalonado que permita internamente a los trabajadores acceder a oportunidades de desarrollo a través de ascensos o rotaciones internas para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos sin la necesidad de recurrir a la búsqueda e incorporación de personal externo. Así también se recomienda diseñar e implementar planes periódicos de capacitaciones a fin de impartir nuevas prácticas además de preparar al personal para ocupar cargos de la misma jerarquía o superiores, con el objetivo de contar con personas con la experiencia y conocimientos necesarios y que a su vez puedan capacitar a nuevos integrantes y transferirles las metodologías, valores y conocimientos de la organización.



Referencias

- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Araníbar, M., Melendes, V., Ramírez, M., & García, B. (2018). *Factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada, B.C.* Baja California: Revista Global de Negocios.
- Carrasco, S. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Centeno Allende, R. J., Huancahuire Garrafa, E., & Minaya Seminario, L. A. (2017). Rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes en la ciudad del Cusco. *Magister en Administración estratégica de empresas*. Escuela de Posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Chaparro, D., Guzmán, A., Naizaque, L., Ortiz, S. d., & Jiménez, W. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Especialista en Gerencia y Auditoría de la Calidad en Salud*. Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- clínica San Juan de Dios. (2020). *clínica San Juan de Dios*. Obtenido de <http://www.sanjuandedios.pe/home.php>
- clínica San Juan de Dios. (2020). *clínica San Juan de Dios*. Obtenido de <https://hsjddhn.com/objetivos/>
- Flores, R. (2006). X Congreso anual de la academia de Ciencias Administrativas. *Factores que influyen en la rotación de personal en una organización*. San Luis Potosí, México: ITSM.
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. *Universidad EAFIT*, 56-57.
- Lacalle, G. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. España: Editex.



- López, Á., & Grandío, A. (2005). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas: Algunas reflexiones y experiencias*. España: Gesbiblo.
- Louffat, E. (2018). *Administración del potencial humano*. Cuajimalpa, México: Cengage Learning Editores.
- Martinez, F., & Martinez, E. (2009). *Capacitación por competencia: Principios y métodos*. Santiago de Chile.
- Mató, E. (30 de 05 de 2019). *Salud MAPFRE*. Obtenido de <https://www.salud.mapfre.es/cuerpo-y-mente/psicologia/estoy-quemado-el-sindrome-de-burnout/#:~:text=o%20trabajador%20quemado-,S%C3%ADndrome%20Burnout%20o%20trabajador%20quemado,en%20un%20difícil%20clima%20laboral>.
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional: Intervención basada en evidencias*. Medellín: L. Vieco e Hijas Ltda.
- Torres Portilla, R. (2016). Factores de intención de rotación laboral en colaboradores de una empresa peruana del rubro hotelero. *Licenciado en Psicología*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Uribe, P. J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno S.A.
- Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.



Anexos



Anexo 01: Matriz de Consistencia

Tabla 34:

Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLE	METODOLOGÍA
Problema General ¿Cómo son los factores organizacionales de la rotación voluntaria en el personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco – 2020?	Objetivo General Describir los factores organizacionales de la rotación voluntaria en el personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco – 2020	Factores organizacionales de la rotación voluntaria	Tipo: Básico Alcance: Descriptivo Diseño: No experimental
Problemas Específicos ¿Cómo es el clima organizacional para el personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco – 2020? ¿Cómo son la remuneración y compensaciones para el personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco – 2020? ¿Cómo es la administración de carrera para el personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco – 2020?	Objetivos Específicos Describir el clima organizacional del personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco – 2020 Describir la remuneración y compensaciones del personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco – 2020 Describir la administración de carrera del personal médico de la clínica San Juan de Dios Cusco – 2020	Dimensiones 1. Clima organizacional 2. Remuneración y compensaciones 3. Administración de carrera	Enfoque Cuantitativo Población: 83 empleados Muestra: 83 empleados Técnicas Encuesta Instrumentos: Cuestionario



Anexo 02: Matriz del Instrumento

Tabla 35:

Matriz del Instrumento

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PESO %	N° DE ITEMS	ITEM	CRITERIOS DE CALIFICACIÓN
FACTORES ORGANIZACIONALES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA	1. Clima organizacional	1.1. Cooperación y trabajo en equipo.	30%	9	1. ¿El equipo coopera y trabaja coordinadamente con usted?	- Siempre
		1.2. Sentido de pertenencia.			2. ¿Se considera parte de la institución y del equipo de trabajo?	- Casi siempre
		1.3. Trato interpersonal			3. ¿La relación laboral y comunicación con sus compañeros de trabajo es profesional y respetuosa?	- A veces
		1.4. Estilo administrativo.			4. ¿Considera que sus superiores promueven y respaldan su participación en los procesos internos de la institución?	- Casi nunca
		1.5. Acceso oportuno a la información.			5. ¿La información que solicita a la institución sobre su cargo y pacientes es accesible, oportuna y confiable?	- Nunca
		1.6. Políticas de la organización.			6. ¿Las normas de trabajo y seguridad establecidas por la institución le permiten desempeñarse con normalidad?	
		1.7. Estabilidad y permanencia en el puesto de trabajo.			7. ¿Considera que la institución requerirá sus servicios en un futuro a largo plazo?	
		1.8. Ambiente físico y equipamiento de trabajo.			8. ¿La institución le brinda las instalaciones, equipos y materiales necesarios para realizar sus funciones con normalidad?	
		1.9. Organización y definición de funciones.			9. ¿Sus funciones y las de su equipo está organizado y delimitado por la institución?	



2. Remuneración y compensaciones	2.1. Remuneración	40%	7	10. ¿Está de acuerdo con la remuneración asignada por la institución?
	2.2. Horario de trabajo.			11. ¿Está de acuerdo con el horario de trabajo determinado por la institución?
	2.3. Trabajo en horas extras.			12. ¿Trabaja horas extras para culminar sus funciones laborales y extralaborales en la institución?
	2.4. Compensación de horas extras			13. ¿Las horas extras trabajadas son compensadas económicamente o de algún otro modo?
	2.5. Acceso a beneficios de ley.			14. ¿La institución cumple con darle beneficios laborales especificados ley?
	2.6. Acceso a beneficios institucionales.			15. ¿Se le ofrece algún otro tipo de compensación por los esfuerzos realizados?
	2.7. Flexibilidad de horarios.			16. ¿Se le permite organizar su horario en caso labore en dos lugares simultáneamente?
3. Administración de carrera	3.1. Acceso a ascensos.	30%	5	17. ¿El puesto en el que labora le permite obtener un ascenso a uno de mayor jerarquía?
	3.2. Oferta de ascenso.			18. ¿En el tiempo que lleva en la institución le han ofrecido algún cargo superior o rotar a otro de igual jerarquía?
	3.3. Asignación de funciones.			19. ¿En el tiempo que lleva en la institución se le han sido asignadas más funciones?
	3.4. Acceso a capacitaciones.			20. ¿La institución le ofrece capacitaciones de especialidad o de algún otro tipo?
	3.5. Desempeño en el cargo			21. ¿El cargo ocupado le da la oportunidad de desempeñarse libremente y adquirir mayor experiencia?
		100%	21	



Anexo 03: Cuestionario

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO

Señores trabajadores de la clínica San Juan de Dios del Cusco, les agradecemos responder las siguientes preguntas que servirán para brindarnos información y desarrollar el tema de investigación titulado Factores organizacionales de la rotación voluntaria, la información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad y sus respuestas serán anónimas. Le pedimos responda con la mayor sinceridad marcando con un “X” en las casillas. Gracias por su colaboración.

PREGUNTA	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1. ¿El equipo coopera y trabaja coordinadamente con usted?					
2. ¿Se considera parte de la institución y del equipo de trabajo?					
3. ¿La relación laboral y comunicación con sus compañeros de trabajo es profesional y respetuosa?					
4. ¿Considera que sus superiores promueven y respaldan su participación en los procesos internos de la institución?					
5. ¿Sus compañeros e institución le brindan información precisa y confiable cuando usted la solicita?					
6. ¿Las normas de trabajo y seguridad establecidas por la institución le permiten desempeñarse con normalidad?					
7. ¿Considera que la institución requerirá sus servicios en un futuro a largo plazo?					
8. ¿La institución le brinda las instalaciones, equipos y materiales necesarios para realizar sus funciones con normalidad?					
9. ¿Sus funciones y las de su equipo está organizado y delimitado por la institución?					
10. ¿Está de acuerdo con la remuneración asignada por la institución?					



11. ¿Está de acuerdo con el horario de trabajo determinado por la institución?					
12. ¿Trabaja horas extras para culminar sus funciones laborales y extralaborales en la institución?					
13. ¿Las horas extras trabajadas son compensadas económicamente o de algún otro modo?					
14. ¿La institución cumple con darle beneficios laborales especificados ley?					
15. ¿Se le ofrece algún otro tipo de compensación por los esfuerzos realizados?					
16. ¿Se le permite organizar su horario en caso labore en dos lugares simultáneamente?					
17. ¿El puesto en el que labora le permite obtener un ascenso a uno de mayor jerarquía?					
18. ¿En el tiempo que lleva en la institución le han ofrecido algún cargo superior o rotar a otro de igual jerarquía?					
19. ¿En el tiempo que lleva en la institución se le han sido asignadas más funciones?					
20. ¿La institución le ofrece capacitaciones de especialidad o de algún otro tipo?					
21. ¿El cargo ocupado le da la oportunidad de desempeñarse libremente y adquirir mayor experiencia?					