

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Incidencia de los episodios de shock en la elección de salida de los ex –
servidores y ex – trabajadores del Hospital de Especialidades Fuerzas
Armadas N°1 período 2015 - 2016**

Carlos Julio Paredes Minango

Tutor: Mentor Sánchez del Valle

Quito, 2018



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo, Carlos Julio Paredes Minango, autor/a de la tesis intitulada “Incidencia de los episodios de shock en la elección de salida de los ex – servidores y ex – trabajadores del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 período 2015 – 2016”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de *Magister en Desarrollo del Talento Humano* en la Universidad Andina Simón Bolívar. Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda la responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaria General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.....

Firma:.....

Resumen

El estudio realizado en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 (HE1) período 2015 -2016 tuvo como finalidad determinar la presunta incidencia de los eventos de shock en la elección de salida en el personal bajo relación de dependencia que desempeñen puestos relacionados al área de salud

La investigación fue de tipo no experimental con diseño transversal descriptivo y se utilizó un cuestionario elaborado a partir de los trabajos previos de Lee & Mitchell (1999) y Morrell & Otros (2008). La técnica de análisis fue, *Ji cuadrado* o *Prueba χ^2* (Hernández 2015, 327) en el programa DYANNE versión 4. En el estudio participaron 138 personas seleccionadas por muestreo probabilístico de una población de 214.

La medición de los eventos de shock y la elección de salida se realizó mediante un cuestionario de 37 preguntas con Escala de Likert inspirados en los trabajos previos de Lee & Mitchell (1999) y Morrell & Otros (2008).

Los resultados de la medición de eventos de shock y elección de salida demostraron que existe relación de dependencia entre la experimentación de shocks negativos y la vulneración a la imagen personal relacionada con presiones competitivas, compañeros de trabajo y plan de beneficios adicionales

El Departamento de Talento Humano y el área de Trabajo Social del Hospital de Especialidades de Fuerzas Armadas N°1 deben prestar especial atención a casos de malestar general súbito entre el personal del área salud y preparar un plan de acción como punto de partida para la prevención de renuncias voluntarias de personal altamente cualificado. El plan de mejora fue elaborado a partir de los resultados obtenidos

Dedicatoria

Dedico esta investigación a mi querida tía Noemí Jácome Neuma. Su aprecio y cariño estarán siempre en mi corazón, que en paz descanse.

Agradecimientos

Agradezco a la vida por demostrarme una y otra vez que las cosas pequeñas fugaces, sutiles, simples, llenas de belleza interior y de gran intensidad son capaces de evocar las más grandes virtudes y sueños y que su existencia breve no es impedimento para perdurar en la memoria y alegrar el corazón.

Agradezco a mi querida madre por ayudarme en esta etapa de mi vida y carrera profesional

Agradezco a mi hermano por los bellos momentos

Agradezco a mi tía Flori por apoyarme en esta etapa del camino

Agradezco al Mayor TEC AVC Christian Moreno y Mayor JUS Diego Montes por brindarme la oportunidad de investigar en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1

Epígrafe

“Una vez que los empleados dejaron la organización, se puede hacer muy poco para convencerlos de regresar. Por ello, las mediciones de las intenciones de irse se vuelven importantes, ya que pueden aportar a la organización algunas señales iniciales de advertencia.”

(Arnold 2012, 227-228)

Tabla de contenidos

Introducción	11
Planteamiento del problema	12
Pregunta central.....	13
Objetivo.....	13
Objetivos específicos.....	13
Justificación.....	14
Capítulo primero	15
Marco Teórico.....	15
1.1. El campo de la rotación de personal.....	15
1.1.1. Una aproximación breve a los estudios significativos en el campo de la rotación de personal	17
1.2. Componentes clave del modelo de despliegue	22
1.2.1. Tipología de shock	22
1.2.2. Instrumentos para medir el shock.....	26
1.2.2.1. El instrumento original del modelo de despliegue	26
1.2.2.2. Actualización y adaptación del instrumento del modelo de despliegue	27
1.3. Conceptos y definiciones de elección de salida	31

1.4. Conclusiones, aportaciones y resultados de investigaciones relacionadas.....	31
Capítulo segundo.....	34
Investigación Empírica	34
2. Marco institucional.....	34
2.1. Sistema Nacional de Salud del Ecuador.....	34
2.2. El Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1	35
2.3. Reseña histórica.....	35
2.4.1. Misión.....	36
2.5. Estructura orgánica.....	37
2.6. Organigrama del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas	39
2.7. Rangos militares	43
2.8. Cultura del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1	45
2.9. Metodología.....	47
2.9.1. Tipo de investigación	47
2.9.2. La población objetivo	48
2.9.3. Validación de instrumento.....	50
Capítulo tercero.....	51
3. Análisis de la incidencia de los episodios de shock en la elección de salida de los ex – servidores y ex – trabajadores del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 período 2015 – 2016	51
3.1. Tabulación y análisis univariado de los resultados del cuestionario ..	52
3.2. Análisis bivariado. Tabulación cruzada Ji Cuadrado	64
Capítulo cuarto.....	74
4. Plan de mejora	74
4.1. Introducción.....	74

4.2.	Justificación	74
4.3.	Justificación Legal	75
4.4.	Directrices	76
4.5.	Objetivos	77
4.6.	Actividades	77
5.	Conclusiones y recomendaciones	80
5.1.	Conclusiones	80
5.2.	Recomendaciones	82
	Bibliografía	83
	Anexos	85

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1	Las rutas del Modelo de Despliegue	25
Ilustración 2	Estadísticos comparados entre Lee & otros (1999) y Morrell & otros (2008)	30
Ilustración 3	Organigrama del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1	40
Ilustración 4	Mapa por procesos del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1	40
Ilustración 5	Estructura orgánica de la dirección de servicios de salud hospitalarios	41
Ilustración 6	rangos militares de las Fuerzas Armadas	44
Ilustración 7	Directores del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas	45
Ilustración 8	Fórmula de tamaño de la muestra	49
Ilustración 9	Tabulación de Variable 1 – Shock 1	52
Ilustración 10	Resultados de Variable 1 – Shock 1	52
Ilustración 11	Tabulación de Variable 4 – Shock 4	53

Ilustración 12	Resultado de la Variable 4 – Shock 4	54
Ilustración 13	Tabulación de Variable 7 – Script 1	55
Ilustración 14	Resultado de Variable 7 – Script 1	56
Ilustración 15	Tabulación de variable 13 – Vulneración de la Imagen 2	57
Ilustración 16	Resultado de variable 13 – Vulneración de la Imagen 2	58
Ilustración 17	Tabulación de variable 29 – Satisfacción 5	59
Ilustración 18	Resultado de la Variable 29 – Satisfacción 5.....	59
Ilustración 19	Tabulación de variable 32 - Satisfacción 8.....	60
Ilustración 20	Resultado de Variable 32 Satisfacción 8	61
Ilustración 21	Tabulación de la Variable 33 Satisfacción 111.....	62
Ilustración 22	Resultado de la variable 33 Satisfacción 11	62
Ilustración 23	Tabulación de variable shock 4 y vulneración de la imagen 2	64
Ilustración 24	Resultado de la tabulación de variable shock 4 y vulneración de la imagen 2	65
Ilustración 25	Tabulación de las variables shock 4 y satisfacción 11	66
Ilustración 26	Resultado de la tabulación de variables shock 4 y satisfacción 11	67
Ilustración 27	Tabulación de las variables Shock 4 y Script 1	68
Ilustración 28	Resultado de la tabulación de shock 4 y script 1	69
Ilustración 29	Tabulación cruzada de Shock 4 y satisfacción 5	70
Ilustración 30	Resultado de tabulación cruzada de shock 4 y satisfacción 5.....	71
Ilustración 31	Tabulación de Shock 4 y Satisfacción 8	72
Ilustración 32	Resultado de tabulación Shock 4 y Satisfacción 8.....	73

Introducción

El presente trabajo “*Incidencia de los episodios de shock en la elección de salida de los ex – servidores y ex – trabajadores del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 período 2015 – 2016*” está estructurado para presentar de forma sucesiva las ideas, problemas y demás cuestiones ligadas al campo de investigación en rotación de personal con desvinculación voluntaria en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 que cuenta con una configuración singular de cultura organizacional que está atravesada por un régimen de servicio público civil, un régimen militar y régimen de salud con las prácticas y supuestos básicos propios. El trabajo está dividido en una introducción y cuatro capítulos con temáticas, problemas y cuestiones propias interrelacionadas entre sí.

En el capítulo primero se expondrá un breve estado de la cuestión en el campo de investigación en rotación de personal con renuncia voluntaria sustentado en investigaciones angloparlantes e hispanoparlantes para que de forma paulatina se profundice en la rotación de personal con renuncia voluntaria en el contexto ecuatoriano en el sector salud. El enfoque de investigación del trabajo se basa en los procesos psicológicos subyacentes como: expectativas, percepción de satisfacción e insatisfacción, esquemas mentales que han sido articulados en *The Unfolding Model* [el Modelo de Despliegue] de (Lee y Mitchell, 1999).

El segundo capítulo está diseñado para acercarse a la configuración singular de la cultura organizacional del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 con la finalidad de contextualizar al lector con la realidad abordada en el presente trabajo.

El tercer capítulo hace énfasis en los resultados e interpretaciones del trabajo concluido.

Y el capítulo cuarto se hará énfasis en las posibles soluciones precisadas específicamente para el caso estudiado.

Cada parte del trabajo expondrá la diversidad y riqueza de la investigación desde los diferentes enfoques y proveerá con el explicitación de las dinámicas implícitas entre cada uno.

Planteamiento del problema

Cada vez que la Dirección de Talento Humano del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1, acepta la renuncia voluntaria del personal médico especializado o personal con especialidad en cualquier área médica como enfermeras especialistas, tecnólogos médicos, psicólogos especialistas, odontólogos, entre otros; se inicia un largo proceso de búsqueda de reemplazo del personal saliente, que a veces no se logra concretarse en el tiempo programado. De esta dinámica se desprende dos consecuencias directas.

La primera es el tiempo que dedican los analistas en el proceso de búsqueda del reemplazo del personal en vez de dedicarlo a cumplir con otros proyectos vitales para el funcionamiento de la dirección como la optimización de perfiles de puestos, actualización de manuales y normativa interna entre otros. El problema subyacente de la búsqueda de personal con especialidad médica o del área salud reside en la insuficiente oferta de personal especializado en el mercado de laboral. Es decir, que un médico con especialidad en nefrología que cumpla con los requisitos del perfil del puesto como años de experiencia e instrucción formal resulta complicado en el mejor de los casos y no solo de personal médico/a como tal, sino a todo personal con especialidad en el área de la salud como: enfermeras/os con especialidad, tecnólogos/as médicos/as, odontólogos, psicólogos y la lista de personal con especialidad necesario para un hospital de tercer nivel de atención. Para mayor información sobre la clasificación de centros de salud en el sistema de salud ecuatoriano véase el capítulo 2.

La segunda consecuencia consiste en entrenar al nuevo personal contratado en las prácticas propias de la administración pública hospitalaria militar que tiene sus matices con la cultura militar y de servicio público debido a la pérdida del personal que ya conocía dicha cultura.

Es decir, que las exposiciones del personal con especialidad en el área de salud a diferentes situaciones sociales y económicas difieren de otros centros de salud debido a la cultura militar, al régimen del servicio público entre otros.

Las razones que llevaron a los servidores y trabajadores a dejar voluntariamente el trabajo en la institución son desconocidas. Sin embargo, las renunciaciones voluntarias, en sí mismas, representan una dinámica a ser entendida por la Dirección de Talento Humano.

Mediante el análisis de la cantidad de renuncias voluntarias recibidas en la dirección de talento humano con su respectiva filtración de desvinculaciones de personal por motivos de extinción del contrato de trabajo, jubilación por vejez o invalidez, defunción, despido intempestivo y demás figuras de separación vinculadas a la rotación de personal en un período determinado, y posteriormente al comparar ese período de tiempo con su similar de hace tres, seis o más meses se encuentran diferencias significativas que a manera de conjetura y análisis empírico se adjudicaría a eventos sociales, económicos o culturales.

La propia configuración cultural, económica y social del Hospital impedía diferenciar las causas del fenómeno. El problema a resolver es la identificación de los eventos significativos que estén relacionados con la elección de renunciar del personal médico especialista y del área de la salud

Pregunta central

¿Cuáles episodios de shock incidieron en la elección de salida de los ex – servidores y ex – trabajadores del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 período 2015 - 2016?

Objetivo

Determinar los episodios de shock que incidieron en la elección de salida de los ex – servidores y ex – trabajadores del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 período 2015 – 2016.

Objetivos específicos

1. Determinar el concepto de episodio de shock y elección de salida
2. Determinar los tipos de episodios de shock
3. Determinar los episodios de shock con mayor incidencia en la elección de salida

4. Identificar al personal que tuvo episodio de shock y eligió salir de la institución

Justificación

El siguiente trabajo tiene su justificación en cuatro áreas que son:

En primer lugar, está la Dirección de Talento Humano y el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 que serán beneficiadas de obtener un estudio con alta calidad técnica y procedimental para la identificación de episodios de shock o eventos significativos que incidan en la elección de salir.

Segundo, la producción de conocimiento relacionado al tema será ampliado con esta investigación debido a que algunos supuestos básicos del área serán puestos a consideración.

Tercero se proveerá con esta investigación una referencia temática en idioma español para orientar futuras líneas de investigación dentro del área.

Cuarto, por parte del investigador es una oportunidad de poner en práctica conocimientos adquiridos en el programa de investigación y desarrollar un pensamiento técnico y metodológico.

En quinto y último lugar, la Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador y la Red de Universidades del Ecuador se beneficiarán al contar con un estudio que considere el contexto de este país en idioma español para ser fuente de consulta de varias investigadores/as interesadas en el tema de la rotación voluntaria de personal con un enfoque psicológico en el marco de la gestión del talento humano en el servicio público utilizando el modelo de despliegue, sus instrumentos y marco explicativo.

Capítulo primero

Marco Teórico

1.1. El campo de la rotación de personal

El campo de rotación de personal está atravesado por diferentes cuerpos teóricos como la psicología, economía, sociología, ciencias políticas entre otros y que, además, está continuamente en expansión académica con la publicación de varios artículos en idiomas inglés y español.

La mayor cantidad de publicaciones del campo de rotación de personal se realiza en idioma inglés y es por eso que el término *Turnover Employee* [la denominación angloparlante para el campo de investigación de rotación de personal] es imprescindible para la búsqueda bibliográfica. Por tomar un ejemplo se considera que el estudio *One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research* [Cien años de la teoría e investigación en rotación de personal] de la autoría de Hom & Otros (2017), se constituye en un texto obligatorio para incursionar en la investigación del campo debido a que realiza una extensa revisión documental de los aportes más significativos en idioma inglés a la rotación de personal realizados desde 1917 hasta 2017

El estudio divide al campo de investigación en varias etapas de desarrollo con sus respectivas décadas de auge de las líneas de pensamiento predominantes. La primera, segunda y tercera etapa de desarrollo son el nacimiento del campo en 1917, los años formativos en las décadas de 1920 a 1960, los modelos fundacionales en la década de 1970, los modelos de prueba en 1980 y en 1990 y en adelante se habla del Modelo de Despliegue [*The Unfolding Model*].

Para ser consistente con el tipo de campo en el cual se mueve la presente investigación es adecuado requerir una orientación previa a través de una breve clasificación distinguiendo según Kane (2006, 35) que la rotación de personal puede ser clasificada en: rotación voluntaria de personal [*Voluntary Turnover Employee*] término que se refiere a la renuncia voluntaria de personal mediante documento o acción legal que sustente la terminación laboral unilateral por parte del trabajador o empleado, y rotación

involuntaria de personal [*Turnover Employee*] refiriéndose a la iniciativa del empleador o a la iniciativa de la empresa respectivamente a terminar la relación laboral.

Adicionalmente la rotación voluntaria de personal de acuerdo a Morrell (2004, 336), Hom & Otros (2017, 12) y Kane (2006, 27 – 46) se clasifica en dos escuelas: la escuela económica-laboral y psicológica que procuran priorizar diferentes causas de la rotación de personal. La escuela económica - laboral realiza un énfasis en que las causas de la rotación de personal voluntaria están sujetas a las fuerzas de la oferta y demanda en el mercado de trabajo como: competitividad salarial, reducción presupuestaria para salarios en el mercado laboral del sector público o privado, índices de desempleo, desempeño/rendimiento de la compañía, expectativa de la utilidad, entre otros fenómenos.

Es decir que las causas se originan en el margen de utilidad derivado del análisis del costo beneficio que realice el individuo para dejar la empresa en términos de valores, activos, patrimonio etc. Por otro lado, el enfoque psicológico se concentrará en la actitud del empleado hacia desvincularse como: satisfacción/insatisfacción laboral, distribución de justicia, compromiso organizacional, contrato psicológico, percepción de equidad, participación y episodios de shock.

Es decir que los vínculos afectivos, los procesos de identificación con la empresa o grupo, percepción de autonomía, cultura entre otros influyen la toma de decisión.

Una última subdivisión en la escuela psicológica consiste en dos posturas: la primera postura hace hincapié en una teoría del comportamiento planeado con énfasis en que las elecciones deliberativas que ponderan variables externas se realizan de forma lógica y con el supuesto de un agente racional en la toma de decisiones y priorizando en términos cuantitativos las ventajas y desventajas de un comportamiento. La segunda postura pone énfasis en la vulneración de las imágenes personales como origen de la motivación para la renuncia voluntaria de personal. Las imágenes en palabras de Morrell (2004, 337) “son principios, valores o esquemas aprendidos que toman la forma de *value* [valores] (creencias personales), *strategic* [estrategias] (lo que el tomador de decisión quiere llegar a ser), y *trajectory* [trayectoria] (como llegar a hacer lo que quiere ser)”. Esta última teoría está íntimamente conectada con el Modelo de Despliegue en trabajos de Morrell (2004)

1.1.1. Una aproximación breve a los estudios significativos en el campo de la rotación de personal

Como sugiere el título del apartado, nos detendremos a hacer una revisión breve del modelo de despliegue. En secciones posteriores se profundizará los conceptos y sus interrelaciones de manera más explícita

La evolución del campo de la rotación voluntaria de personal mencionada en el estudio *One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research* (Hom y Otros 2017), [Cien años de la teoría e investigación en rotación de personal] tiene toda una etapa de desarrollo dedicada al estudio *An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover* [Una aproximación alternativa: El Modelo de Despliegue de la rotación voluntaria de personal] de Lee & Mitchel (1994) y su posterior revisión de Lee y Mitchel (1999). La innovación del modelo de despliegue en la escuela psicológica de rotación voluntaria de personal fue añadir y conceptualizar el “shock” como un elemento central en las tomas de decisiones y caracterizaciones de los diferentes escenarios previos a la renuncia del personal en comparación a otros modelos anteriores (Lee y Mitchel, 1999) que centraban su atención en la satisfacción, gratificación, afiliación, entre otros. Es decir que, típicamente los investigadores estudiaron la percepción de la facilidad de movimiento que tienen los empleados de ingresar o salir del mercado laboral desarrollando las teorías de rotación voluntaria de personal en función del número promedio de rotación en un período determinado relacionada directamente a las alternativas/ofertas de trabajo y la deseabilidad percibida por parte del empleado/a de esas ofertas expresadas en un nivel individual de satisfacción laboral en el lugar de trabajo. Sintetizando la originalidad del modelo de despliegue respecto a otros modelos de rotación voluntaria de personal está en la siguiente cita:

La idea central en la cual *The Unfolding Model* [el Modelo de Despliegue] está basado es que los shocks, o eventos precipitantes, inician deliberaciones mentales sobre si un individuo decide quedarse o salir de la organización (Holtom et al., 2005). El modelo postula que los empleados siguen uno de los cuatro posibles caminos de decisión psicológica, tres de los cuales son iniciados por los shocks, al decidir quedarse o salir de una organización. (Holtom, 2005)

Básicamente Holtom (2005) sintetiza que los núcleos del modelo de despliegue son: la conceptualización de shock y los *paths* [caminos o rutas] que siguen los trabajadores antes de irse efectivamente de su trabajo.

Para introducir paulatinamente el modelo de despliegue en el campo de rotación de personal voluntaria se requirió conceptualizar al shock como: (Lee & Mitchell 1994) “un evento inicial discordante que provoca pensamientos de abandonar o dejar de hacer algo”. Desde esta perspectiva se considera que el shock provoca un cambio en la forma habitual de pensar del empleado respecto a su empleador. En secciones posteriores se estudiará más a fondo los alcances del concepto para el modelo, por ahora es necesario conocer el concepto y los *paths* [rutas o caminos] que sigue el modelo. Existen 4 paths [caminos o rutas de acción] que siguen los empleados después de experimentar o no experimentar un shock. Hay que detenerse para explicar que aquí la acepción, de no experimentar un shock, se refiere a que el modelo de despliegue no explica al 100% todos los casos de renuncia voluntaria de personal, sino que a partir de revisiones (Lee y otros 1996) (Lee 1999, 451) (Morrell 2004) (Morrell 2008) se ha ido mejorando el modelo para aumentar el porcentaje de casos explicados.

Las dos conclusiones pertinentes para esta investigación y sección del trabajo fueron dos. Primero, el modelo de despliegue pudo demostrar con un 63% de exactitud (Lee 1999,451), 75% (Morrell 2004), 96% (Morrell 2008) el proceso de renuncia del personal encuestado a partir del uso de los *paths* [caminos o rutas de acción] para la descripción del fenómeno de renuncia voluntaria de personal. Segundo los porcentajes restantes o residuales se refieren a los casos que no encajaban con las explicaciones del modelo y que es necesario actualizar el mismo.

Los estudios posteriores (Holtom y Iderriedem 2006) combinarían el modelo de despliegue con el constructo *job embeddedness* [inserción o incrustación del trabajo] para aumentar el porcentaje de exactitud. Sin embargo, las conclusiones y alcances del estudio están en controversia debido a que la combinación de los constructos shock y *job embeddness* [inserción o incrustación del trabajo] no ha quedado explicada en su totalidad por los autores. Por esta razón se utiliza el modelo de despliegue hasta las últimas revisiones hechas por Morrell (2008) el porcentaje restante representa los casos de

empleados que no encajaban con el modelo. Esta aclaración es importante realizarla debido a que las rutas de acción tienen circuitos inacabados.

El primer *path* [camino o ruta de acción] que inicia el shock en el empleado, consiste en activar planes pre existentes de renuncia (*matching script*) como, por ejemplo: (Hom & Otros 2017, 17-18) “una mujer renuncia una vez que está embarazada [*shock*] porque ella tiene planes pre existentes de criar a su hijo tiempo completo”. Es decir que, la mujer una vez supo de su embarazo (shock), recordó los planes que se había planteado en el hipotético caso que decidiera o llegare a embarazarse y los ejecutaría. El segundo *path* [camino o ruta de acción] que puede activar el shock en el empleado consiste en reconsiderar el apego/fidelidad a la empresa a partir de shocks laborales negativos que violan los valores, metas u objetivos estratégicos como, por ejemplo: (Hom & Otros 2017, 17-18) “un jefe que presiona a sus subordinados para cometer un crimen o violación de la ley”. El tercer *path* [camino o ruta de acción] es iniciado por ofertas de trabajo no solicitadas que inducen al empleado al comparar su trabajo actual con las ofertas presentadas. Es en este camino en que la compatibilidad de valores y metas del empleado con la oferta de trabajo resulta significativa. Como, por ejemplo, un empleado con éxito dentro de una empresa es abordado por un caza talento internacional que le ofrece trabajar para una compañía. El cuarto *path* [camino o ruta de acción], que no tiene que ver con el shock, consiste en que empleados insatisfechos eligen salir de la organización cuando han procurado o asegurado una oferta de trabajo.

Esta precisión del modelo en cuanto las posibles consecuencias de ciertos eventos en los trabajadores como motivadores de elecciones de renuncia, fue lo que le hizo tan popular (Lee & Otros 1999)

Posteriormente, el estudio *The Role of shock in Employee Turnover* [el rol del shock en la rotación voluntaria del empleado] de la autoría de Kevin Morrell, Jhon Loan-Clarke, y Adrian Wilkinson (2004) que fue realizado en enfermeras en el Reino Unido, continuó con las ideas y resultados alcanzados por Lee & Otros (1999) en su estudio original. En este estudio se incluyó a la teoría de la imagen en el análisis de los resultados para enriquecer el concepto de shock y con nuevos contenidos al campo de investigación

En palabras de Arnold (2012, 227-228) el estudio *The Role of shock in Employee Turnover* [el rol del shock en la rotación voluntaria del empleado] fue innovador porque

“examinó la renuncia entre el personal de enfermería usando un enfoque teórico bastante diferente”. La teoría de la imagen reconsideró al shock como un evento que modifica esquemas de pensamiento otorgándole una ampliación y precisión al concepto. En la siguiente cita está precisando la importancia de la innovación:

Plantearon [Kevin Morrell, Jhon Loan-Clarke, y Adrian Wilkinson], la hipótesis de que las personas tienen un grado relativamente alto de inercia cuando se trata de dejar su trabajo y que para dejarlo tienen que “sacudirse” dicha inercia. Emplean el concepto de teoría de la imagen para describir el proceso de renunciar. La teoría de la imagen propone que las personas desarrollan formas habituales de percibir los eventos [esquemas] y que tendemos a ver las cosas que se adecuen a esos esquemas. Por ejemplo, si usted siente que la organización es un muy buen empleador, pero uno de sus colegas dice algo en el trabajo que lo enfada un poco, quizás ello no sería suficiente como para contravenir la interpretación habitual de que usted tiene un muy buen empleador. Por ejemplo, si usted, cree que su empleador actual le paga un buen sueldo y escucha que un amigo quien tiene un puesto similar recibe el doble de paga que usted, esto podría ser un shock suficientemente significativo como para cambiar la forma en la que usted ve las cosas. Incluso podría llevarlo a pensar en abandonar su trabajo actual (es decir, cambiar su comportamiento habitual). (Arnold 2012, 227-228)

Se ha revisado brevemente los postulados del modelo de despliegue. En secciones posteriores de este trabajo se analizará con mayor profundidad el modelo.

Los modelos más cercanos en la escuela psicológica de la rotación voluntaria de personal en contexto latinoamericano e hispanoamericano en profesionales que hayan sido aplicados en personal del área de la salud son la teoría de los acontecimientos afectivos y el síndrome del quemado [burn out] en la relación médico paciente.

La teoría de los Acontecimientos Afectivos de acuerdo a Manuel Velasco, José Navarro y Rita Rueff-Lopes (2017, 31-33) es un modelo teórico que resume las experiencias afectivas en entornos laborales. El núcleo del modelo está compuesto por elementos y procesos afectivos de los cuales se distinguen dos formas: las emociones y los estados de ánimo que son comparados mediante tres características: intensidad duración y especificidad temporal. La Teoría de los Acontecimientos Afectivos puntualiza la inestabilidad del afecto como una característica estable debido a múltiples exposiciones a las que está sujeto el trabajador a lo largo del día lo que genera las variaciones de ánimo. Las emociones y estados de ánimo se originan por los “acontecimientos con significancia afectiva” (Velasco, Navarro & Lueff Lopes 2015, 31-33) cuya función en el contexto laboral serían de mediadores (mecanismos de influencia en un segundo proceso aparte)

entre el acontecimiento, la reacción y el comportamiento. Los procesos a los que se refiere la Teoría de los Acontecimientos Afectivos se construyeron en la psique del trabajador, en la esfera cognitiva. El primer proceso es la evaluación de la relevancia del acontecimiento afectivo en función del trabajador o por su relación con las metas o valores personales. El segundo proceso es la evaluación de las consecuencias y atribuciones del acontecimiento afectivo en el sentido de interpretación que pueda darle al evento. Es una teoría que enfatiza los sucesos extraordinarios en el ambiente de trabajo como origen de múltiples escenarios y situaciones del trabajo. El desarrollo del modelo presenta dificultades (incapacidad de predecir rotación voluntaria de personal ajustado a acontecimientos afectivos específicos debido a la ausencia de claridad en la tipología de acontecimientos).

Un estudio significativo sobre elección de salida (rotación voluntaria de personal) en personal del campo médico con mayor acercamiento a la realidad hispanoparlante es *Las intenciones de abandono del personal médico: el papel del burnout y las dificultades en las relaciones médico paciente* por Bernardo Moreno, Macarena Galvéz, Raquel Rodríguez - Carvajal y Ana Isabel Sanz Vergel de la Universidad Autónoma de Madrid (2012)

De acuerdo al estudio realizado a 480 médicos se demostró que no existen efectos unilaterales negativos en el caso de compromiso o positivos en el caso de manejo a pacientes. Es decir que se indagó si las variables de compromiso del personal médico y la relación dificultosa (que pueda darse) en médicos pacientes tendrían un impacto significativo en la elección de salida. Los resultados del estudio explicitaron que la experimentación de estrés es un paso previo a la elección de salida y que los bajos niveles de compromiso del personal médico con la organización, se transforman en comportamientos de búsqueda de trabajo en el presente o en el futuro cercano. De acuerdo a la teoría del estrés (Moreno & otros, 2012) el síndrome del quemado ocurre cuando ciertos recursos valiosos se perdieron, son inadecuados para satisfacer las demandas o no realizan una retroalimentación exitosa. También la teoría señala que ciertos comportamientos o actitudes ocurren como resultado de la pérdida de recursos y el síndrome del quemado. Por último, el estudio arrojó que el síndrome de quemado y la

elección de salida están más propensos a ocurrir en personal con bajo compromiso en la organización a diferencia del grupo con altos niveles de compromiso

1.2. Componentes clave del modelo de despliegue

El concepto de shock fue introducido originalmente en el campo de la rotación de personal por el trabajo pionero *An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover* [Una aproximación alternativa: El modelo de despliegue de la rotación voluntaria de personal] de Lee & Mitchel (1994) y revisado posteriormente (Lee & Otros, 1999) quienes le dieron un enfoque psicológico al concepto pues es un término que está en diferentes campos de estudio con diferentes interpretaciones, acepciones y usos como puede ser un shock “médico”, “económicos”, etc.

El shock contiene dos elementos. Primero es un evento que modifica la forma habitual de pensar del trabajador, es decir que cambia las imágenes mentales o esquemas y consideraciones que tiene el empleado hacia nuevas interpretaciones de la realidad que lo rodea en su área laboral, económica o creencias personales y segundo el shock es una reconsideración de la autoimagen del trabajador con un intenso impacto afectivo en la toma de decisión del trabajador sobre abandonar su trabajo.

El episodio de shock es descrito como: (Lee & Mitchell 1994) “un evento inicial discordante que provoca pensamientos de abandonar o dejar de hacer algo”. Más adelante (Lee & Otros 1999, 451) se precisará en: “Un *shock* es un particular evento discordante que inicia el involucramiento del análisis psicológico en renunciar al trabajo”. El shock entonces se convierte en un evento que provoca abandonar o hacer algo, se constituye es un evento psicológico y en la modificación repentina de un esquema de la realidad, reconsiderada en el auto concepto, la imagen personal del trabajador.

1.2.1. Tipología de shock

De acuerdo a Lee & Otros: (1999, 451) “un *shock* puede ser positivo, neutral o negativo; esperado o inesperado e interno o externo a la persona que lo experimenta” Un extracto desarrollado por Wendy Harman & Otros (2007, 52) otorga una precisión de la tipología de shock en el modelo original:

El shock puede ser interno o externo al individuo, y puede ser negativo (por ejemplo, una pelea con el jefe), positivo (por ejemplo, ganar la lotería) o neutro (por ejemplo, una oferta de trabajo no anticipada). Además, el contexto social y cognitivo en el que el choque produce el marco de decisión o marco de referencia dentro del cual el empleado interpreta el significado del choque. (Harman & Otros 2007, 52)

Otra clasificación de los tipos de shocks es la siguiente:

Los Shocks pueden ser clasificados como shocks personales y organizacionales (Holtom et. al., 2005: 341; Lee et. al., 1999: 454; Lee & Mitchell, 1994: 75). Otra clasificación puede hacerse como shocks: positivos, negativos y neutrales (Lee et. al., 1999: 454; Lee & Mitchell, 1994). (Ofluoglu 2015)

Los investigadores contemporáneos ubican al shock en tres categorías: medida personal, relacionado al trabajo y profesional:

Medida Personal. Los eventos personales reconocen el rol de la vida familiar en los resultados del lugar de trabajo (por ejemplo, enfermedad de un miembro de la familia; Front et al., (1992). Los eventos relacionados con la familia pueden llevar a los empleados a sentirse atrapados en la organización (por ejemplo, barreras financieras para salir [elección de salida] o presionados para salir (por ejemplo, presionando asuntos de cuidado familiar; Hom et a., 2012). La clasificación de los eventos personales como potenciales causas que considera un empleado para salir es prudente. En contraste, pedir a la organización empleadora que contrarrestare estos eventos puede ser poco práctico. La investigación derivada de la literatura sobre conflictos trabajo-familia proporciona herramientas para identificar problemas y promover mayor balance positivo trabajo-familia. (e.g., Hammer et al., 2009)

Relacionado al trabajo. Los eventos relacionados con el trabajo son típicas experiencias laborales (promociones, nuevos jefes, nuevos compañeros de trabajo, etc) que pueden afectar drásticamente el ambiente de trabajo. Como la teoría de enriquecimiento del puesto (Hackman et al., 1975) elementos del ambiente de trabajo tienen el potencial de maximizar o socavar el deseo de irse. La teoría del enriquecimiento del puesto y su “herramienta de diagnóstico”, *The Job Diagnostic Survey (JDS)*, se enfoca en cinco características ambientales que impactan la calidad de la motivación del trabajo: variedad de destrezas/habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Estas características claves describen el rol de trabajo en un rol particular. [...] Todavía la teoría de enriquecimiento del puesto está [...] concentrada en la relación entre los constructos y el lugar de trabajo más que la investigación de la experiencia laboral.

Profesionales. Los eventos profesionales reconocen la importancia de circunstancias extra organizacionales sobre las decisiones de empleo. Además, comparar el trabajo actual con alternativas es la clave del proceso de toma de decisión de rotación. Mantener la percepción de los empleados de su actual posición competitiva [en la

organización] lógicamente pudiera socavar la influencia de motivadores extra organizacionales para renunciar [elección de salida]. (Purl & Otros 2016, 213 - 225)

La tipología del shock con la que el modelo de despliegue trabaja es: shock positivo, neutral o negativo. Esta sección del marco teórico es muy importante debido a que nos ubica en donde buscar la respuesta a la pregunta de investigación que es ¿Cuáles episodios de shock incidieron en la elección de salida de los ex – servidores y ex – trabajadores del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 período 2015 - 2016? El modelo de despliegue posee un excelente marco conceptual para explicar la rotación voluntaria de personal, pero el objetivo de esta investigación consiste en identificar los tipos de shocks en el personal que trabaja en el área médica del hospital

Como se vio anteriormente, el concepto de *shock* es nuclear para el modelo de despliegue, ahora se pasará a revisar los otros postulados que conforman el modelo y tienen incidencia para esta investigación.

El modelo de *Unfolding Model* (Lee & Mitchell 1999) está constituido por 4 *paths* [caminos o rutas de acción que siguen los empleados antes de abandonar un trabajo de forma voluntaria. Cada camino tiene caracterizado un escenario específico de culminación de la incidencia o no incidencia del shock en el empleado. Desde este enfoque cada camino puede ser resumido a partir de las siguientes proposiciones que son:

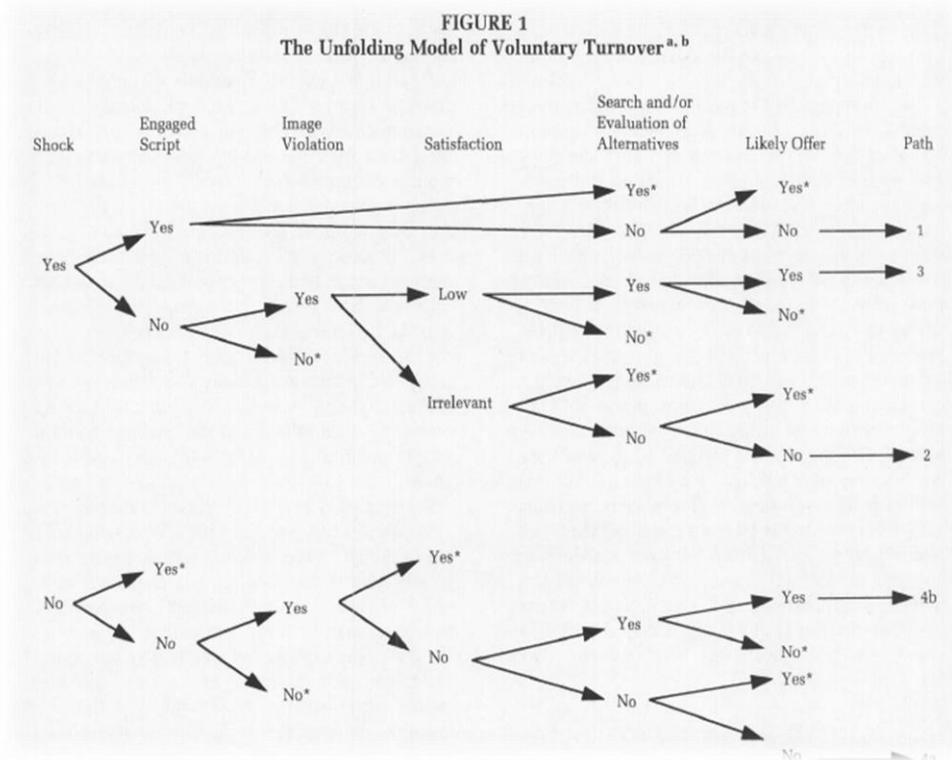
Path [camino o ruta de acción] 1 Un shock provoca la promulgación de un plan de acción preexistente

Path [camino o ruta de acción] 2 Un Shock le pide reconsiderar a la persona el vínculo con la organización debido a que han ocurrido violaciones de la imagen

Path [camino o ruta de acción] 3: Los shocks son producidos por las violaciones de la imagen que inducen a la evaluación y reconsideración del lugar de trabajo y las alternativas del mismo comparadas con el actual

Paths [camino o ruta de acción] 4 La teoría tradicional de rotación de personal sugiere que las personas salen de su trabajo por los bajos niveles que induce a la búsqueda de trabajo y evaluación.

Ilustración 1 Las rutas del Modelo de Despliegue



Fuente: Lee y Mitchell 1999, 451

La ilustración 1 especifica el circuito de los *paths* [caminos o rutas de acción] con las diferentes consecuencias lógicas esperadas de acuerdo a cada etapa. La idea central del gráfico uno es que las personas comparan los shocks y las circunstancias que los rodean con su propia autoimagen que está compuesta por: metas, valores y planes. Si alguna de las dos es incompatible, entonces el proceso de *path* [camino o ruta de acción] inicia.

La ilustración 1 especifica que el *script* [guión] es la etapa posterior al evento de shock y está definido como un plan pre existente de acción, y que puede estar sustentado en experiencia pasada, observación de otros, lectura o expectativas sociales.

La etapa *image violations* [violaciones a la imagen] ocurre cuando los valores, metas, y estrategias del individuo para alcanzar una meta no encaja con aquellas de la empresa u organización empleadora o las partes implicadas por el shock.

La etapa de *satisfaction* [satisfacción en el trabajo] ocurre cuando una persona siente muy seguida que su trabajo ya no le provee beneficios intelectuales, emocionales o financieros que desea alcanzar.

La etapa *Search* [búsqueda] es la actividad que involucra la búsqueda de alternativas comparadas al trabajo cotidiano y la evaluación de esas alternativas.

El *path* [camino o ruta de acción] 4b representa el proceso sugerido por la mayor parte de las teorías de rotación donde las personas se marchan debido a los bajos niveles de satisfacción laboral pero solo después de que ellos hayan buscado evaluado y seleccionado alternativas laborales este circuito constituye un proceso racional de elección. En el modelo de despliegue se explica las formas que no son típicas de encontrar en las otras teorías.

1.2.2. Instrumentos para medir el shock

1.2.2.1. El instrumento original del modelo de despliegue

En esencia, los diferentes instrumentos que posibilitaron las mediciones de shock entre las personas que salieron han ido evolucionado del trabajo original de Lee y Mitchell (1994), cada actualización constituye la agregación, supresión o modificación del sentido de la oración para adaptarla a los medios particulares de cada grupo estudiado.

En la encuesta original (Lee & otros 1999, 461) se realizaron las preguntas de investigación para que puedan indagar en los participantes acerca de siete constructos relevantes que fueron: *Shock*, *Script* (guión), *Search* (búsqueda de trabajo), *Evaluation* (evaluación de búsqueda de trabajos), *Image Violations* [violaciones de la imagen], *Job Offers* [ofertas de trabajo] y *Job Satisfaction* [satisfacción laboral].

El primer constructo *shock* se entiende como un evento desestabilizador que inicia un análisis psicológico que envuelve la renuncia de trabajo compuestas por 4 preguntas tipo abiertas excepto por los ítems 1, 3 y 4 que fueron respuestas dicotómicas de sí o no para las cuales una respuesta afirmativa indicaría shock.

El segundo constructo *script* (guión) es un plan preexistente de acción y que se sustenta en una experiencia pasada, observación de otros, lectura o expectativa social. Las preguntas para el constructo son de tipo Likert con escala de 1 a 5 siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo. Se constituyen por preguntas que fueron modificadas del trabajo de Lee y Mitchell (1999) para adaptarlas a la realidad ecuatoriana previamente considerando los trabajos de Morrell (2004)

El tercer constructo *search* (búsqueda de trabajo) es la actividad que envuelve la búsqueda y evaluación de alternativas laborales considerando como referencia el trabajo actual. (Lee y otros 1999, 461). Consiste en 2 preguntas de tipo Likert con escala de 1 a 5 siendo 1 no ha realizado la búsqueda y 5 búsqueda a profundidad. La respuesta afirmativa (con mayor puntaje sobrepasando el 3) a cualquiera de las preguntas indicarían la presencia del constructo.

El cuarto constructo *image violations* (violaciones a la imagen personal) ocurren cuando los valores, metas-objetivos, y estrategias de logro de un individuo no encajan con aquellas de la organización empleadora. (Lee y otros 1999, 461)

El quinto constructo es *job satisfaction* (satisfacción con el trabajo) ocurre cuando una persona siente durante un tiempo que sus trabajos no proveen beneficios intelectuales, emocionales o financieros deseados. Consisten en 13 preguntas en escala Likert de 1 a 5 siendo 1 muy insatisfactorio y 5 muy satisfactorio entendiéndose que la respuesta afirmativa (igual o menor a 3) indicarían la presencia de insatisfacción laboral.

El sexto constructo *evaluación* (evaluación de alternativas) es la evaluación de los posibles escenarios que estén en posibilidad de materializarse una vez que se decida irse pudiendo ser escenarios familiares, trabajo independiente entre otras.

El séptimo constructo *job offer* (oferta de trabajo) consiste en la aceptación de ofertas laborales no buscadas sino ofrecidas y que no están sujetas a la deliberación excepto cuando el shock ha ocurrido. Los ítems del 1 al 5 fueron estructurados de manera dicotómica si/no Lee & Otros (1999, 461) y los ítems 6 y 7 fueron de completar.

1.2.2.2. Actualización y adaptación del instrumento del modelo de despliegue

En el estudio *Mapping the decision to quit: A refinement and test of the unfolding Model of voluntary turnover* [Mapeando la decisión de salir: Un reajuste y evaluación del modelo de despliegue de rotación voluntaria] de Kevin Morrell, Jhon Loan-Clarke y Jhon Arnold, y Adrian Wilkinson (2008, 137-136), se realiza una revisión exhaustiva de la encuesta original de Lee & otros (1999, 461), con la finalidad de reformular y readaptar algunas preguntas de la encuesta de acuerdo a las investigaciones y postulados encontrados, así como de apropiarlas para el contexto británico.

Una de las innovaciones para precautelar la fidelidad de los datos consistió en integrar tres filtros al comienzo de la encuesta (Morrell & otros 2008, 135). Primero, realizar un barrido desde la base de datos de la organización que excluya los casos de rotación involuntaria de personal. Segundo incluir un ítem de respuesta dicotómica en la encuesta (Morrell & otros 2008, 135): “¿Se fue voluntariamente (esto incluye la jubilación anticipada)?” Si la respuesta fue “no” se excluye a los participantes. Y tercero incluir dos ítems de respuesta abierta (Morrell & otros 2008, 135): “¿Cuál fue la razón principal para dejar su puesto anterior? [y] Por favor describa alguna otra razón importante”. Con el análisis de los contenidos respondidos a estas dos preguntas se evitaría o afirmaría la inclusión de casos de rotación involuntaria de personal.

Es decir, que las personas que negaron haber experimentado un shock fueron debido a la incomprensión del concepto para la investigación o a causa de otros factores. Por tal motivo las respuestas a modo de descripciones en las preguntas abiertas de control del cuestionario servían para identificar si una persona experimentó un evento de shock sin comprender la naturaleza del mismo.

La descripción estaba sujeta al análisis del investigador que debía considerar si el evento descrito fue episodio de shock o no lo fue, y de ser el caso incluir o excluir de la investigación el dato. Mayor información véase en anexos.

En el constructo *image violations* [violación de la imagen] se formularon 8 ítems divididos en 2 grupos, el primer grupo se estructuraría con una escala de Likert de 1 a 5 siendo 1, no compatible y 5 muy compatible, mientras que el segundo grupo de ítems se organizaría con una escala de Likert de 1 a 5 siendo 1 en desacuerdo y 5 muy de acuerdo. La estructura gramatical del constructo original fue alterada ligeramente Lee & otros (1999,461) debido a que se adaptó a la realidad del Reino Unido (Morrell 2008, 135).

El constructor de *shock* tuvo muchas modificaciones del estudio original de Lee & otros (1999, 461), debido a que Morrell & Otros (2008, 135) consideraron que era irrelevante incluir ciertos ítems a su encuesta que estaba dirigida a un grupo de enfermeras, el grupo de contadores en los cuales se hizo el estudio original distaba mucho del contexto laboral de una enfermera. Se procedió entonces a fusionar ítems en uno solo ¿hubo un evento en particular que causó en usted pensar en dejar su trabajo?, el ítem es del tipo dicotómico si/no, de responder con un “si” o describiendo el evento se consideraría como

shock. En cambio, Morrell & Otros (2008, 135) incluyeron 5 ítems para estudiar la tipología del *shock*, los ítems fueron estructurados a manera de opuestos semánticos apropiados a cada ítem:

“To what extent was the event expected or unexpected?” [¿El evento fue esperado o inesperado?]; “To what extent was the event a positive or negative experience?” [El evento fue vinculado con una experiencia positiva o negativa] ; “Did the event involve personal issues or work issues?” [¿El evento envolvió asuntos personales o laborales?]; “How much did the event influence your final decision to leave?” [¿Cuánto influyó el evento en la decisión final de salir?]; “Who else at work did the event affect?” [¿Quién más fue afectado en el trabajo?] Morrell & Otros (2008, 135)

Los ítems del constructo *script* [guión] para la encuesta de Morrell & Otros (2008, 135) determinaron que, si se puntuaba por encima del punto medio en la Escala de Likert de 1 a 5, se consideraría que tenía el evaluado una tendencia con *Script*, se toma en cuenta que se usa la misma valoración de Likert para este constructo del estudio original de Lee & otros (1999, 461). El primer ítem, yo he dejado un trabajo antes por esencialmente las mismas razones (circunstancias similares), segundo ítem, en el momento que dejé mi trabajo, ya había determinado que dejaría la empresa si se produjera un cierto evento (no otorgarme un ascenso). Tercer ítem, mi decisión de irme fue influenciada por algún compañero de trabajo o compañeros que salieron. Se añadió el último ítem para estudiar el origen social del *script* [guión].

Los evaluados que puntuaban en el constructo *job offer* [oferta de trabajo] eran considerados a través de las puntuaciones por encima del punto medio de la escala Likert de alguno de los dos ítems (Morrell & Otros 2008, 136).

Las hipótesis que fueron puestas a prueba en este estudio son las siguientes

“Hypothesis 1a: The duration between the first thoughts of quitting and a decision to leave will be shorter in path 3 than in path 4b. [Hipótesis 1a: La duración entre el primer pensamiento de renuncia y una decisión de salir fue más corto en el camino o ruta de acción 3 que en el camino o ruta de acción 4b]

Hypothesis 1b: The duration between a decision to leave and actual quitting will be shorter in path 3 than in path 4b. [Hipótesis 1b: La duración entre la decisión de salir y la actual renuncia fue más corto en el camino o ruta de acción 3 que en el camino o ruta de acción 4b]”.

(Morrell & Otros 2008, 136).

Ambos estudios tuvieron características distintas y las comparaciones fueron debidamente detalladas en la ilustración 2. Los datos relevantes de los estudios del modelo de despliegue respecto a los objetivos de esta investigación son los datos relacionados con la columna *nurses* [enfermeras] debido a que tiene afinidad ocupacional con la muestra realizada en esta investigación. Para mayor información revisar capítulo 2. El contenido relevante en la columna es: *simple size* [tamaño de la muestra] 352, *response rate* [tasa de respuesta] 31% de las encuestadas, *time between leaving and receiving survey* [tiempo entre la renuncia y la encuesta], 2 a 14 meses, y *classification path* [clasificación del camino o ruta de acción] camino 3 resultado 155 personas y camino 4b resultado 153 personas. La estadística de los estudios se encuentra detallada en:

Ilustración 2 Estadísticos comparados entre Lee & otros (1999) y Morrell & otros (2008)

Statistics Comparing Lee et al. (1999) with this Study

	<i>Lee et al. (1999)</i>	<i>This study</i>
Population	Accountants	Nurses
Sample size	229	352
Response rate	20%	31%
Time between leaving and receiving survey	30–60 months	2–14 months
Alpha: image violation	0.82	0.89
Alpha: job satisfaction	0.76	0.84
Mean job satisfaction	3.39	2.84
SD job satisfaction	0.51	0.7
DEMOGRAPHICS		
Age	40	35
Tenure	8.1 years	4.1 years
Sex	69% Male	91% Female
CLASSIFICATION PATH		
1	6 (2.6%)	2 (0.6%)
2	7 (3.1%)	0
3	55 (24%)	115 (32.7%)
4a	8 (3.5%)	1 (0.3%)
4b	136 (59.4%)	153 (43.5%)
Unclassified	17 (7.4%)	81 (23%)

© 2007 The Authors. Journal compilation © 2007 International Association of Applied Psychology.

Fuente: Morrell & Otros (2008)

1.3. Conceptos y definiciones de elección de salida

El concepto de elección de salida empezó a ser identificado como importante cuando los modelos de predicción de rotación de personal con énfasis en la actitud del trabajador fueron puestos a prueba en la década de los años 80 (Hom & Otros 2017, 11-12). Llegando, paulatinamente, a la conclusión de que:

Las oportunidades laborales moderan como las actitudes y las intenciones de renuncia predicen la rotación de personal [...] sus efectos son amplificados cuando los empleados pueden cambiar fácilmente de trabajo y [...] las correspondientes insatisfacciones pueden responder de otra manera como evitar el trabajo reducir las contribuciones a la organización antes o después de irse [los trabajadores] (Hom & Otros 2017, 11-12).

También se debe señalar que: (Hom 2017, 13) “que *leaving* [elección de salida] es uno entre varios caminos para lidiar con la insatisfacción”

La elección de salida según Zedeck y Mossier (1990): es “*la elección de terminar una relación contractual con la organización, pero eso también significa hacer una ruptura con la red social existente*”.

En síntesis, la elección de salida hace referencia al acto de renuncia mediante la inasistencia continua sin aviso por más de tres días y la comunicación verbal o escrita de la intención de renuncia por parte del trabajador hacia el empleador, que en este caso es el Hospital

1.4. Conclusiones, aportaciones y resultados de investigaciones relacionadas

La investigación de Sherin Palmer (2012) titulada *Nurse retention and satisfaction in Ecuador: implications for nursing administration*, [Retención de enfermera y satisfacción en Ecuador: implicaciones para la administración de enfermería] dio como resultado que el factor de remuneración salarial en el grupo de población de enfermeras tuvo mayor presencia como causante de la rotación de personal de enfermería. Contextualizando, Palmer (2012) realizó el respectivo estudio en hospitales privados de la ciudad de Guayaquil, en los cargos de enfermeras de cuidado directo y auxiliar de enfermería, utilizó el método *Nursing Work Index* [Índice de trabajo de enfermeras], como método de estudio.

Básicamente el método es comparar el número de personas que trabajan y salen de la organización y estudiar su situación económica, psicológica, entre otras dimensiones. La realidad subyacente y los resultados relevantes para esta investigación, demostraron que el promedio de remuneración entre enfermeras que fue de ochocientos dólares era insatisfactorio para las enfermeras y que la comparación salarial con el sector público era una percepción permanente en el grupo de enfermeras.

Es decir, existía un cambio en la forma habitual de pensar del personal de enfermería sobre la equidad de remuneración con otras enfermeras en el mercado.

Algunas recomendaciones del estudio de Palmer (2012) son: incrementar la remuneración salarial acorde al mérito e implementar protocolos clínicos para incrementar la autonomía. El mejoramiento de la calidad y seguridad en el cuidado del paciente se convertirán en el último beneficio.

Una de las contribuciones teóricas de *The Unfolding Model* [modelo de despliegue] es la noción de que no todas las decisiones de salir serán desplegadas con la misma velocidad. El modelo predice que una decisión de salida será más rápida cuando haya un shock de por medio. (Morrell 2008)

Las conclusiones del estudio de Morrell & Otros (2008) señalan que el *shock* relacionado a las violaciones de la imagen hace que la duración entre los primeros pensamientos de la elección de salida sea más corta que las evaluaciones de alternativas de trabajo como se conoce al *path* [camino o ruta de acción] 3. Supone que es la acción más lógica a seguir

Otra conclusión señaló que el tiempo entre una decisión de salir y la renuncia real será más corta cuando se evalúan alternativas de trabajo comparadas con el lugar actual de trabajo que el *shock* que produzca insatisfacción.

Se ha mencionado que la escala de *image violations* [violación de la imagen] en los resultados del estudio de Morrell & otros (2008, 147) ha sido insatisfactoria en la clasificación de los casos que se presenten. Para corregir esta situación Morrell & otros (2008, 148) recomienda incluir ítems relacionadas a las metas personales en una sección por separado o que los ítems sean reformulados para hacer claro que los encuestados consideren la vida fuera del trabajo. Agregado que: (Morrell & otros 2008, 148) “Cuando exista un conflicto entre una vida laboral satisfactoria y un deseo de perseguir objetivos

personales las respuestas válidas mostrarán un perfil diferente (mixto) que en los casos en que haya congruencia”.

Se ha demostrado que las condiciones de trabajo combinadas con un mercado de trabajo favorable propiciarán una rotación de personal en promedio más numerosa que en otras situaciones debido a la competitividad de los salarios.

(Morrell 2008, 146) Sin embargo, hay problemas con el uso de retrospectiva auto-informes, incluyendo la racionalización retrospectiva, las atribuciones defectuosas, la simplificación excesiva y lapsos de memoria.

Por último, se sintetiza la estructura del modelo original para comprender el alcance de las aportaciones.

Capítulo segundo

Investigación Empírica

2. Marco institucional

2.1. Sistema Nacional de Salud del Ecuador

Los establecimientos del sistema nacional de salud del Ecuador se clasifican por sus niveles de atención y según su capacidad resolutive conforme el Acuerdo Ministerial 512 del Ministerio de Salud Pública sobre la *“Tipología para homologar establecimientos de salud por niveles”*.

El término de capacidad resolutive se refiere (Ministerio de Salud Pública 2015) *“al grado de la oferta de servicios para satisfacer las necesidades de salud de la población en término cuantitativo y cualitativo”*

La clasificación está conformada por 4 niveles de atención: primer, segundo, tercero y cuarto nivel de atención. El Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 está clasificado en el tercer nivel de atención debido a: (Ministerio de Salud, 2015) *“que prestan servicios ambulatorios y hospitalarios de especialidad y especializados, son de referencia nacional, resuelven los problemas de salud de alta complejidad y pueden realizar, incluso, trasplantes. Tienen recursos de tecnología de punta y cuentan con especialidades y subespecialidades clínico-quirúrgicas reconocidas por la ley.”*

Dentro del tercer nivel de atención existe la sub clasificación de establecimientos que son: Ambulatorio (centro especializado) y Hospitalario (hospital especializado y hospital de especialidades)

El hospital de especialidades está definido como: (Ministerio de Salud, 2015) *“Establecimiento de salud de la más alta complejidad con infraestructura adecuada, equipamiento con tecnología de punta y talento humano especializado y acorde a su perfil de prestaciones de salud; cuenta con los servicios de consulta externa, emergencia, hospital del día e internación en las especialidades y subespecialidades clínicas y quirúrgicas reconocidas de conformidad con la ley.”*

Por acción normativa del acuerdo ministerial 512 del Ministerio de Salud Pública los hospitales de especialidades deben contar con cuidados de enfermería además de servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico como:

“Centro quirúrgico y terapia intensiva (cuidados intensivos), radiología e imagen, laboratorio de análisis clínico, laboratorio de anatomía patológica, medicina transfusional, nutrición y dietética; farmacia institucional para el establecimiento público y farmacia interna para el establecimiento privado; puede contar con rehabilitación integral, cuidados paliativos y banco de leche humana” (Ministerio de Salud Pública, 2015)

El hospital de especialidades cuenta con servicio de docencia e investigación y por último constituye el escalón de referencia de atención de menor complejidad y contra referencia del hospital especializado

2.2. El Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1

El Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 es una institución de sanidad militar de tercer nivel de atención en salud dependiente administrativamente del Ministerio de Defensa Nacional y del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Ecuador que opera bajo todas las ramas militares (Fuerza Aérea, Fuerza Terrestre y Fuerza Marítima) Además se encuentra enmarcado en la Red Pública Integral de Salud o por sus siglas RPIS. Tiene dos regímenes laborales que aplican a los servidores públicos civiles: la Ley Orgánica del Servicio Público y su Reglamento General y el Código de Trabajo con todos los acuerdos ministeriales y demás directrices que normen el área laboral.

2.3. Reseña histórica

Todo inició el 27 de septiembre de 1918, cuando se fundó el Hospital Militar en Quito. La sanidad militar inició sus actividades en una de las salas del Antiguo Hospital San Juan de Dios, que por ese entonces era el único hospital operativo en Quito.

En 1936 el servicio de Consulta Externa se trasladó al Sanatorio del barrio San Juan en Quito, que anteriormente perteneció al grupo de artillería “Bolívar”. En este edificio, posteriormente, funcionaría por algunos años el Hospital Territorial N°1 o más conocido como Hospital Militar de las Lomas de San Juan

En 1957, el Hospital Territorial N°1 pasa a depender del Estado Mayor del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.

El aumento del personal militar de las tres fuerzas, los nuevos descubrimientos en las ciencias médicas y el avance en las técnicas y tecnologías motivaron para que en 1974 se proyectara la edificación de una casa de salud moderna que finalmente el 28 de febrero de 1977 en la Avenida Gran Colombia, se inauguró el nuevo hospital con el nombre Hospital General de las Fuerzas Armadas

Mediante Acuerdo Ministerial N°310 del 2010, que homologa los establecimientos de salud por niveles de atención, el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1, obtiene su actual denominación. (Ministerio de Defensa Nacional 2015)

2.4. Planificación estratégica

2.4.1. Misión

“El Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas No. 1 proporciona atención médica con calidad y calidez, en apoyo de sanidad a las operaciones militares, mediante la evaluación, tratamiento y rehabilitación médica, a fin de disponer de personal militar psicofísicamente apto, como aporte a los intereses institucionales y del Estado; y con su capacidad disponible al personal militar en servicio pasivo, dependientes, derechohabientes y a la población civil; en cumplimiento de su gestión dentro del sistema de referencia y contra-referencia militar y en articulación con la Red Pública Integral de Salud (RPIS).” (Ministerio de Defensa Nacional, 2015)

2.4.2. Visión

“Para el 2017, el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1 será reconocido por la sociedad, como la institución de referencia líder a nivel nacional en la prestación de servicios de salud de tercer nivel, a través del empleo de personal competente y comprometido con la institución, que fomenta la investigación científica y la docencia universitaria dentro de instalaciones modernas y dotadas con equipamiento especializado, con tecnología avanzada, que labora dentro de un sistema de gestión de la calidad basado en un modelo de gestión por procesos automatizados; a fin de garantizar el apoyo de sanidad a las operaciones militares y a la Red Pública Integral de Salud (RPIS)” (Ministerio de Defensa Nacional, 2015)

2.5. Estructura orgánica

El Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 es una institución pública de salud próxima a cumplir 100 años (Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas 2015) de vida institucional. En septiembre del año 2016, la Dirección de Talento Humano, tuvo un numérico de personal militar, servidores y trabajadores públicos conjuntos de 1618 personas laborando en el Hospital (Dirección de Talento Humano 2016). El personal civil se compuso de 1331 personas y el personal militar tuvo 287 personas.

El Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 está organizado con la lógica por procesos distinguiendo tres procesos macro: nivel directivo/asesor (conformado por la dirección general y el departamento de Asesoría Jurídica); nivel sustantivo o agregador de valor (dirección de servicios de salud hospitalarios y centro geronto geriátrico) en este nivel se concentra la mayor cantidad de servidores públicos de la salud y trabajadores que subdividen en 37 subprocesos adicionales desde el servicio médico de anestesiología hasta la unidad de cuidados intensivos, y el nivel adjetivo o de apoyo (coordinación general administrativa financiera) en este nivel se encuentran las direcciones administrativas Financiero, Recursos Humanos, Dirección de Tecnologías de la información y comunicación, Dirección de Desarrollo Institucional, Dirección de Logística.

Las diferentes relaciones de trabajo entre el empleado y el empleador civiles que son concernientes al caso específico del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 y que están presentes en el sistema laboral público del Ecuador, se agrupan y sustentan en dos leyes de régimen de trabajo que son: la *Ley Orgánica de Servicio Público (2011)* con su reglamento general que por sus siglas se conoce como LOSEP y el *Código de Trabajo*.

Ambas normativas tienen características de procedimiento laboral jurídico diferentes entre sí, debido a que el objeto de regulación de la *Ley Orgánica del Servicio Público (2011)* es el sector público y el *Código de Trabajo* regula al sector privado. Cada ley posee modalidades contractuales que definen los derechos, obligaciones y acuerdos entre el empleado y el empleador.

En el caso particular del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 las modalidades contractuales para el personal civil se categorizan en dos grupos definidos por el régimen al que están sujetos. En el primer grupo está la figura de nombramiento permanente, nombramiento provisional y contrato de servicios ocasionales que están

sustentadas en los artículos 17 y 18 de la LOSEP y los artículos 16, 17, 18, y 19 del Reglamento General de la LOSEP, en el segundo grupo está el contrato a plazo fijo y contrato a tiempo indefinido explicitado en los artículos 11 y 12 en el *Código de Trabajo*. Hay que aclarar dos cosas. Primero, las enmiendas constitucionales aprobadas por la Asamblea Nacional del Ecuador celebradas en el año 2015 modificaron la Constitución de la República (2008) para que se extinga la contratación bajo figura de contrato a plazo fijo y contrato a tiempo indefinido en el sector público. Segundo existe otro grupo de leyes que regulan las relaciones para pasantías, prácticas pre profesionales y reglamentos para internos de medicina e internos post gradistas (personal médico que cursa prácticas de especialidad médica que estudia un cuarto nivel de educación formal)

La Dirección de Talento Humano del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 lleva el registro del número de personas de acuerdo a la relación contractual específica mencionada en al anterior párrafo. En septiembre de 2016 las cantidades de personas con las diferentes relaciones contractuales fueron las siguientes: 633 personas con nombramientos y 508 con contrato a plazo fijo e indefinido, 141 contratos de servicios ocasionales y 49 internos rotativos. (Dirección de Talento Humano, 2016)

La Dirección de Talento Humano del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 posee facultades que están directamente otorgadas por el Ministerio de Defensa Nacional para facilitar la toma de decisiones sin recurrir a extensos trámites administrativos de solicitud o intermediarios para otorgar autorización como la creación de perfiles de puestos provisionales, y autorización de creación o supresión de puestos.

Existe una particularidad con los jefes de departamentos y jefes de servicios médicos debido a que los ocupantes de los puestos de jefatura son oficiales militares con especialidad propia del servicio de las tres ramas de las fuerzas armadas. Para mayor información véase la sección de rangos militares. La dirección de talento humano está determinada funcionalmente en el artículo 12 del Código Orgánico por Procesos del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 que tiene el rol de procesos adjetivos de apoyo.

La misión de la dirección de talento humano es “*administrar, gestionar y potenciar el Talento Humano del HE-1 mediante la aplicación de sistemas técnicos por competencias y desarrollo personal y profesional que permita integrar personal*

competente, comprometido y motivado, a fin de contribuir con eficiencia al cumplimiento de los objetivos de la Institución” (Ministerio de Defensa Nacional, 2015). Su representación está a cargo del director de talento humano. Puesto destinado a las ramas de recursos humanos de la fuerza aérea.

Sobre las atribuciones y responsabilidades más sobresalientes de la dirección de talento humano son:

“Cumplir las políticas de no discriminación laboral para mujeres embarazadas. Proporcionar asesoramiento a la parte directiva del Hospital en el ámbito del departamento. Elaborar el plan anual de política pública de la dirección.

Elaborar y ejecutar el plan estratégico de la dirección en base al direccionamiento estratégico del hospital.”

(Ministerio de Defensa Nacional, 2015)

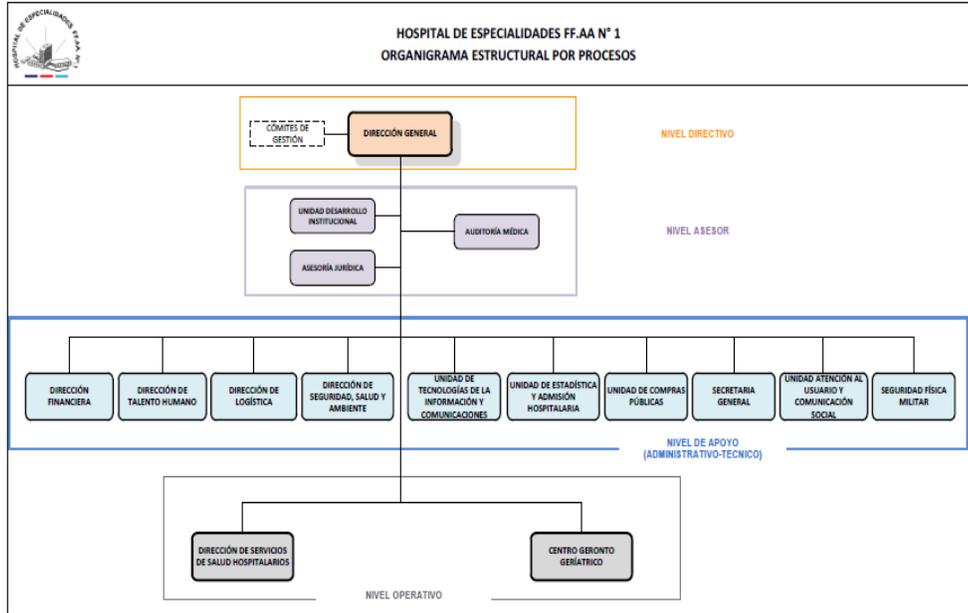
2.6. Organigrama del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas

El Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos aprobado por el Ministerio de Defensa (2015), órgano encargado de la regulación y gestión de sus unidades militares, aprueba el siguiente Organigrama Estructural por Procesos, véase la ilustración 4. El organigrama del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 está organizado siguiendo la toma de decisiones vertical o la línea de mando.

Adicionalmente la estructura orgánica de la dirección de servicios de salud hospitalarios corresponde funcionalmente a cada sistema del cuerpo humano, véase la ilustración 5. Y de acuerdo a la normativa de salud vigente, así como los objetivos y visión del hospital se ha equiparado la dirección de servicios de salud con la dirección de servicios de salud pública del ministerio de salud. Esto es debido a que se requiere coordinar las actividades de gestión administrativa, atención médica y educación médica de los líderes de servicio en cada piso del hospital y a la normativa vigente.

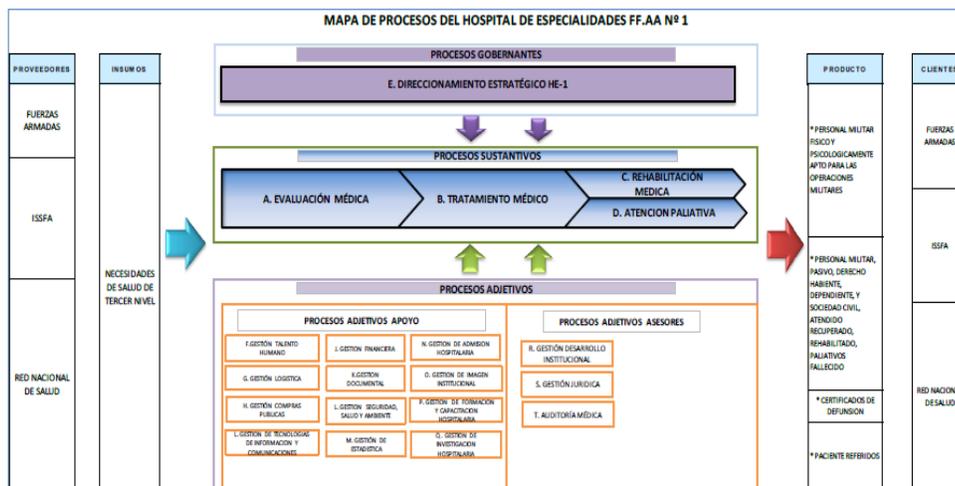
Ilustración 3 Organigrama del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1

ESTRUCTURA ORGÁNICO POR PROCESOS DEL HE-1



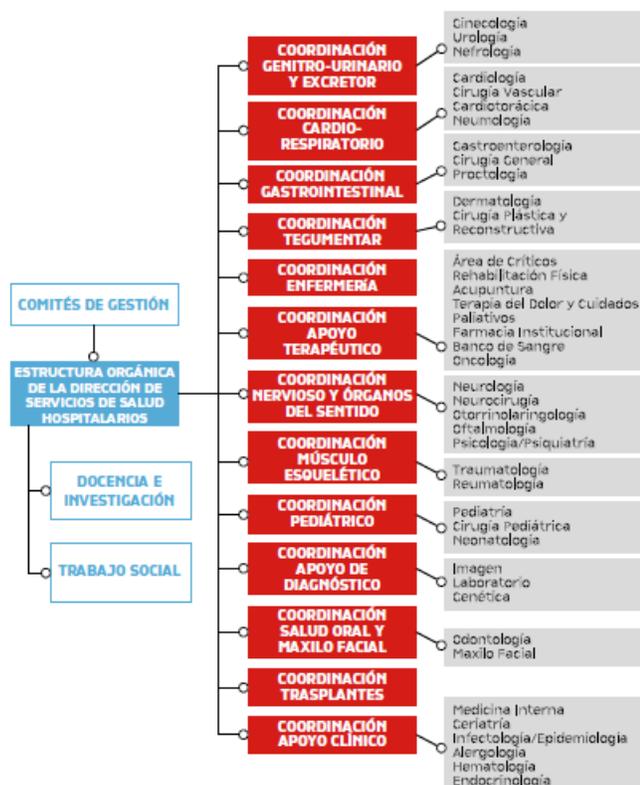
Fuente: Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 (2015)

Ilustración 4 Mapa por procesos del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1



Fuente: Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 (2005)

Ilustración 5 Estructura orgánica de la dirección de servicios de salud hospitalarios



Fuente: Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 (2015)

Como se ha visto en párrafos anteriores, la composición de los trabajadores y servidores del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 es diversa desde la perspectiva contractual. Adicionalmente existen dos características de la nómina del personal que complejizan el problema de investigación que son: el requisito del cuarto nivel de instrucción formal y la heterogeneidad de profesionales en el área de la salud y administrativa.

El requisito del cuarto nivel de instrucción formal en el personal médico del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 se refiere a la obligatoriedad del médico especialista de haber cursado estudios superiores de especialidad médica. Es decir que las áreas de cardiología, neumología, otorrinolaringología entre muchas otras deben estar conformadas por personal médico especializado en el área. Debido a su característica de

especialistas en el área de salud su número es reducido en el mercado de trabajo por lo cual resulta difícil encontrar postulantes. Además, ciertas áreas de medicina como, por ejemplo: cirugía plástica reconstructiva, cirugía pediátrica oncológica, neurocirugía pediátrica entre otras muchas, requieren estudios en el extranjero lo que dificulta aún más la búsqueda de personal idóneo

La característica de heterogeneidad de profesionales en el área de salud y administrativa se refiere a que no solo el personal de la salud se identifica necesariamente con el médico, sino que el alcance de la salud va más allá con ramas profesionales de: enfermeras/os con especialidad, tecnólogos/as médicos/as, psicólogos/as, odontólogos/as, rehabilitadores/as del lenguaje, motrices, farmacólogos/as entre muchos otros. Y en el área administrativa se hace mención de los médicos auditores y personal con especialidad. De igual manera que la dinámica de escasez de oferta laboral, algunos profesionales de la salud son difíciles de encontrar.

La dirección de talento humano del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 afronta la complejidad institucional brevemente presentada anteriormente, a través del uso y aplicación de los reglamentos internos de trabajo aprobados por el Ministerio de Trabajo y la subdivisión interna de la dirección en varios subsistemas por procesos. Es decir que la dirección resuelve y atiende las necesidades del personal del hospital a través de procesos de gestión definidos como los subsistemas de: selección, capacitación, evaluación del desempeño, trabajo social, guardería, nómina y salarios, archivo de personal y unidad jurídica.

Cada uno de los subsistemas de gestión de la dirección de talento humano está expresamente especificado en normas y acuerdos expedidos directamente por el Ministerio de Trabajo como por ejemplo la norma técnica del subsistema de selección de personal expedida mediante acuerdo ministerial 222 en el Registro Oficial Suplemento 383 del 26 de noviembre del 2014.

La norma técnica en síntesis explicita el procedimiento administrativo que se llama concursos de méritos y oposición que regula la contratación de personal bajo las figuras de nombramiento a prueba que posteriormente se convertiría en nombramiento permanente.

Con este criterio normativo de obligatorio cumplimiento, se entiende que el marco jurídico de acción del personal de la dirección de recursos humano está claramente definido en sus alcances de procedimientos, así como de sus límites de acción. Sin embargo, tanto los factores intrínsecos (cultura, gestión, innovación) y extrínsecos (asignación presupuestaria, clima político y seguridad nacional) afectan las prioridades de la dirección co creando espacios o vacíos de acción por medio de la asimetría de la información entre instituciones. Es decir que los procesos gestión de talento humano pueden ser insuficiente para cubrir las necesidades institucionales de contratación de personal idóneo en plazos necesariamente establecidos debido a que el mercado de trabajo y la situación económica son sistemas exógenos al hospital y de cuyas probabilidades de encontrar un ocupante del puesto están por fuera del ámbito de gestión interna de talento humano en el Hospital.

Paralelamente la interdependencia en las relaciones procedimentales entre las direcciones, servicios o unidades del hospital está sujeta a los acuerdos formales (siguiendo la jerarquía administrativa) e informales (la co - creación de acuerdos o convenciones entre uno o más grupos debido a las similitudes de identidad, objetivos, prioridades y afinidades). Es decir que la dirección de gestión de talento humano se mueve entre espacios formales de trabajo con reglas y normas claras y acuerdos implícitos de relaciones de poder, influencias que procuren generar una fuerza contraria a la entropía sistémica en el hospital.

2.7. Rangos militares

Las tres ramas de las fuerzas armadas del Ecuador que son: fuerza terrestre (ejercito), fuerza naval y fuerza aérea tienen representación distintiva en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1. Cada líder de servicio o director de los departamentos de apoyo son ocupados por personal militar de rango oficial comprendidos desde subtenientes o alférez de fragata hasta general o almirante, véase la ilustración 6. Paralelamente el personal de tropa que comprende desde el soldado o marinero hasta sub oficial mayor, también ocupan puestos médicos o administrativos en el Hospital sin facultad de dirección.

Ilustración 6 rangos militares de las Fuerzas Armadas



FUERZA TERRESTRE



FUERZA NAVAL



FUERZA AEREA



Fuente: Ministerio de Defensa Nacional

Ilustración 7 Directores del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas



Fuente: Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 (2015)

Existe una dinámica dentro del hospital entre las autoridades y que modifica las relaciones de mando. El fenómeno consiste en que los ocupantes de los puestos de dirección de mayor grado administrativo o gerencial del hospital deban pedir autorización a los ocupantes de menor grado administrativo debido a la antigüedad entre oficiales. Es decir que las designaciones, relaciones y directrices entre los diferentes servicios médicos y direcciones administrativas se alteren significativamente debido al grado militar y/o la rama de la fuerza armada al que pertenezca él o la ocupante del puesto directivo. No es lo mismo la relación de mando entre personal civil y personal militar.

2.8. Cultura del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1

En esta apartado del trabajo se precisará y explicitarán las variables, dinámicas, relaciones y /o tensiones que complejizan la cultura del Hospital.

Es importante explicitar la presencia de tres culturas diferenciadas en el Hospital. La primera cultura es la militar que se evidencia en los artefactos (uniforme oficial, condecoraciones), prácticas (jerarquía y antigüedad)) y rituales (graduación de oficiales, identidad institucional y de la fuerza armada a la cual pertenece) que son propios de la institución que pueden rastrearse a acuerdos sociales tácitos como leyes y reglamentos que conforman el aspecto formal de la institución, así como de acuerdos sociales implícitos o informales.

La segunda cultura es de “salud” que engloba las instituciones de: enfermería, medicina, psicología, odontología entre muchas otras evidenciadas en la formación profesional y experiencia estudiantil propias de cada facultad universitaria y así mismo del tipo universidad sea pública o privada de la cuál pertenezca el empleado.

Es decir que existen diferencias culturales entre enfermeras y médicos derivados de las funciones y roles en el cuidado del paciente, entre los propios médicos por la especialidad y procedencia universitaria, y entre el personal de las diferentes áreas de la salud. Las prácticas culturales son los internados o prácticas de los estudiantes, así como de los uniformes que utilizan.

La tercera cultura es del servicio público evidenciado a través de las leyes formales como la LOSEP que regulan las relaciones laborales así como del código de conducta, derechos obligaciones, deberes, responsabilidades y sanciones para el servidor las prácticas propias del servicio público en el caso del hospital se evidencian en las relaciones ministeriales entre el ministerio de defensa, ministerio de salud y ministerio de trabajo explicados en los memorandos, acuerdos, oficios, las jornadas de trabajo.

Todas estas variables, reglamentos entre otros generan tensión en las relaciones de poder, conflictos, relaciones económicas y sociales. Es decir que se crea un sistema de inclusión exclusión con probabilidades de entendimiento y conflicto entre los principios que rigen ambas culturas que van desde la beligerancia militar, el cuidado de la relación médico paciente o personal de la salud paciente, la optimización y racionalización del servicio. Con tantos enfoques a los que acercarse en la problematización de la rotación de personal y encontrar sus causas es loable orientarse con un modelo con principios y metodologías propias para determinar el alcance y límite del estudio por estas razones es la conveniencia de usar el modelo de despliegue.

2.9. Metodología

2.9.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación con el que se identifica el presente estudio es “no experimental” que significa en palabras de Hernández: (2014, 131) “observar fenómenos tal como se dan en el contexto natural para analizarlos. [...] Es un paraguas de varios estudios cuantitativos como las encuestas de opinión.” El diseño de la investigación en sí misma tiene como propósito identificar un evento significativo en la vida profesional de la población objetivo, es decir tiene un diseño transversal que significa (Hernández 2014, 154) “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. Los diseños transversales descriptivos tienen como objetivo indagar las incidencias de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.

Las variables que se consideran para este estudio, que pueden leerse en el capítulo uno, estarán sujetas a la evaluación estadística mediante la tabulación cruzada Ji *cuadrado* o *Prueba* χ^2 (Hernández 2015, 327), (Hernández 2016, 318) que según Hernández (2014, 327) es: “una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.” La prueba en sí misma, no señala una noción de causa y efecto sino la existencia de una relación de dependencia o independencia entre las variables. De acuerdo a Hernández (2014, 328) “es una prueba que parte del supuesto de “no relación entre las variables” (de hipótesis nula) y el investigador evalúa si en su caso esto es cierto o no.”

El procesamiento de la información se realizará mediante el software Diane IV última versión

Técnica: muestreo probabilístico

Herramienta: cuestionario estandarizado con escala tipo Likert considerando los trabajos de Lee y Mitchell (1994) y Morrell & Otros (2008) De acuerdo a Hernández (2014, 245) el escalamiento tipo Likert consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los participantes [...] eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. [...] Al final [se realiza] su puntuación total”.

Las fuentes de información empleadas para la investigación de episodios de *shock* y *elección de salida* son de dos tipos: Primarias y Secundarias.

Fuente de información primaria: mediante cuestionario estructurado a los ex servidores y trabajadores del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 que trabajaron durante el período 2015 y 2016.

Fuentes de información secundaria: comprende la referencia bibliográfica de la investigación en este caso las fuentes principales para los tópicos *shock* y *elección de salida* serán tesis de nivel de maestría o superior, artículos indexados relativos al período 2015 y 2016, informes de consultoras nacionales e internacionales; o documentos elaborados por expertos como: ponencias, transcripción de conferencias y/o contenido audiovisual, y documentos oficiales: memorandos, oficios entre otros, elaborado por el Departamento de Talento Humano del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1

2.9.2. La población objetivo

La población objetivo para el estudio estuvo determinada mediante criterios de inclusión y exclusión que son: primero, haber sido servidores públicos o trabajadores públicos bajo relación de dependencia en el Hospital. Segundo haber ejercido cargos del área de salud. Tercero no deben ser personal militar. Cuarto haberse desvinculado del Hospital en el período 2015 y 2016. Quinto Los casos de renuncia efectiva y formalmente aceptada del puesto de trabajo y el abandono del puesto de manera injustificada durante más de tres días se considerarán las figuras legales por las cuales se identifican el fenómeno de rotación voluntaria de personal. Sexto no se considerarán las siguientes figuras de desvinculación: desahucio (terminación unilateral del contrato por parte de la institución), despido intempestivo, expiración del contrato, jubilación por cumplimiento de años de servicio y aportaciones, jubilación por enfermedad o invalidez.

El tamaño de la población registrada a través de los memorandos y oficios realizados por el Departamento de Talento Humano entre el período 01 de enero de 2015 hasta el 31 de diciembre de 2016 es de 214

El tamaño de la muestra será probabilístico definido por las características de la población y se escogió de entre otras metodologías de cálculo debido a la ventaja

(Hernández 2014, 177) “que puede medirse el tamaño del error en las predicciones”. La unidad de análisis está conformada por los ex servidores y ex trabajadores del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 que renunciaron de manera voluntaria (entendida como la presentación por escrito por parte del empleador de dar terminada la relación laboral y/o ausentarse por más de tres días al puesto de trabajo), no debe ser personal militar, no debe estar bajo contrato civil, renunció en el período 2015 - 2016, haber respondido afirmativamente la experimentación un evento de shock previo a la elección de renuncia.

Para el cálculo del tamaño de la muestra de una población de 214 personas se estableció un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% ingresado en la siguiente fórmula:

Ilustración 8 Fórmula de tamaño de la muestra

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

Fuente: Asesoría Económica y Marketing (s.f)

El resultado final fue 138 personas de tamaño de la muestra.

2.9.3. Validación de instrumento

2.9.3.1. Los criterios de Moriyama

Con el propósito de explorar sus opiniones sobre el contenido del instrumento se utilizaron las cinco propiedades básicas formuladas por Moriyama: comprensible, sensible, justificable, claramente definido y datos factibles de obtener, modificadas por El autor en función del estudio:

- **Comprensible:** se refiere a si se comprenden los aspectos (inciso) que se evalúan, en relación con los eventos de shock y elección de salida que se quiere medir.
- **Sensible a variaciones en el fenómeno:** si se considera que puede discriminar los diferentes niveles de percepción.
- **Justificable:** si el instrumento (inciso) tiene suposiciones básicas justificables e intuitivamente razonables: es decir, si existe una justificación para la presencia de dicho inciso en el instrumento.
- **Claramente definidos:** o sea, si el inciso tiene una definición clara, comprensible, que no dé lugar a dudas.
- **Datos factibles de obtener:** si el dato correspondiente al inciso evaluado, se puede recoger.

La valoración de los expertos sobre las referidas propiedades, se recogió a través de una escala ordinal donde cada uno de los criterios se calificó como: Nada (0), Poco (1), Moderadamente (2), Mucho (3). Esto permitió determinar si el inciso estaba bien construido, si no se inducía a las respuestas y si respondían a cada una de las dimensiones definidas, cuyas sugerencias permitieron su corrección y definición del cuestionario definitivo.

Asimismo, se analizó también si existían aspectos que a su entender fueran importantes en la evaluación de los eventos de shock y no habían sido incluidos en el instrumento inicial. Tomando en cuenta las valoraciones de cada uno de los principios de Moriyama, las cuales todas sobrepasaban el criterio que nos habíamos propuesto como válido que era el obtener al menos un 80% de valoración de los expertos, se dan por válidos los ítems propuestos, quedando formado el cuestionario por 43 ítems, como se refleja en la metodología.

Capítulo tercero

3. Análisis de la incidencia de los episodios de shock en la elección de salida de los ex – servidores y ex – trabajadores del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 período 2015 – 2016

El total de la muestra fue de 138 profesionales del área de la salud del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 con un 95% de nivel de confianza y 5 % de margen de error. El total de la muestra está compuesta por: 21 médicos/as especialistas, 26 médicos/as internos, 48 enfermeros/as, 19 tecnólogos/as médicos/as, 2 médicos/as auditores, 1 odontólogo, 1 psicólogo, 2 laboratoristas (anatomía patológica), 2 químicos farmacéutas, 1 terapeuta del lenguaje (logopeda), 3 nutricionistas, 1 terapeuta ocupacional, 1 optómetra, 2 analistas de seguridad y salud ocupacional, 2 analistas de talento humano, 1 analista financiero, 2 asistentes de compras públicas, 1 asistente de tecnologías de la información y comunicación, 1 analista de docencia, 1 secretarías ejecutivas, La muestra se compuso de 92 mujeres y 46 hombres. Todos los encuestados son civiles El número de acuerdos contractuales fue: 68 contratos de servicios ocasionales, 47 nombramientos provisionales, 15 nombramientos permanentes y 8 contratos a plazo fijo. En la ilustración 9 se evidencia la presencia de dos grupos quienes afirmaron y negaron la experimentación de shock antes de su renuncia. No obstante se considera incluir al grupo que respondió negativamente a experimentar un episodio de shock debido a que la razón o causa descrita en los ítems de control de respuesta abierta del cuestionario (véase el apartado “Actualización y adaptación del modelo de despliegue” y Anexos) está considerado como evento de shock debido al análisis de los contenidos utilizando el concepto y tipología del modelo de despliegue.

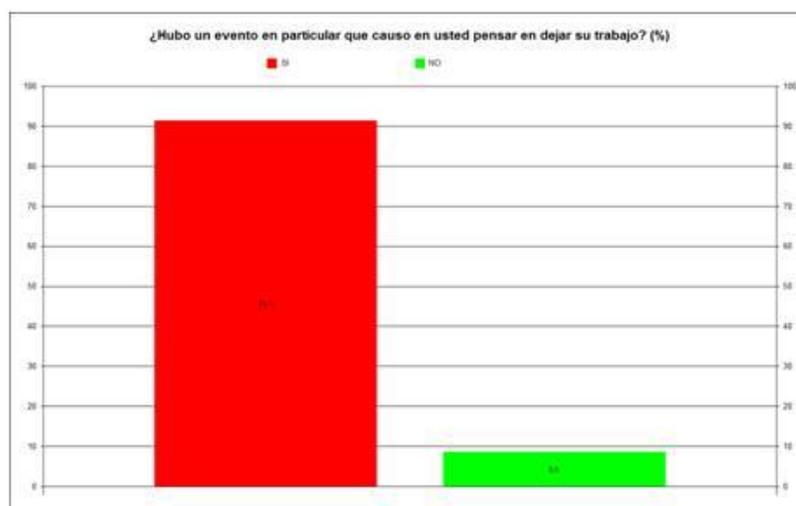
3.1. Tabulación y análisis univariado de los resultados del cuestionario

Ilustración 9 Tabulación de Variable 1 – Shock 1

Variable 1: ¿Hubo un evento en particular que causó en usted pensar en dejar su trabajo?			
Código	Significado	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	126	91,30
2	No	12	8,69
Total	Frecuencias	138	100

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 10 Resultados de Variable 1 – Shock 1



Fuente: DYANNE versión 4

Del total de la muestra obtenida de la población el 91.30% afirmó a la pregunta ¿hubo una experiencia en particular que causó en usted pensar en dejar su trabajo? y el 8,69% negó experimentar un shock. El modelo de despliegue afirma la existencia de una secuencia de comportamientos y actividades previas a la renuncia efectiva o inasistencia al puesto de trabajo, por parte del empleado como: la búsqueda de ofertas laborales en el mercado a través de diferentes canales, reflexionar sobre ofertas de trabajo no solicitadas,

planes o programas de estudio nacionales o en el extranjero, revisión continua de portales de trabajo entre otros.

Las prácticas de la dirección de talento humano del Hospital de Especialidades de las Fuerzas Armadas N°1 que generen la disminución de eventos de shock negativos (aquellos que estén al alcance de la dirección) deben ser cubiertos por los subsistemas de talento humano. Es decir que los resultados obtenidos pueden re interpretarse en dos direcciones: Primero, los resultados de las renuncias voluntarias pueden deberse a los miedos de despidos infundados malintencionadamente cada vez que existe cambio de autoridades aun cuando el evento no ha ocurrido. Se debe recordar que el shock es un fenómeno de la percepción y por ende la asociación de escenarios combinados con las sensaciones de inseguridad puede generar plausibilidad de ocurrencia.

Segundo la lentitud de la reacción en los subsistemas de gestión de talento humano puede ser también una causa. Por ejemplo, que se haya desatendido el requerimiento de autorización para la realización de un evento delicado como un agasajo o la atención debida al pago a tiempo de la remuneración.

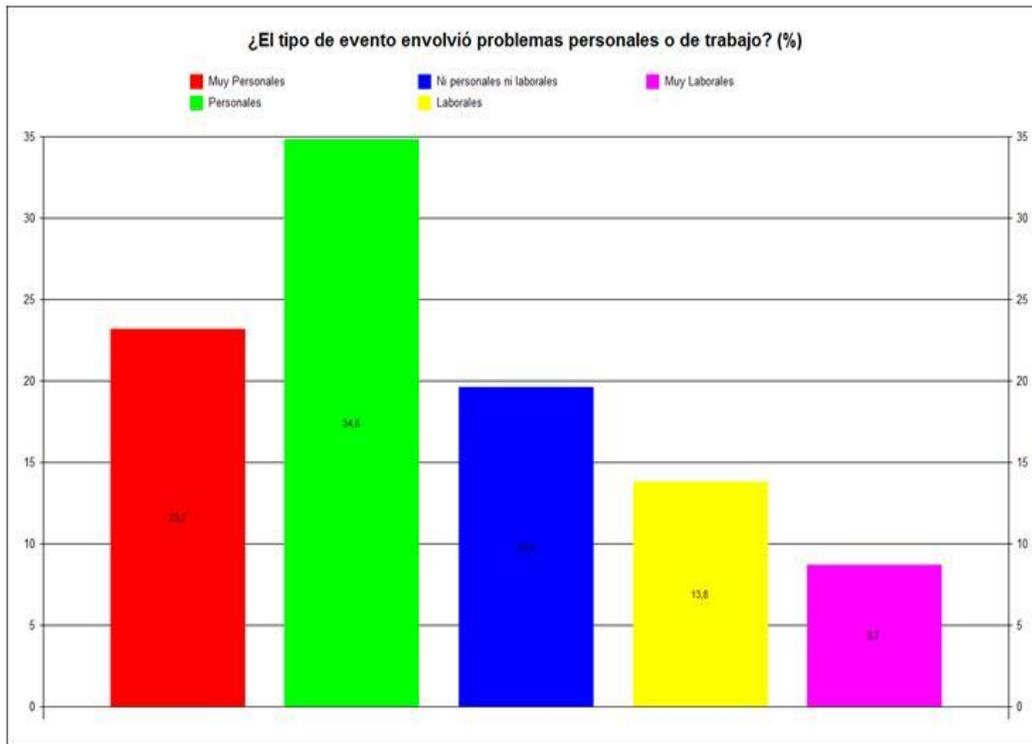
En este escenario que puede darse es recomendable que los canales oficiales de comunicación de recursos humanos estén abiertos y activos para la población hospitalaria.

Ilustración 11 Tabulación de Variable 4 – Shock 4

Variable 4 – Shock 4: ¿El tipo de evento envolvió problemas personales o laborales?			
Código	Significado	Frecuencia	Porcentaje
1	Muy Personales	32	23,19
2	Personales	48	34,78
3	Ni personales ni laborales	27	19,57
4	Laborales	19	13,77
5	Muy laborales	12	9,70
Total	Frecuencias	138	100

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 12 Resultado de la Variable 4 – Shock 4



Fuente: DYANE versión 4

Los eventos familiares reposicionan el rol de la vida familiar en las actitudes, expectativas y reacciones en el ambiente de trabajo. Considerando que los eventos personales y muy personales representaron el 58% de los casos de eventos de shock se consideraría plantearse que los lazos afectivos emocionales y la identidad o rol que desempeñe el empleado en su vida familiar representa un área prioritaria para la dirección de talento humano. El área de trabajo social combinado con políticas de promoción y equidad hacia la mujer, la madre, padre y/o algún miembro familiar enrolado en el servicio militar y/o que es atendido en las instalaciones del hospital puede ser un detonante significativo.

Una situación que también puede suceder es que un profesional de la salud atienda sin las debidas precauciones o exigencias a un familiar o conocido íntimo de algún colega de la institución hospitalaria.

El nacimiento de un bebé o el fallecimiento de un pariente modifican la dinámica familiar y laboral que de ser erróneamente gestionada puede llevar a una renuncia voluntaria.

Por cuanto los shocks que generen en sí de distinta naturaleza deben ser atendidos por el profesional.

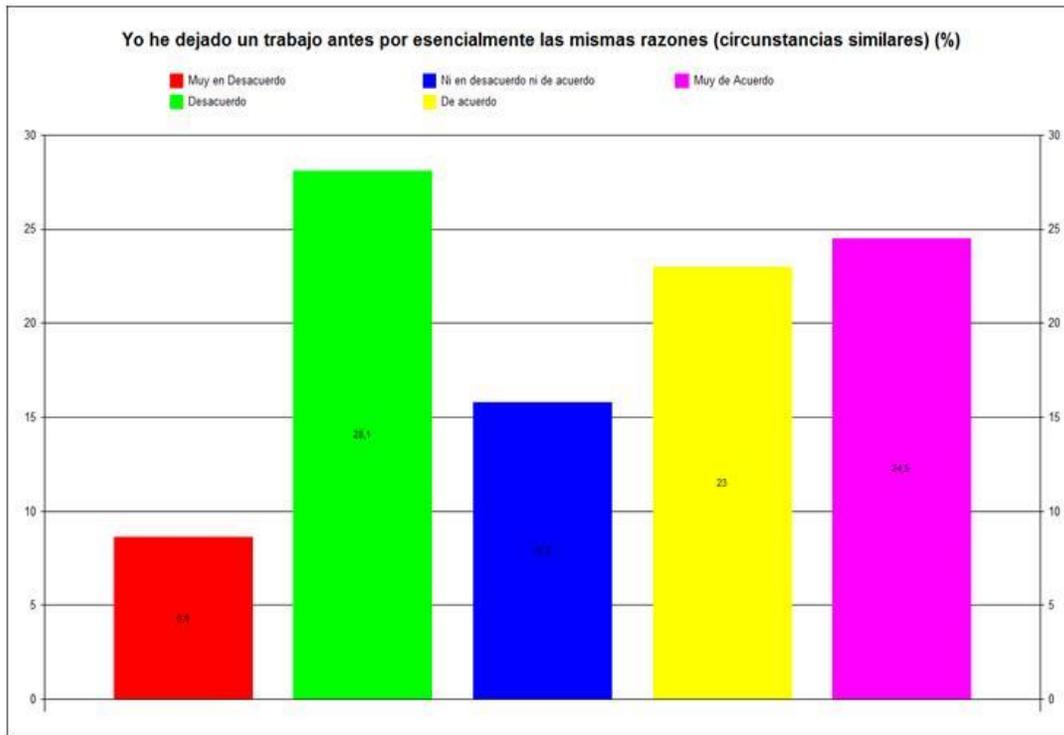
El 31% de los encuestados afirmó la naturaleza laboral del shock. Los profesionales del área de salud y administrativos están expuestos a condiciones usualmente similares del puesto de trabajo como: ritmos de trabajo, exigencias emocionales, carga de trabajo, autonomía y supervisión, gestión del tiempo, cohesión del grupo, responsabilidad, inseguridad sobre el empleo, inseguridad sobre las condiciones laborales, calidad de liderazgo entre otros. El shock 4 por ende indica que la mayor naturaleza del shock fue del tipo personal. El 31% de los encuestados contestaron que sus eventos de shock se relacionaron con el ámbito laboral

Ilustración 13 Tabulación de Variable 7 – Script 1

Variable 7- Script 1: Yo he dejado un trabajo antes por esencialmente las mismas razones (circunstancias similares)			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Muy en Desacuerdo	12	8,70
2	Desacuerdo	38	27,54
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	22	15,94
4	De acuerdo	32	23,19
5	Muy de Acuerdo	34	24,64
Total	Frecuencias	138	100

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 14 Resultado de Variable 7 – Script 1



Fuente: DYANNE versión 4

En el modelo de despliegue identifica la etapa *script* (guión) como el momento de traer de vuelta a la mente del trabajador los planes pre establecidos de renuncia voluntaria. El 66% de los encuestados afirmó abandonar su trabajo por las mismas razones que han dejado trabajos anteriores. Visto desde una visión de desarrollo en el proceso de renuncia identificado en el *path 1* [camino o ruta de acción] se concluye que de existir una propuesta de empleo no solicitada o si la búsqueda laboral tuvo éxito el proceso de renuncia se saltará las etapas de violaciones de la imagen y la evaluación de a satisfacción. Es decir que los planes pre establecidos originados en el shock por el 66% de los encuestados decidieron evaluar inmediatamente el costo de la búsqueda de nuevo trabajo y oportunidades antes que detenerse a evaluar entre la satisfacción o insatisfacción que ofrecía el hospital.

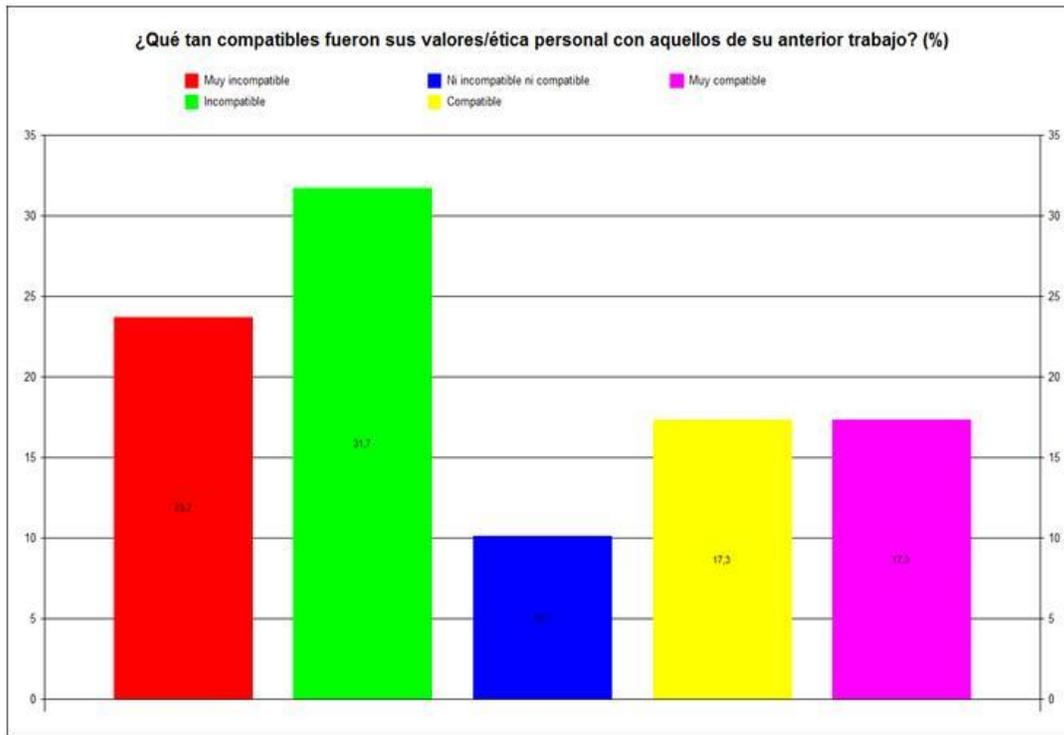
El registro o *script* del trabajador está más relacionado a las sensaciones experimentadas que al contenido de la experiencia en sí misma y que la continua exposición eventos de shock similares provocaría la modificación de los afectivos y actitudinales en los empleados hacia el hospital provocan una estimación mediante afecto, del compromiso o apego al objeto o sujeto directamente responsable o percibido como responsable del o los acontecimientos. El objeto que sea más abarcativo (abstracto) como puede ser la institución será el blanco de las estimaciones y mediciones.

Ilustración 15 Tabulación de variable 13 – Vulneración de la Imagen 2

Variable 13 – Vulneración de la Imagen 2: ¿Qué tan compatibles fueron sus valores/ética personal con aquellos de su anterior trabajo?			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Muy incompatible	33	23,91
2	Incompatible	44	31,88
3	Ni incompatible ni compatible	14	10,14
4	Compatible	23	16,67
5	Muy Compatible	24	17,39
Total	Frecuencias	138	100

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 16 Resultado de variable 13 – Vulneración de la Imagen 2



Fuente: DYANNE versión 4

El 56% de los encuestados respondió que se encontraban con incompatibilidad entre sus valores personales y su trabajo. La expresión de los valores tiene una relación significativa con la percepción de auto eficacia y auto eficiencia y el rol del empleado en la vida familiar. Por tal razón las prácticas de gestión de talento que procesen el rol de la vida familiar en el ámbito de trabajo deben considerarse estratégicas para evitar la renuncia voluntaria. Debido a que es una vulneración de la imagen personal que hace referencia a la eficacia y auto eficiencia y el rol de la familia en la vida del empleado, se da por entendido que la forma habitual de pensar del empleado respecto al hospital en relacionado hacia su sentido de la eficacia y auto eficiencia o el rol de la familia había sido vulnerada. Debido a que existe la relación profesional de la salud - paciente también valdría preguntarse si la atención a un miembro familiar en el hospital estuvo inadecuadamente realizada.

Se debe aclarar que la relación profesional de la salud - paciente es transaccional entendiéndose que la retroalimentación positiva del médico al paciente o viceversa

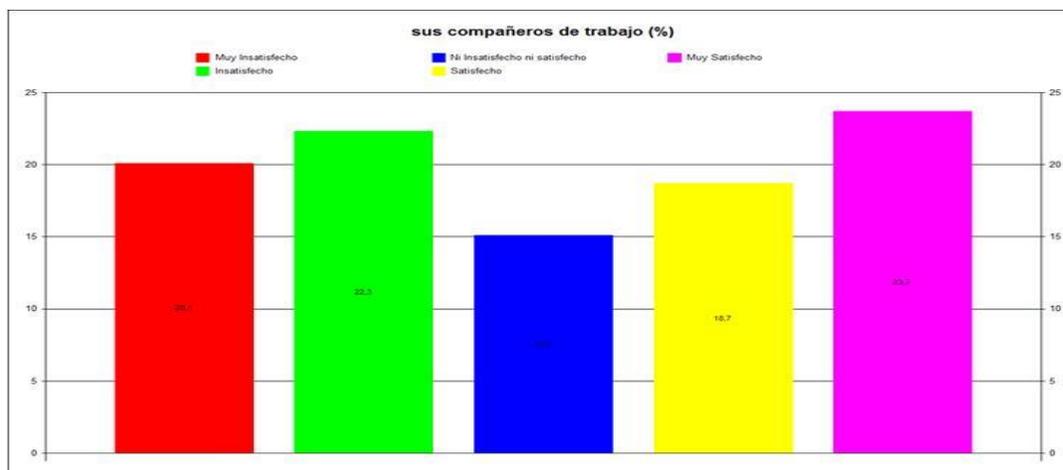
compone un conjunto de elementos sociales, médicos, laborales entre otros. Entonces se destaca que el involucramiento que tenga el profesional de la salud con su paciente, es un involucramiento implícito como puede ser un amigo cercano o un familiar cercano

Ilustración 17 Tabulación de variable 29 – Satisfacción 5

Variable 29 – Satisfacción 5. Sus compañeros de trabajo			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Muy Insatisfecho	28	20,29
2	Insatisfecho	31	22,46
3	Ni insatisfecho ni satisfecho	21	15,22
4	Satisfecho	25	18,12
5	Muy Satisfecho	33	23,91
Total	Frecuencias	138	100

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 18 Resultado de la Variable 29 – Satisfacción 5



Fuente: DYANNE versión 4

El personal encuestado respondió con un 58% en áreas de muy insatisfecho, insatisfecho, y ni insatisfecho ni satisfecho en la pregunta de satisfacción con sus compañeros de trabajo y el 42% afirmaron estar satisfechos con sus compañeros. Este porcentaje significa la *path* (camino o ruta de acción) que siguieron las personas que presentaron o no shock y evaluaron la correspondiente violación de la imagen asociándola con la satisfacción. En otras palabras, nos dice que el grupo que personas que sufrieron él estuvo dividido en el curso de acción para renunciar.

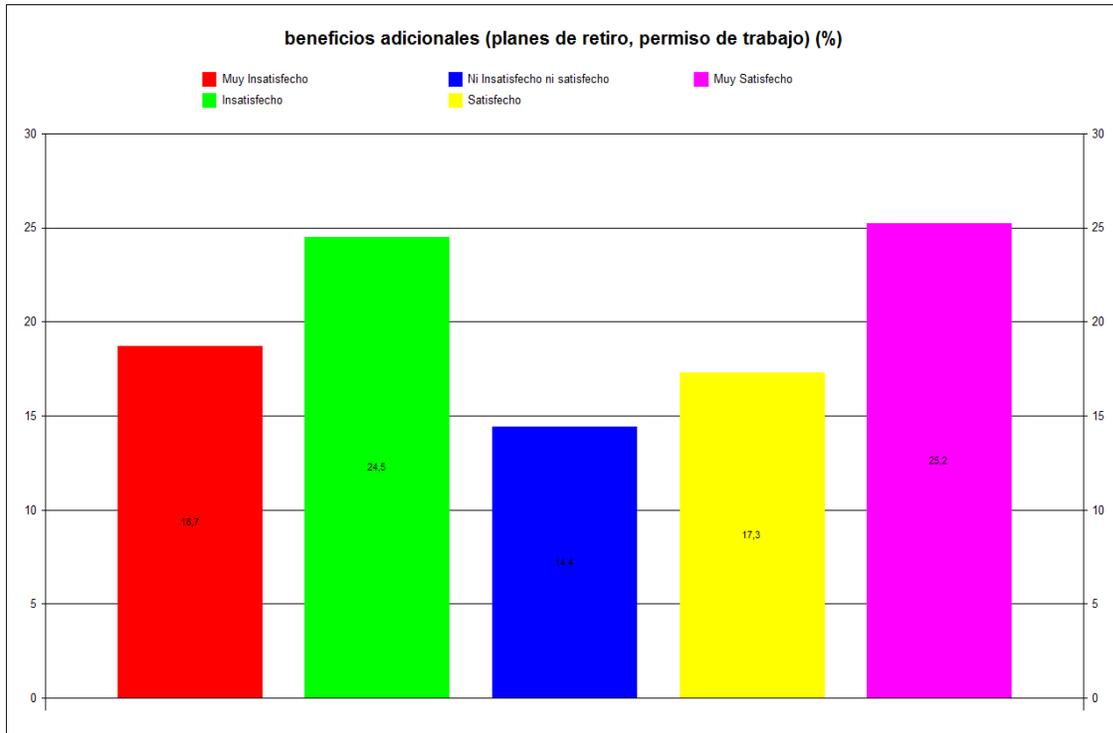
La satisfacción con los compañeros de trabajo desde la teoría sugeriría que las expectativas de los valores personales pudieran ser incompatibles el desarrollo de carrera, las ratios de ingresos y la interacción social de insatisfacción o satisfacción están en el centro del análisis.

Ilustración 19 Tabulación de variable 32 - Satisfacción 8

Variable 32: beneficios adicionales (planes de retiro y permiso de trabajo)			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Muy Insatisfecho	26	18,84
2	Insatisfecho	34	24,64
3	Ni insatisfecho ni satisfecho	20	14,494
4	Satisfecho	23	16,67
5	Muy Satisfecho	35	25,36
Total	Frecuencias	138	100

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 20 Resultado de Variable 32 Satisfacción 8



Fuente: DYANNE versión 4

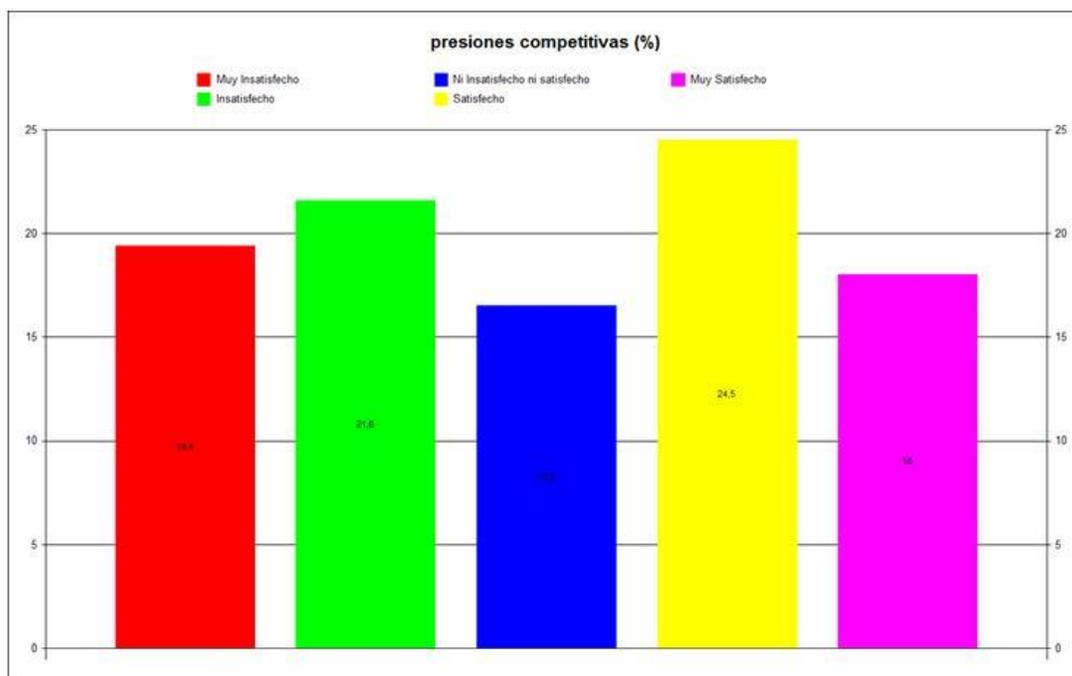
El 59% de los encuestados afirmaron estar muy insatisfechos, insatisfechos o ni insatisfechos o satisfechos respecto a los programas de beneficios sociales del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1. Los resultados fueron parejos estadísticamente, independientemente del cargo y área en que desempeñaron sus labores. La forma habitual de pensar que tienen los trabajadores y servidores del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 respecto a los planes y programas de beneficios del servicio público serían insuficientes para afrontar las demandas o exigencias económicas o familiares. La situación puede agravarse por la expedición de políticas para combatir contracción económica nacional lo que conlleva a la reducción de presupuesto salarial para nuevas contrataciones.

Ilustración 21 Tabulación de la Variable 33 Satisfacción 111

Variable 33: presiones competitivas			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Muy Insatisfecho	28	20,29
2	Insatisfecho	31	22,46
3	Ni insatisfecho ni satisfecho	21	15,22
4	Satisfecho	25	18,12
5	Muy Satisfecho	33	23,91,
Total	Frecuencias	138	100

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 22 Resultado de la variable 33 Satisfacción 11



Fuente: Dyanne 4

El 57% de los encuestados afirmó estar muy insatisfecho, insatisfecho o i insatisfecha o satisfecha con las presiones competitivas en el Hospital, en cambio el 43% afirmó estar satisfecho o muy satisfecho con las presiones competitivas. Esta distribución de porcentajes indica que la división que tuvieron el grupo de personas que experimentaron shock en la etapa de satisfacción en el proceso de renuncia voluntaria, fue equilibrada.

Es decir que los cargos relacionados al personal de la salud o administrativos no tuvieron peso alguno en la distribución pareja de porcentaje en la satisfacción por las presiones competitivas en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 Las presiones competitivas influyen en la experiencia de satisfacción del personal hospitalario respecto a la red de relaciones sociales, el rol que ejecutan en la relación y la distribución de responsabilidades, afinidad social, entre otras cosas. Las causas relacionadas a la generación de presiones competitivas vienen dadas por la carga de trabajo, situaciones recompensa y castigo entre otros factores.

La mayoría de las evaluaciones de los escenarios laborales que ejecutan los empelados recurren al uso de imágenes personales y su correspondiente comparación y asociación con otras personas en similares condiciones para extraer una aproximación empírica del estado del empleado.

3.2. Análisis bivariado. Tabulación cruzada Ji Cuadrado

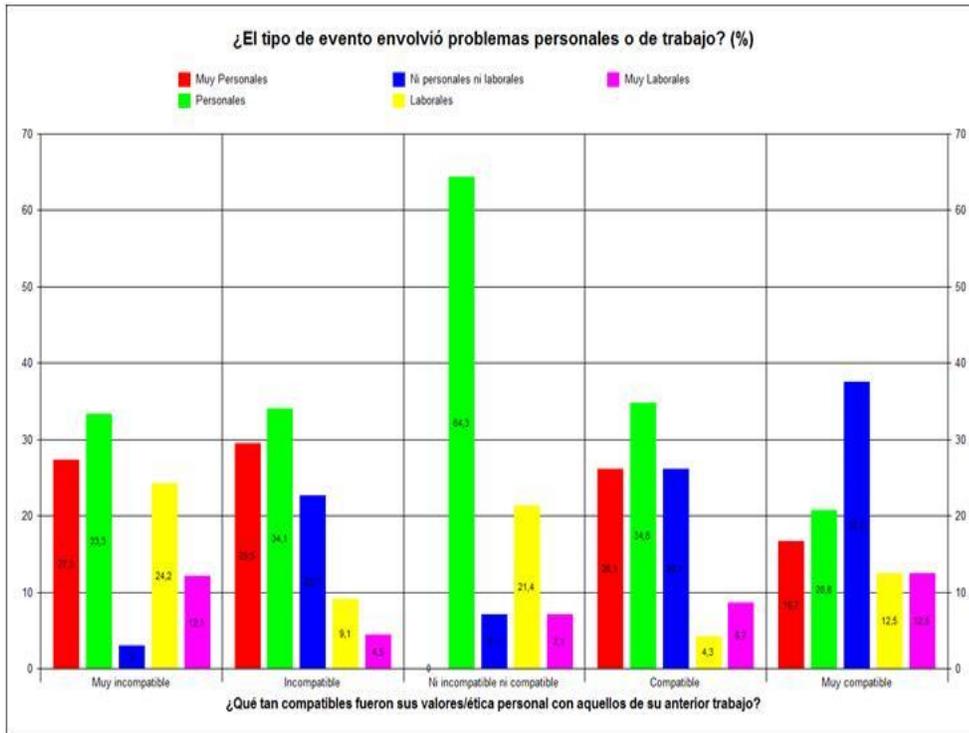
Ilustración 23 Tabulación de variable shock 4 y vulneración de la imagen 2

		Vulneración de la Imagen 2											
		Muy Incompatible		Incompatible		Ni Incompatible ni compatible		Compatible		Muy Compatible			
		Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%		
Shock 4													
TOTAL MUESTRA													
		Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%		
1	Muy Personales	33	23,19	9	27,27	13	29,55	0	0	6	26,09	4	16,67
2	Personales	48	34,78	11	33,33	15	34,09	9	64,29	8	34,78	5	20,83
3	Ni personales ni laborales	27	19,57	1	3,03	10	22,73	1	7,14	6	26,09	9	37,5
4	Laborables	19	13,77	8	24,24	4	9,09	3	21,43	1	4,35	3	12,5
5	Muy Laborables	12	8,7	4	12,12	2	4,55	1	7,14	2	8,7	3	12,5
Total		118	100	33	100	44	100	14	100	23	100	24	100

Fuente: Dyanne versión 4.

Ji Cuadrado con 16 grados de libertad = 27,2234 (p =0,0391)

Ilustración 24 Resultado de la tabulación de variable shock 4 y vulneración de la imagen 2



Fuente: Dyanne versión 4

Análisis de Datos:

Mediante el Test *Ji Cuadrado* se contrasta la hipótesis nula de independencia entre las variables Shock 4 y vulneración de la Imagen 2 en tabulación cruzada. Con 16 grados de libertad, 95% de nivel de confianza, 5% de margen de error, y un nivel de significancia $p = 0.0391$ inferior a 0.05 se concluye que la proposición “¿El tipo de evento envolvió problemas personales o de trabajo?” tiene relación de dependencia con la proposición “¿Qué tan compatibles fueron sus valores/ética personal con aquellos de su anterior trabajo?” por tanto, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Se establece la existencia de relación de dependencia entre las variables Shock 4 y Vulneración de la Imagen 2.

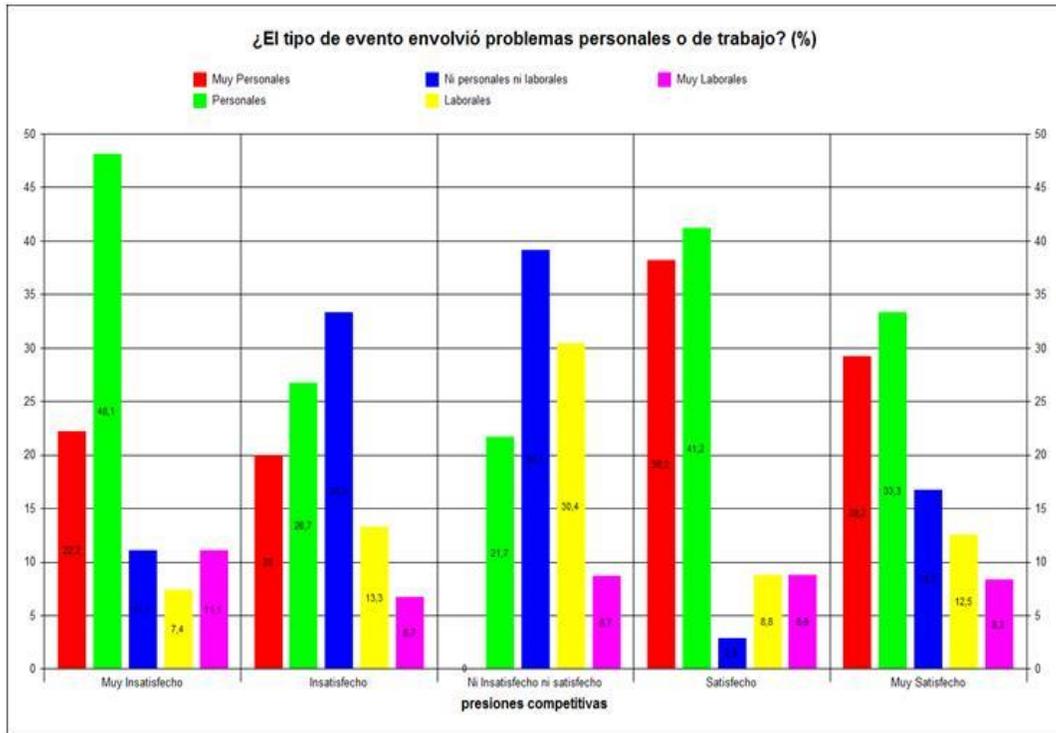
Ilustración 25 Tabulación de las variables shock 4 y satisfacción 11

		Satisfacción 11											
		TOTAL		Muy Satisfecho		Insatisfecho		Ni insatisfecho ni satisfecho		Satisfecho		Muy Satisfecho	
		Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%
Shock 4													
1	Muy Personales	32	23,19	7	25,00	9	29,03	1	4,76	7	28,00	8	24,24
2	Personales	48	34,78	13	46,43	9	29,03	5	23,81	9	36,00	5	36,36
3	Ni personales ni laborales	27	19,57	4	14,29	4	12,90	12	57,14	2	8,00	12	15,15
4	Laborales	19	13,77	3	10,71	6	19,35	3	14,29	3	12,00	4	12,12
5	Muy Laborables	12	8,70	1	3,57	3	9,68	0	0,00	4	16,00	4	12,12
Total		138	100	28	100	31	100	21	100	25	100	33	100

Fuente: Dyanne versión 4

Ji cuadrado con 16 grados de libertad =32,3549 (p=0,00090)

Ilustración 26 Resultado de la tabulación de variables shock 4 y satisfacción 11



Fuente: Dyanne versión 4

Mediante el Test *Ji Cuadrado* se contrasta la hipótesis nula de independencia entre las variables Shock 4 y Satisfacción 11 en tabulación cruzada. Con 16 grados de libertad, 95% de nivel de confianza, 5% de margen de error, y un nivel de significancia $p = 0.00090$ inferior a 0.05 se concluye que la proposición “¿El tipo de evento envolvió problemas personales o de trabajo?” tiene relación de dependencia con la proposición “En su anterior empresa cuan satisfecho estuvo con su ambiente de trabajo relacionado a: presiones competitivas” por tanto, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Queda establecida la existencia de relación de dependencia entre las variables shock 4 y satisfacción 11.

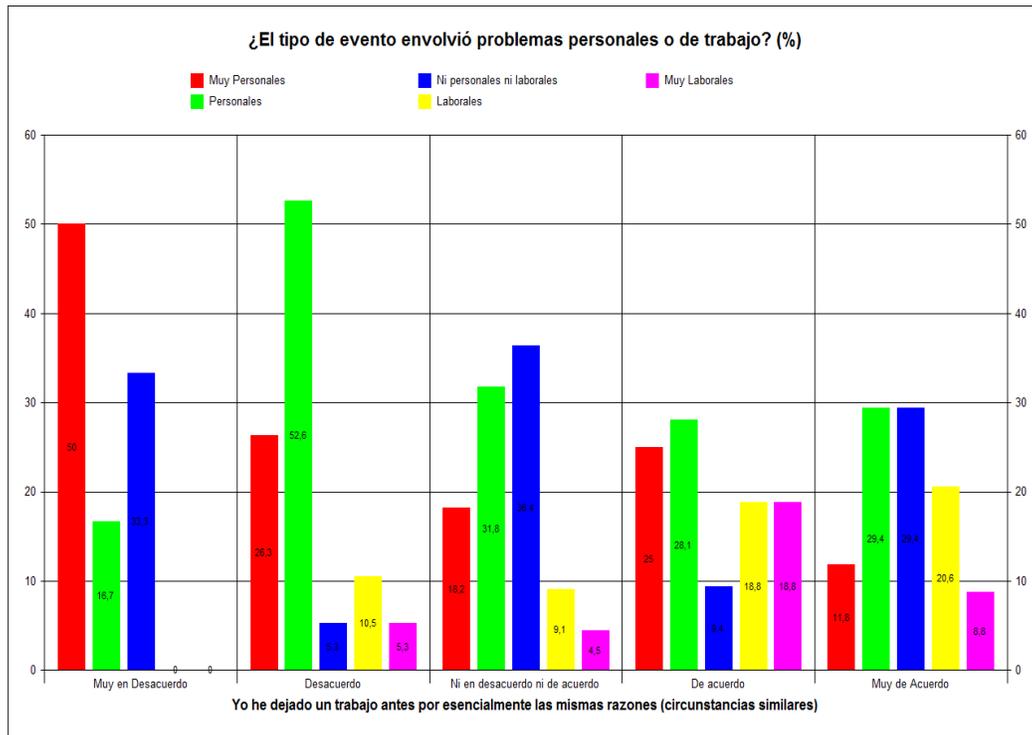
Ilustración 27 Tabulación de las variables Shock 4 y Script 1

		Script 1											
		Muy en Desacuerdo		Desacuerdo		Ni en desacuerdo ni de acuerdo		Desacuerdo		Muy de acuerdo			
TOTAL MUESTRA		Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%		
Shock 4													
1	Muy Personales	32	23,19	6	50,00	10	26,32	4	18,18	8	25,00	4	11,76
2	Personales	48	34,78	2	16,67	20	52,63	7	31,82	9	28,13	10	29,41
3	Ni personales ni laborales	27	19,57	4	33,33	2	5,26	8	36,26	3	9,38	10	29,41
4	Laborales	19	13,77	0	0,00	4	10,53	2	9,09	6	18,75	7	20,59
5	Muy Laborables	12	8,70	0	0,00	2	5,26	1	4,55	6	18,75	3	8,82
Total		138	100	12	100	38	100	22	100	32	100	34	100

Fuente: Dyanne Versión 4

Ji cuadrado con 16 grados de libertad = 32,8589 (p = 0,0077)

Ilustración 28 Resultado de la tabulación de shock 4 y script 1



Fuente: Dyanne versión 4

Mediante el Test *Ji Cuadrado* se contrasta la hipótesis nula de independencia entre las variables Shock 4 y Script 1 en tabulación cruzada. Con 16 grados de libertad, 95% de nivel de confianza, 5% de margen de error, y un nivel de significancia $p = 0.0077$ inferior a 0.05 se concluye que la proposición “¿El tipo de evento envolvió problemas personales o de trabajo?” tiene relación de dependencia con la proposición “Yo he dejado un trabajo antes por esencialmente las mismas razones (circunstancias similares)” por tanto, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Queda establecida la existencia de relación de dependencia entre las variables Shock 4 y Script 1

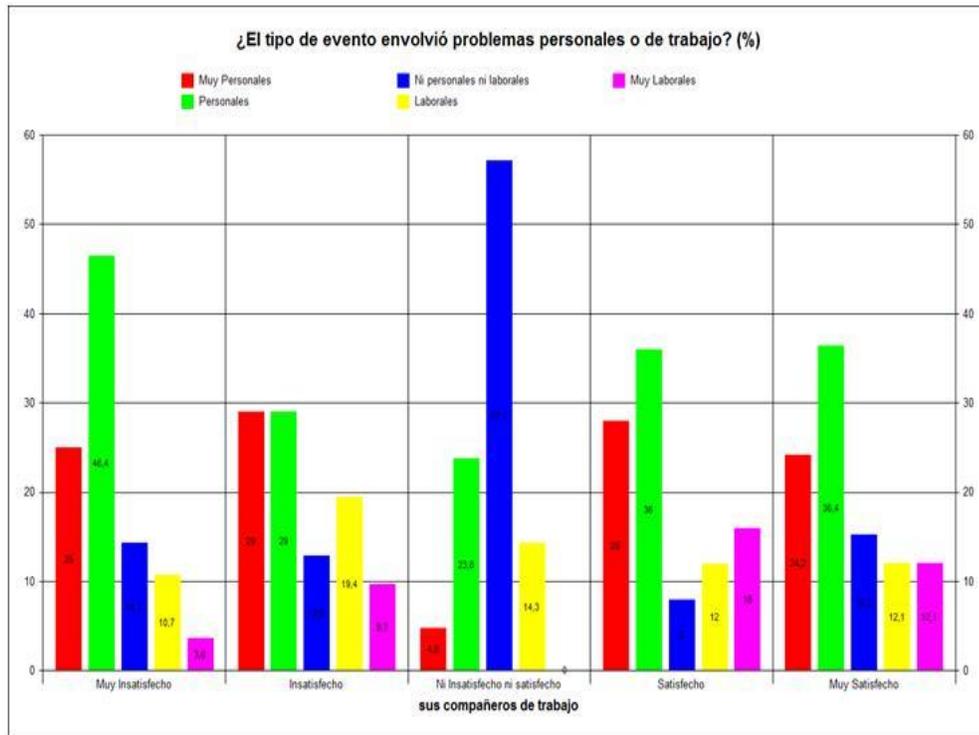
Ilustración 29 Tabulación cruzada de Shock 4 y satisfacción 5

		Satisfacción 5											
		Muy Insatisfecho		Insatisfecho		Ni insatisfecho ni satisfecho		Satisfecho		Satisfecho			
TOTAL MUESTRA		Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%		
Shock 4													
1	Muy Personales	32	23,19	7	25,00	9	29,03	1	4,76	7	28,00	8	24,24
2	Personales	48	34,78	13	46,43	9	29,03	5	23,81	9	36,00	12	36,36
3	Ni personales ni laborales	27	19,57	4	14,29	4	12,90	12	57,14	2	8,00	5	15,15
4	Laborales	19	13,77	3	10,71	6	19,35	3	14,29	3	12,00	4	12,12
5	Muy Laborables	12	8,70	1	3,57	3	9,68	0	0,00	4	16,00	4	12,12
Total		138	100	28	100	31	100	21	100	25	100	33	100

Fuente: Dyanne versión 4

Ji cuadrado con 16 grados de libertad = 29,9839 (p = 0,0181)

Ilustración 30 Resultado de tabulación cruzada de shock 4 y satisfacción 5



Fuente: Dyanne versión 4

Mediante el Test *Ji Cuadrado* se contrasta la hipótesis nula de independencia entre las variables Shock 4 y Satisfacción 5 en tabulación cruzada. Con 16 grados de libertad, 95% de nivel de confianza, 5% de margen de error, y un nivel de significancia $p = 0.0181$ inferior a 0.05 se concluye que la proposición “¿El tipo de evento envolvió problemas personales o de trabajo?” tiene relación de dependencia con la proposición “En su lugar de trabajo cuan satisfecho estuvo con sus compañeros de trabajo” por tanto, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Queda establecida la existencia de relación de dependencia entre las variables Shock 4 y Satisfacción 5.

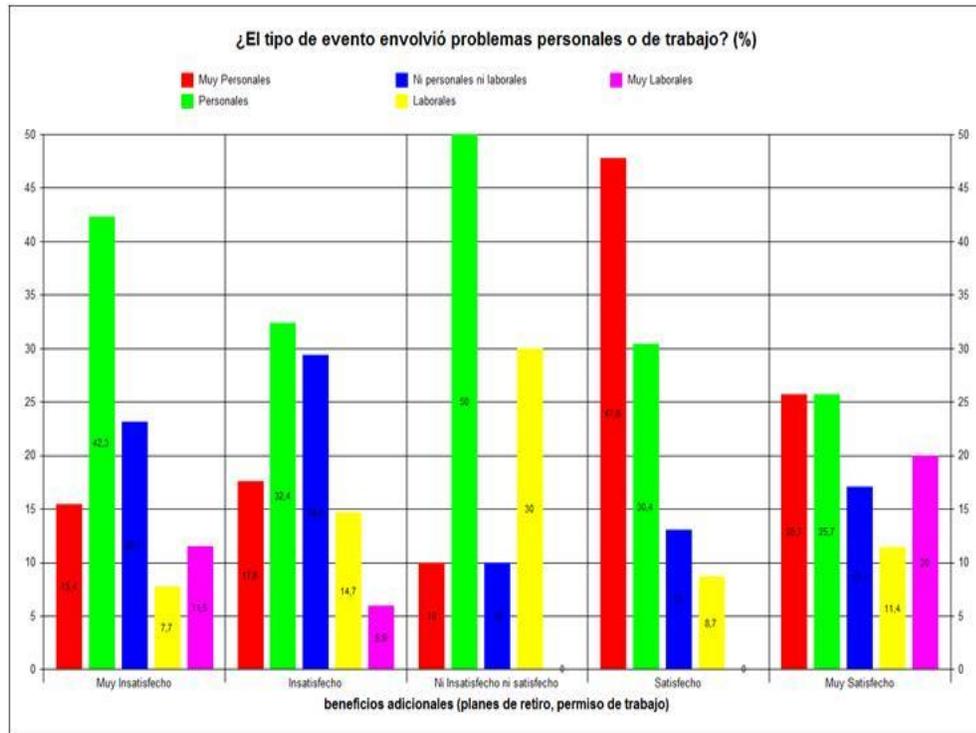
Ilustración 31 Tabulación de Shock 4 y Satisfacción 8

		Satisfacción 8											
		Muy insatisfecho		Insatisfecho		Ni insatisfecho ni		Satisfecho		Muy Satisfecho			
		Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%	Frec	%		
Shock 4													
1	Muy Personales	32	23,19	4	15,38	6	17,65	2	10	11	47,38	9	25,71
2	Personales	48	34,78	11	42,31	11	332,35	10	50	7	30,43	9	25,71
3	Ni personales ni lab	27	19,57	6	23,08	10	29,41	2	10	3	13,04	6	17,14
4	Laborables	19	13,77	2	7,69	5	14,71	6	6	2	8,7	4	11,43
5	Muy Laborables	12	8,7	3	11,54	2	5,88	0	0	0	0	7	20
Total		138	100	26	100	34	100	20	100	23	100	35	100

Fuente: Dyanne Versión 4

Ji cuadrado con 16 grados de libertad = 29,9839 (p = 0,0181)

Ilustración 32 Resultado de tabulación Shock 4 y Satisfacción 8



Fuente: Dyanne versión 4

Mediante el Test *Ji Cuadrado* se contrasta la hipótesis nula de independencia entre las variables Shock 4 y Satisfacción 8 en tabulación cruzada. Con 16 grados de libertad, 95% de nivel de confianza, 5% de margen de error, y un nivel de significancia $p = 0.0181$ inferior a 0.05 se concluye que la proposición “¿El tipo de evento envolvió problemas personales o de trabajo?” tiene relación de dependencia con la proposición “En su lugar de trabajo cuan satisfecho estuvo con: beneficios adicionales” por tanto, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula. Queda establecida la existencia de relación de dependencia entre las variables Shock 4 y Satisfacción 8.

Capítulo cuarto

4. Plan de mejora

La construcción del plan de mejora está justificada en la intención de proveer a la dirección de talento humano del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 de un documento –guía para la reducción de la rotación voluntaria de personal del sector salud y administrativo. Los datos estadísticos de las tabulaciones de las respuestas de los ex servidores y ex trabajadores del hospital son los insumos empíricos necesarios para la construcción del presente plan de mejora. .

4.1. Introducción

El plan de mejora para el Hospital de Especialidades de Fuerzas Armadas N°1 se formula con el propósito de generar mecanismos preventivos de renunciaciones voluntarias y con la participación de la unidad de trabajo social. Se construyó a partir de los resultados alcanzados en la encuesta a ex servidores y ex trabajadores del hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 que renunciaron de forma voluntaria entre el período enero 2015 y diciembre 2016. El objetivo del programa consiste en reducir la rotación de personal.

4.2. Justificación

El plan de mejora se fundamenta en los resultados de la investigación que indican la relación de dependencia entre eventos de shock y la vulneración de la imagen personal asociada con shocks personales en un 58% y shocks laborales en un 31%. Los beneficios del presente plan incidirán en varios grupos e involucrados como: el personal médico que trabajar con personal cualificado en el área de la salud y administrativo que cuente con experiencia para trabajar en salud pública y sanidad militar. El Departamento de Talento Humano reducirá sus tiempos de horas en la búsqueda reclutamiento y selección de reemplazos que cumplan con el perfil del cargo del personal que renunció de forma voluntaria, y los jefes de los servicios de las diferentes especialidades médicas retendrán al personal cualificado para la asignación de turnos de atención y jornadas de trabajo.

4.3. Justificación Legal

El plan de mejor para el Hospital de Especialidad Fuerzas Armadas N°1 está debidamente sustentado en las normas y reglamentos siguientes.

La Constitución del Ecuador en el artículo 227 dispone que *“la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación;”*.

En la Ley Orgánica del Servicio Público en el artículo 22) *“Deberes de las o los servidores públicos”*, en el artículo 41) *“Responsabilidad administrativa”* y en el artículo 52) *“De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano”*

En el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público en el artículo 78) *“Responsabilidad administrativa disciplinaria”*, en el artículo 79) *“Del reglamento interno de administración del Talento Humano”*, en el artículo 116) *“de la estructuración de las políticas y directrices metodológicas para el mejoramiento de la eficiencia en la administración pública”* y en el artículo 118) *“Atribuciones y responsabilidades adicionales de las UATH”*.

En el estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos aprobado por el Ministerio de Defensa y Ministerio de Trabajo en el año 2010 para el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1, se le atribuye y responsabiliza a la Dirección de Talento Humano en el artículo 12, literal g) *“proponer normas, reglamentos y procedimientos de administración de talento humano”* literal l) *“fomentar el respeto a la dignidad y derechos de las personas”*, literal m) *“establecer, elaborar, desarrollar, ejecutar y supervisar la planificación del Talento Humano”* literal q) *“Elaborar los reglamentos internos de la gestión de Talento Humano”* literal w) *“Aplicar el régimen disciplinario de personal regulado por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y Código de Trabajo”* y literal aa) *“Realizar estudios de clima organizacional, liderazgo, comunicación, ambiente de trabajo, satisfacción en el trabajo y aplicación de correctivos.”*

4.4. Directrices

Los resultados de la tabulación de las preguntas de la encuesta arrojaron que: 58% de los encuestados afirmaron haber experimentado eventos de shock personales (pregunta shock 4) que quiere decir eventos relacionados con la sensación de auto eficiencia, el rol del empleado en su vida familiar y el impacto que la relación familiar tiene sobre la forma de pensar del trabajador respecto a la organización, 66% (pregunta *script* [guión] 1) de los encuestados afirmaron que dejaron trabajos anteriores por las mismas razones, el 56% (pregunta Vulneración de la imagen 2) de los encuestados sintieron incompatibles sus valores personales con el hospital, el 58% (pregunta satisfacción 5) de los encuestados afirmaron estar insatisfechos con los compañeros de trabajo, el 59% (pregunta satisfacción 8) de los encuestados afirmaron estar insatisfechos con los beneficios adicionales y el 57% de los encuestados sintió insatisfacción con las presiones competitivas (pregunta satisfacción 11)

La interpretación de los resultados sugiere que los eventos de shock con mayor peso en la elección de salida fueron los shocks personales y que esa es la razón más importante por la cual abandonaron anteriores trabajos, de acuerdo al modelo de despliegue (véase capítulo 1), los procesos de renuncia atraviesan varias etapas e decisiones antes de finalizar con la renuncia efectiva. La etapa *Script* [guión] es la más significativa debido a que activa planes pre – establecidos para la renuncia del puesto y que además es un camino más corto en el proceso de renuncia voluntaria. Aun cuando el 66% de personas hayan activado planes pre establecidos de renuncia de trabajo todavía necesitarían encontrar un puesto de trabajo o abandonar el mismo. Es decir que todavía sienten inercia de renunciar, pero la suficiente para quedarse en su lugar de trabajo. Siendo así el caso se centraría la atención en aquellos resultados que hablen de la satisfacción y vulneración de la imagen y correlacionarlos con alguna de las funciones de algún subsistema de gestión de talento humano.

La gestión de talento humano tiene como punto fuerte la satisfacción de las necesidades del personal de una organización a través de la coordinación conjunta entre los diferentes subsistemas que la componen, una característica multidimensional. Debido a esta característica es importante correlacionar entonces las funciones de los subsistemas

de talento humano que tengan mayor relación con los procesos de shock e insatisfacción detectados.

Para iniciar el plan es necesario que la Autoridad Nominadora apruebe la ejecución del plan en la dirección de talento humano y que a su vez faculte la creación de un comité multidisciplinario para abordar los procesos de renuncia y con el apoyo de las diferentes unidades y dependencias correspondientes que estén directamente relacionadas con la ejecución, seguimiento y monitoreo, y evaluación del personal.

La autoridad nominadora dispondrá la conformación de un Comité Tripartito con delegados y representantes de la Dirección de Talento Humano y Área de Trabajo Social, Dirección Administrativa y la Dirección General, Se recomienda que los delegados que dispongan las autoridades de cada dirección o servicio de salud sean civiles en caso contrario se procederá con personal militar

Se sugiere que el comité tenga las funciones de: asignar a los/las responsables de la implementación, seguimiento y monitoreo, y evaluación del plan, asignar al personal de apoyo en concordancia con las leyes normativas y disposiciones vigentes y sustentar en documentos las acciones realizadas.

4.5. Objetivos

El objetivo general es reducir la rotación voluntaria de personal en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 en el período 2017- 2018

4.5.1. Objetivos específicos

Conformar un comité de evaluación tripartito de prácticas de manejo hospitalario

Identificar los tipos de eventos de shock personales más comunes.

Formular acciones específicas para reducir la rotación voluntaria de personal

Evaluar la ejecución del plan seis meses posteriores a su ejecución.

4.6. Actividades

Plan de Mejora de reducción de rotación voluntaria del personal del HE-1			
Actividad	Indicador	Tiempo	Responsable
Elaborar plan de mejora	La creación del documento	1 semana laboral	Comité Tripartito
Asignar los encargados del proyecto por servicios o direcciones	Designación de responsables	1 días	Comité Tripartito
Formular las actividades de intervención	Actividades realizadas formuladas mediante documento	4 días	Personal designado por el comité
Implementar las actividades correctivas			
a) Detectar con Jefes del servicio médico y directores de departamentos sobre presiones competitivas, y compañeros nocivos	Actas de Reunión	3 semanas	Personal designado por Comité Tripartito
b) Intervenir con personal involucrado en experiencias de presiones competitivas y compañeros nocivos	Acta de Reunión	3 semanas	Personal designado por Comité Tripartito y Personal designado por el Jefe del Servicio Médico
b. 1) Sesiones individual con involucrados compañeros nocivos	Acta de Reunión	3 semanas	Personal Designado por Comité Tripartito
c) Remitir casos de compañeros nocivos hacia trabajo social, seguridad y salud ocupacional o psicología de acuerdo al caso	Acta de Reunión	A discreción	Personal Designado por Comité Tripartito y Personal de Trabajo Social, Seguridad y Salud en el Trabajo y/o Psicología

Realizar una revisión a los procesos de trabajo social en relación a los permisos por enfermedad, calamidad doméstica (miembro del hogar) entre otros.	Acta de reunión	Unidad de Trabajo social y Dirección de Talento Humano	Analista de trabajo social, director de talento humano, asesoría jurídica
---	-----------------	--	---

Fuente: Elaboración Propia

Plan de Mejora para la reducción de rotación de personal con enfoque de beneficios adicionales			
Actividad	Indicador	Tiempo	Responsable
Elaborar plan de mejora	Plan de		
Asignar los encargados del proyecto	Designación de responsables	1 a 2 días	Comité Tripartito
Identificar las prestaciones sociales, económicas que el Hospital tenga a su personal	Acta de reunión	2 Días	Asesoría Jurídica del Hospital, Unidad de trabajo social de la Dirección de Talento humano, Unidad de Trabajo social del Hospital, Dirección de Docencia, Dirección general.
Implementar las actividades correctivas			
a) Detectar con Jefes del servicio médico y directores de departamentos sobre beneficios adicionales	Actas de Reunión	3 semanas	Personal designado por Comité Tripartito
b) Intervenir con personal involucrado en experiencias de beneficios adicionales	Acta de Reunión	3 semanas	Personal designado por Comité Tripartito y Personal designado por el Jefe del Servicio Médico

c) Remitir casos de beneficios adicionales hacia el departamento de talento humano	Acta de Reunión	A discreción	Personal Designado por Comité Tripartito y Personal de Trabajo Social, Seguridad y Salud en el Trabajo y/o Psicología
Evaluación de ambos programas por parte del comité tripartito	Documento de evaluación y cumplimiento de indicadores	3 meses	Comité tripartito

Fuente: Elaboración Propia

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Se responde afirmativamente a la pregunta de investigación estableciendo que existe una relación de dependencia entre eventos de shock la vulneración de la imagen personal relacionada a valores personales (Variable Shock 4) y la posterior elección de salida en los ex servidores y ex trabajadores del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 en el período 2015 2016

Los resultados de la tabulación de las preguntas de la encuesta arrojaron que: 58% de los encuestados afirmaron haber experimentado eventos de shock personales (pregunta shock 4) que quiere decir eventos relacionados con la sensación de, auto eficiencia, el rol del empleado en su vida familiar y el impacto que la relación familiar tiene sobre la forma de pensar del trabajador respecto a la organización, 66% (pregunta *script* [guión] 1) de los encuestados afirmaron que dejaron trabajos anteriores por las mismas razones, el 56 % (pregunta vulneración de la imagen 2) de los encuestados sintieron incompatibles sus valores personales con el hospital, el 58% (pregunta satisfacción 5) de los encuestados

afirmaron estar insatisfechos con los compañeros de trabajo, el 59% (pregunta satisfacción 8) de los encuestados afirmaron estar insatisfechos con los beneficios adicionales y el 57% de los encuestados sintió insatisfacción con las presiones competitivas (pregunta satisfacción 11)

La interpretación de los resultados sugiere que los eventos de shock con mayor peso en la elección de salida fueron los shocks personales y que esa es la razón más importante por la cual abandonaron anteriores trabajos.

De acuerdo al modelo de despliegue (véase capítulo 1), los procesos de renuncia atraviesan varias etapas e decisiones antes de finalizar con la renuncia efectiva. La etapa *Script* [guión] es la más significativa debido a que activa planes pre – establecidos para la renuncia del puesto y que además es un camino más corto en el proceso de renuncia voluntaria. Aun cuando el 66% de personas hayan activado planes pre establecidos de renuncia de trabajo todavía necesitarían encontrar un puesto de trabajo o abandonar el mismo.

Es decir que todavía sienten inercia de renunciar, pero la suficiente para quedarse en su lugar de trabajo. Siendo así el caso se centraría la atención en aquellos resultados que hablen de la satisfacción y vulneración de la imagen y correlacionarlos con alguna de las funciones de algún subsistema de gestión de talento humano.

Las características de las relaciones sociales en el trabajo corresponden significativamente a decisiones de salida de la institución independientemente del grado académico alcanzado, departamento administrativo especialidad médica a la cual corresponda el ex trabajador, la remuneración y jornada de trabajo.

Los planes de beneficios adicionales de la dirección de talento humano conducen a establecer asociaciones negativas entre el personal del área de salud y de administrativos que comparan su situación actual respecto a sus colegas fuera del hospital en otras organizaciones que prestan servicios de salud.

Las normas y reglamentos del servicio público en general y el reglamento interno en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1 posibilitan la aplicación del instrumento del plan de mejora.

5.2. Recomendaciones

Los planes de beneficios adicionales de la Dirección de Talento Humano están sujetos a las directrices del Ministerio de Trabajo. Sin embargo, los reconocimientos a la carrera profesional del personal con antigüedad, así como del proceso de inducción y accesibilidad a los servicios de la Dirección de Talento Humano son considerados prácticas pro trabajador que aumentan los shocks positivos y refuerzan la idea de buen “empleador” por parte del trabajador.

Para próximas investigaciones que utilicen el modelo de despliegue se recomienda que una vez el debate científico académico en torno a los nuevos conceptos que surjan y que puedan ser complementados al modelo, utilizar las últimas versiones del modelo.

Bibliografía

- Arnold, Jhon y Ray, Randall. 2012. *Psicología del trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral*. México: McGrawHill 227- 228.
- Asesoría económica y marketing. (s.f). *Calculadora de Muestras*. Consultado el 25 de Mayo de 2017: < http://www.corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php>.
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. 2011. *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito
- Asamblea Nacional del Ecuador. 2012. *Código de Trabajo*. Quito
- Dirección de Talento Humano del HE-1 (2016) *Informe de gestión y resultados de la nómina de personal: Septiembre*.
- Harman, Wendy., Lee, Thomas., Mitchell, Terence., Felps, William., y Owens, Bradley. 2007. *The Psychology of Voluntary Employee Turnover*. Current Directions in Psychology Science, N°. 2: 52, DOI: < 10.1111/j.1467-8721.2007.00474.x>.
- Hernández, Roberto. 2010. *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill.. 5ª. Ed, 311-314.
- . 2014. *Metodología de la Investigación*. México: McGrawHill. 6ª. Ed, 152 - 320.
- Holtom, Brooks C. y Edward J. Inderrieden. 2006. “Integrating the Unfolding Model and Job Embeddedness Model to Better Understand Voluntary Turnover” *Journal of Managerial*. Revista de Administración de Estados Unidos 18 N° 4: 435-452,429.
- Hom, Peter., Lee, Tom., Shaw, Jhonson, y Jhon, Hausknecht. 2017. *One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research*. Journal of Applied Psychology: Revista Estadounidense de Investigación de Psicología Aplicada, 1 – 49.
- Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1. 2015. *Informe de Gestión 2015*. Quito.
- . 2016. *Rendición de Cuentas 2016*. Quito.
- Kane, Sellers. 2006. “*Predictive models of employee voluntary turnover in a north american professional sales force using data-mining analysis.*” (Tesis de doctorado, Texas A&M University)

- Lee, Thomas. y Mitchell, Terrance. 1994. *An Alternative Approach: the Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover*. Academy of Management Review. 51–89. En Morrell, Kevin., Loan-Clarke, Jhon., & Wilkinson, Adrian. 2004. *The role of shocks in employee turnover*. British Journal of Management: Revista Británica de Administración, N° 15: 335-349
- Lee, Thomas y Mitchell, Terrance. Holtom, Brooks McDaniel Linda y Hill, Jhon. 1999. *The Unfolding Model of Voluntary Turnover: a replication and extension*. Academy of Management Journal: Revista Estadounidense de Administración Académica, N° 42: 450–462.
- Ministerio de Defensa Nacional. 2015. *Orgánico por Procesos del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N° 1*.
- Ministerio de Salud Pública. 2015. *Tipología para homologar los establecimientos de salud por niveles*” Publicado en el Registro Oficial Suplemento 428 del 30 de enero.
- Moreno, Bernardo., Galvéz, Macarena., Rodríguez, Raquel., y Sanz Ana. 2012. *A study of physicians' intention to quit: The role of burnout, commitment and difficult doctor-patient interactions*. Revista Psicothema: Revista española de psicología, 24: 263-270.
- Morrell, Kevin., Loan-Clarke, John., y Wilkinson, Adrian. 2004. *The role of shocks in employee turnover*. British Journal of Management: Revista Británica de Administración, 15: 335-349.
- Morrell, Kevin., Loan-Clarke, Arnold Jhon, John. y Wilkinson, Adrian. 2008. *Mapping the Decision to Quit: A Refinement and Test of the Unfolding Model of Voluntary Turnover*. Applied Psychology: an International Review: Revista de Psicología Aplicada de la Asociación de Internacional de Psicología Aplicada, 57 (I semestre): 128-150. DOI: <10.1111/j.1464-0597.2007.00286.x>.
- Otluglu, Kimche. 2015. *Örgütsel Nedenlerle Yasanan Olumsuz Sokların is Performansına Etkisi: Örgüt Temelli Özsaygının Biçimlendirici Degisken Rolü*. METU Studies in Development 42: 221-246.

- Palmer, Sherin. 2012. *Nurse retention and satisfaction in Ecuador: implications for nursing administration*. Journal of nursing management: Revista Estadounidense de administración de enfermería. 1- 9. DOI: 10.1111/jonm.12043.
- Purl, Justin., Hall, Katherine E. y Griffeth, Rodger 2016. "A diagnostic methodology for discovering the reasons for employee turnover using shocks and events". En Saridakis, George y Cooper, Cary,. 2016. *Research Handbook of Employee Turnover*. (Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited), 213- 225. DOI: <10.4337/9781784711152>.
- Velasco, Manuel., Navarro José y Rueff-Lopes Rita. 2017. *Teoría de los Acontecimientos Afectivos: Revisión de su Impacto y estudio del afecto en las organizaciones*. Revista Psicología: Organizações y Trabalho. Universitat de Barcelona DOI: 10.17652/rpot/2017.1.12106
- Zedeck, Sam., y Mosier Kevin. 1990. *Work in the Family and Employing Organization*. Boston. 240 -251. En Morrell, Kevin., Loan-Clarke, Jhon., &Wilkinson, Adrian. 2004. *The role of shocks in employee turnover*. British Journal of Managment: Revista Británica de Administración, 15: 335-349

Anexos

COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS
HOSPITAL DE ESPECIALIDADES F.F.A.A. No. 1

Oficio No 2013-240 HE 1-1-e
Quito, D.M., 11 de junio de 2013

Señores
DIRECTORES, JEFEES Y RESPONSABLES DE ÁREAS
Presente

Debido a que existen observaciones por parte de la Contraloría General del Estado respecto a que los funcionarios del hospital no tienen conocimiento de aspectos básicos propios de esta Casa de Salud como son la misión, atribuciones, responsabilidades y productos de las áreas que laboran, y a fin de evitar novedades con organismos de control en un futuro, anexo la Estructura de su área con lo siguiente:

- La Misión
- Atribuciones y Responsabilidades
- Productos
- Estructura Orgánica HE 1
- Mapa de Procesos

Cabe mencionar que esta información ya se le entregó a su Unidad con Oficio No 2013-029 HE 1-1-e del 23-ene-2013, por lo que remito nuevamente lo descrito para su revisión, conocimiento y aplicación.

Además en el caso de que hubiera observaciones al respecto solicito se remita las novedades a esta Unidad

Atentamente,


Ramón Terán V.
TCRM F M

JEFE DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Elaborado por Amas M.
Revisado por Ing. Paucar J.
Supervisado por Ing. Paucar J.

Distribución
Orig Dest
C.C Arch



TITULO I
DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Artículo 1.- Misión.

Proporcionar atención médica integral de tercer nivel con calidad y calidez; al personal militar en apoyo a las operaciones militares y con su capacidad disponible al personal militar en servicio pasivo, dependientes, derechohabiente y a la población civil, dentro del sistema de referencia y contra-referencia militar y nacional.

Artículo 2.- Visión.

Para el 2016, el Hospital de Especialidades FF.AA N° 1 será reconocido por la sociedad, como la institución de referencia líder, a nivel nacional, en la prestación de servicios de salud de tercer nivel a través del empleo de personal competente y comprometido con la institución, que fomenta la investigación científica y la docencia universitaria dentro de instalaciones modernas y dotadas con equipamiento especializado con tecnología avanzada; que labora dentro de un sistema de gestión de la calidad basado en un modelo de gestión por procesos automatizados; a fin de garantizar el apoyo de sanidad a las operaciones militares y mejorar las condiciones de salud de la población a nivel nacional

Artículo 3.- Objetivos Institucionales.

- a) Incrementar la participación activa en la integración de la institución a la Red del Sistema Nacional de Salud logrando cubrir en su totalidad la a pacientes de referencia y contra referencia.
- b) Incrementar el acceso oportuno a los servicios integrales de salud de tercer nivel, a través de la ejecución de procedimientos especializados de diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de alta calidad, a fin de satisfacer las necesidades de cuidado de la salud a la sociedad militar y civil.
- c) Incrementar la capacidad resolutive de tercer nivel de la institución a través de sus plataformas biomédicas, de información y de comunicaciones, a fin de garantizar procesos seguros y eficientes tanto para el Hospital como para sus usuarios, así como para la efectiva toma de decisiones.

CAPÍTULO III

PROCESOS ADJETIVOS DE APOYO

Artículo 12.- Gestión del Talento Humano.

Unidad Responsable: Dirección de Talento Humano.

1. Misión: Administrar, gestionar y potenciar el Talento Humano del HE-1 mediante la aplicación de sistemas técnicos por competencias, y desarrollo personal y profesional que permita integrar personal competente, comprometido y motivado, a fin de contribuir con eficiencia al cumplimiento de los objetivos de la institución

Está representado por el Director de Talento Humano.

2. Atribuciones y Responsabilidades:

- a) Cumplir las políticas de no discriminación laboral para mujeres embarazadas.
- b) Proporcionar asesoramiento a la parte directiva del Hospital en el ámbito del departamento.
- c) Ascender y promocionar con base en méritos y con criterios de equidad de género.
- d) Establecer la PAPP de la Dirección.
- e) Elaborar y ejecutar el Plan Estratégico de su Dirección, en base al Direccionamiento Estratégico del Hospital.
- f) Garantizar la estabilidad y profesionalización.
- g) Proponer normas, reglamentos y procedimientos de administración del talento humano en la institución.
- h) Dar los reconocimientos al personal del Hospital por los méritos y razones establecidas en las leyes y normas del Estado.
- i) Cumplimiento de políticas para la aplicación del derecho al trabajo contempladas en la Constitución.
- j) Elaborar nóminas para que las remuneraciones sean con equidad y justicia en base a las escalas remunerativas del Estado.
- k) Cumplir las políticas de equidad de género.
- l) Fomentar el respeto a la dignidad y derechos de las personas.
- m) Establecer, elaborar, desarrollar, ejecutar y supervisar la planificación del Talento Humano

- n) Administrar la gestión del talento humano del Hospital.
- o) Implementar los programas de capacitación de desarrollo personal y bienestar laboral.
- p) Administrar y aplicar al personal de servidores públicos de acuerdo a la LOSEP y Código de Trabajo.
- q) Elaborar los reglamentos internos de la gestión de talento humano.
- r) Liderar y coordinar el estudio e informe técnico de la creación y supresión de puestos
- s) Liderar y coordinar la administración de los Movimientos de Personal.
- t) Controlar la aplicación del Manual de Clasificación de Perfiles Profesionales para el talento humanos administrativo-técnico del Hospital.
- u) Preparar el registro y estadísticas del personal de la Institución.
- v) Gestionar y elaborar los subsistemas técnicos del talento humano como: Obtención, Empleo, Conservación, Desarrollo, Registro y Control.
- w) Aplicar el Régimen Disciplinario de personal regulado por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y Código de Trabajo.
- x) Elaborar, ejecutar y monitorear las Políticas y procedimientos de Evaluación de Desempeño.
- y) Elaborar y legalizar las resoluciones y acciones de personal ante los entes reguladores del Estado.
- z) Seleccionar al personal idóneo, calificado y que cumpla los perfiles para el cargo.
- aa) Realizar estudios de clima organizacional, liderazgo, comunicación, ambiente de trabajo, satisfacción en el trabajo y aplicación de correctivos.
- bb) Administrar al Recurso Humano de acuerdo a su perfil, experiencia y creatividad.
- cc) Fomentar las buenas relaciones interpersonales y multidisciplinarias.
- dd) Mejorar los canales de comunicación internos y externos.
- ee) Desarrollar programas de mejoramiento continuo.
- ff) Estimular la creatividad e iniciativa mediante incentivos morales y pecuniarios.
- gg) Programar y coordinar el calendario anual de vacaciones del personal de la institución.
- hh) Desempeñar las demás responsabilidades que le asigne la autoridad competente, las leyes y reglamentos.

3. Productos:

Obtención:

- a) PAPP de la Dirección.
- b) Informe de necesidad de personal.
- c) Plan de provisión.
- d) Plan de reclutamiento.
- e) Personal Preseleccionado.
- f) Informe de personal seleccionado.
- g) Plan de Inducción.
- h) Servidores públicos, trabajadores contratos y/o nombramientos.
- i) Personal orientado a los objetivos institucionales.

Empleo:.

- a) Informe de clasificación de puestos.
- b) Informe de auditoría de personal.
- c) Partes e informes de personal.
- d) Registro de bajas, cesación y licenciamiento.

Conservación:

- a) Plan de Cultura Organizacional.
- b) Plan de Desvinculación.
- c) Planes y programas de Mejoramiento de condiciones laborales.
- d) Distributivo de sueldos de personal.
- e) Elaboración rol de pagos.
- f) Generación del cur.
- g) Trámite para desvinculación y jubilaciones.
- h) Trámite para alimentación a personal administrativo.
- i) Informes socioeconómicos de personal civil y militar.
- j) Informe casos críticos y cambios de actividad.
- k) Informe de Mejoramiento de condiciones laborales.

Desarrollo:

- a) Plan de Rotación y remplazo.
- b) Plan de Capacitación.
- c) Informe de necesidades de capacitación.
- d) Lista de personal militar y servidores públicos capacitados.

- e) Taller de difusión por capacitación recibida.
- f) Informe de requerimientos de formación, perfeccionamiento y especialización.
- g) Lista personal entrenado.
- h) Taller de difusión por entrenamiento recibido.
- i) Planes y programas de mejoramiento de condiciones laborales.
- j) Informe de cultura organizacional.

Registro y control

- a) Informe de evaluación.
- b) Registro de evaluación.
- c) Acciones de mejora a informe.
- d) Verificación régimen interno.
- e) Registros de asistencia.
- f) Registros de permisos, vacaciones, licencias.
- g) Informe técnico de estímulos y sanciones disciplinarias.
- h) Informe estadístico de personal compensado y/o sancionado.
- i) Publicación de personal ascendido y promovido.
- j) Trámite para pago de viáticos y subsistencias interior y exterior.
- k) Trámite para pago de pasajes interior y exterior.
- l) Informe de cumplimiento a cada plan.
- m) Recomendaciones.
- n) Verificación de cumplimiento de recomendaciones.
- o) Documentos personal militar archivados.
- p) Documentos personal civil archivados.
- q) Tarjetas de vida personal militar.
- r) Documentos personal civil servicio pasivo archivos.

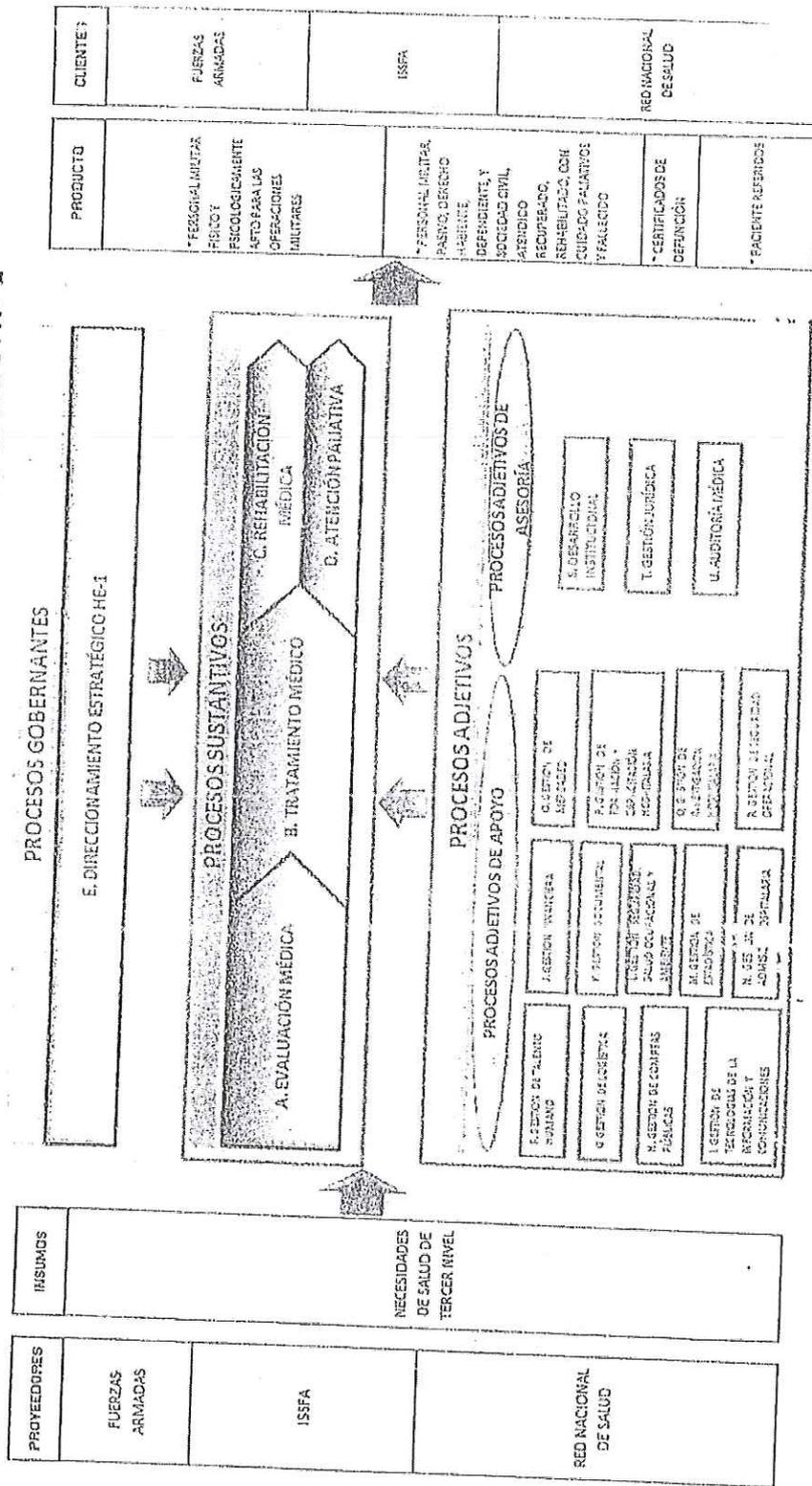
Artículo 13.- Gestión de Logística.

Unidad Responsable: Dirección de Logística.

1. **Misión:** Gestionar, administrar, y proveer en forma eficiente, eficaz el Abastecimiento, Transporte, Servicios Generales, Hotelería Hospitalaria, y Mantenimiento con el fin de satisfacer y apoyar los requerimientos de las diferentes dependencias del Hospital, en concordancia a las leyes, normas y procedimientos vigentes.

Artículo 2.- MAPA DE PROCESOS.-

MAPA DE PROCESOS DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES FF. AA N° 1



NUMÉRICO PERSONAL MILITAR, SERVIDORES Y TRABAJADORES PÚBLICOS DEL HE- 1			
NOMBRAMIENTO PERMANENTE	371		
NOMBRAMIENTO PROVISIONAL	262		
NOMBRAMIENTOS		633	1141
CÓDIGO DE TRABAJO		508	
SERVICIOS OCASIONALES		141	190
INTERNOS ROTATIVOS		49	

1294 101
Suel
11
2612

PERSONAL MILITAR

OFICIALES				
FUERZA TERRESTRE	XXX	65	287	
FUERZA NAVAL	XXX			
FUERZA AÉREA	XXX			
TROPA				
FUERZA TERRESTRE	XXX	208		
FUERZA NAVAL	XXX			
FUERZA AÉREA	XXX			
CONSCRIPTOS				
FUERZA TERRESTRE	XXX	14		
TOTAL GENERAL			1618	

FECHA: 22/09/2016

Nota: Causiones 40% a recuperar	\$ 2.820,71		\$ 1,80	\$ 2.912,40
Diferencia a favor				\$ 91,69

5		¿Cuánto influyó el evento en la decisión final para salir?	Dicotómica Si o No	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
6		¿A quien más afectó el evento?	Dicotómica Si o No	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
7		Yo he dejado un trabajo antes por esencialmente las mismas razones (circunstancias similares)	5 Muy de Acuerdo 4 De acuerdo 3 ni acuerdo ni en desacuerdo 2 En desacuerdo 1 Muy en Desacuerdo	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
8	Script	En el momento que dejé mi trabajo, ya había determinado que dejaría la empresa si se produjera un cierto evento (no otorgarme un ascenso)	5 Muy de Acuerdo 4 De acuerdo 3 ni acuerdo ni en desacuerdo 2 En desacuerdo 1 Muy en Desacuerdo	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
9		Mi decisión de irme fue influenciada por algún compañero de trabajo o compañeros que salieron	5 Muy de Acuerdo 4 De acuerdo 3 ni acuerdo ni en desacuerdo 2 En desacuerdo 1 Muy en Desacuerdo	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
10	Search	Antes de irse, ¿Cuán comprensiva fue su búsqueda de trabajo?	5 Muy Comprensiva 4 Comprensiva 3 neutral 2 incomprensiva 1 Muy incomprensiva	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15

10	Evaluation	He sopesado una serie de alternativas laborales y no laborales antes de renunciar?	5 Muy de Acuerdo 4 De acuerdo 3 ni acuerdo ni en desacuerdo 2 En desacuerdo 1 Muy en Desacuerdo	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
11	Evaluation	He sopesado una serie de alternativas laborales y no laborales antes de renunciar?	5 Muy de Acuerdo 4 De acuerdo 3 ni acuerdo ni en desacuerdo 2 En desacuerdo 1 Muy en Desacuerdo	Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
12	Image Violations	¿Qué tan compatibles fueron sus valores/ética personal con aquellos de su anterior trabajo?	5 Muy compatible 4 Compatible 3 ni compatible ni incompatible 2 Incompatible 1 Muy incompatible	Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
13	Image Violations	¿Qué tan compatibles fueron sus valores/ética profesional con aquellos de su anterior trabajo?,	5 Muy compatible 4 Compatible 3 ni compatible ni incompatible 2 Incompatible 1 Muy incompatible	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
14	Image Violations	¿Qué tan compatibles fueron sus metas personales con aquellos de su anterior trabajo?,	5 Muy compatible 4 Compatible 3 ni compatible ni incompatible 2 Incompatible 1 Muy incompatible	Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
15	Image Violations	¿Qué tan compatibles fueron sus metas profesionales con aquellos de su anterior trabajo?	5 Muy compatible 4 Compatible 3 ni compatible ni incompatible 2 Incompatible 1 Muy incompatible	Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
16	Image Violations	¿Si yo me hubiera quedado, Yo hubiese podido lograr la mayoría de mis metas profesionales?,	5 Muy compatible 4 Compatible 3 ni compatible ni incompatible 2 Incompatible 1 Muy incompatible	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15

17		¿Si yo me hubiera quedado, Yo hubiese podido lograr la mayoría de mis metas personales?	5 Muy de Acuerdo 4 De acuerdo 3 ni acuerdo ni en desacuerdo 2 En desacuerdo 1 Muy en Desacuerdo	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
18		En mi empresa anterior, mi carrera progresaba como esperaba.	5 Muy de Acuerdo 4 De acuerdo 3 ni acuerdo ni en desacuerdo 2 En desacuerdo 1 Muy en Desacuerdo	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
19		En mi empresa anterior, mis metas personales progresaban como esperaba.	5 Muy de Acuerdo 4 De acuerdo 3 ni acuerdo ni en desacuerdo 2 En desacuerdo 1 Muy en Desacuerdo	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
20		Yo he tenido al menos una oferta definitiva de trabajo antes de finalmente salir	Dicotómica Sí o No	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
21		Yo no me fui hasta tener una oferta definitiva de trabajo a donde ir	Dicotómica Sí o No	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
22		¿Cuántas ofertas de trabajo aceptables produjo usted en su búsqueda de trabajo antes de renunciar?	En caso de responder no a las preguntas anteriores pasa a esta pregunta con respuesta abierta	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
23		¿Cuántas ofertas de trabajo en total usted obtuvo antes de renunciar?	En caso de responder no a las preguntas anteriores pasa a esta pregunta con respuesta abierta	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15

24		En su lugar de trabajo cuan satisfecho estuvo con la supervisión recibida	5 Muy Satisfecho 4 Satisfecho 3 ni satisfecho ni insatisfecho 2 Insatisfecho 1 Muy insatisfecho	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
25		En su lugar de trabajo cuan satisfecho estuvo con la empresa como empleador	5 Muy Satisfecho 4 Satisfecho 3 ni satisfecho ni insatisfecho 2 Insatisfecho 1 Muy insatisfecho	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
26		En su lugar de trabajo cuan satisfecho estuvo con las oportunidades de carrera	5 Muy Satisfecho 4 Satisfecho 3 ni satisfecho ni insatisfecho 2 Insatisfecho 1 Muy insatisfecho	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
27		En su lugar de trabajo cuan satisfecho estuvo con recompensas financieras	5 Muy Satisfecho 4 Satisfecho 3 ni satisfecho ni insatisfecho 2 Insatisfecho 1 Muy insatisfecho	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
28		En su lugar de trabajo cuan satisfecho estuvo con sus compañeros de trabajo	5 Muy Satisfecho 4 Satisfecho 3 ni satisfecho ni insatisfecho 2 Insatisfecho 1 Muy insatisfecho	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
29		En su lugar de trabajo cuan satisfecho estuvo con la naturaleza de su trabajo	5 Muy Satisfecho 4 Satisfecho 3 ni satisfecho ni insatisfecho 2 Insatisfecho 1 Muy insatisfecho	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15
30	Job Satisfacction	En su lugar de trabajo cuan satisfecho estuvo con actividades recreacionales	5 Muy Satisfecho 4 Satisfecho 3 ni satisfecho ni insatisfecho 2 Insatisfecho 1 Muy insatisfecho	Exp 1	3	3	3	3	3
				Exp 2	3	3	3	3	3
				Exp 3	3	3	3	3	3
				Exp 4	3	3	3	3	3
				Exp 5	3	3	3	3	3
				Total	15	15	15	15	15

31	En su lugar de trabajo cuan satisfecho estuvo con beneficios adicionales (dias festivos)	5 Muy Satisfecho 4 Satisfecho 3 ni satisfecho ni insatisfecho 2 Insatisfecho 1 Muy insatisfecho	Exp 1	3	3	3	3	3
			Exp 2	3	3	3	3	3
			Exp 3	3	3	3	3	3
			Exp 4	3	3	3	3	3
			Exp 5	3	3	3	3	3
			Total	15	15	15	15	15
32	En su anterior empresa cuan satisfecho estuvo con su ambiente de trabajo relacionado a generar nueva cartera de clientes	5 Muy Satisfecho 4 Satisfecho 3 ni satisfecho ni insatisfecho 2 Insatisfecho 1 Muy insatisfecho	Exp 1	3	3	3	3	3
			Exp 2	3	3	3	3	3
			Exp 3	3	3	3	3	3
			Exp 4	3	3	3	3	3
			Exp 5	3	3	3	3	3
			Total	15	15	15	15	15
33	En su anterior empresa cuan satisfecho estuvo con su ambiente de trabajo relacionado a apresiones competitivas	5 Muy Satisfecho 4 Satisfecho 3 ni satisfecho ni insatisfecho 2 Insatisfecho 1 Muy insatisfecho	Exp 1	3	3	3	3	3
			Exp 2	3	3	3	3	3
			Exp 3	3	3	3	3	3
			Exp 4	3	3	3	3	3
			Exp 5	3	3	3	3	3
			Total	15	15	15	15	15
34	En su anterior empresa cuan satisfecho estuvo con su ambiente de trabajo relacionado a autonomía en el trabajo	5 Muy Satisfecho 4 Satisfecho 3 ni satisfecho ni insatisfecho 2 Insatisfecho 1 Muy insatisfecho	Exp 1	3	3	3	3	3
			Exp 2	3	3	3	3	3
			Exp 3	3	3	3	3	3
			Exp 4	3	3	3	3	3
			Exp 5	3	3	3	3	3
			Total	15	15	15	15	15
35	En su anterior empresa cuan satisfecho estuvo con su ambiente de trabajo relacionado a presión del trabajo	5 Muy Satisfecho 4 Satisfecho 3 ni satisfecho ni insatisfecho 2 Insatisfecho 1 Muy insatisfecho	Exp 1	3	3	3	3	3
			Exp 2	3	3	3	3	3
			Exp 3	3	3	3	3	3
			Exp 4	3	3	3	3	3
			Exp 5	3	3	3	3	3
			Total	15	15	15	15	15
36	En su anterior empresa cuan satisfecho estuvo con su ambiente de trabajo relacionado a flexibilidad de horarios	5 Muy Satisfecho 4 Satisfecho 3 ni satisfecho ni insatisfecho 2 Insatisfecho 1 Muy insatisfecho	Exp 1	3	3	3	3	3
			Exp 2	3	3	3	3	3
			Exp 3	3	3	3	3	3
			Exp 4	3	3	3	3	3
			Exp 5	3	3	3	3	3
			Total	15	15	15	15	15

Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Gestión del Talento Humano

Datos Generales:

Fecha de la evaluación

Género: Masculino

Femenino

Tiempo que trabajó en el Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1

Indicaciones

Marque con una (x) en las respuestas que encuentre usted mas acorde a su persona.

Esta encuesta fue elaborada a partir de los estudios de Mapping the Decision to Quit: A Refinement and Test of the Unfolding Model of Voluntary Turnover de Morrell & Otros

Preguntas generales

1 "¿Se fue voluntariamente (esto incluye la jubilación anticipada)?" Si la respuesta fue "no" se excluye a los participantes

2 "¿Cuál fue la razón principal para dejar su puesto anterior?"

3 Por favor describa alguna otra razón importante

Encuesta de eventos de shock en ex personal del Hospital de Especialidades Fuerzas Armadas N°1

Dimensión	Preguntas	Escala				
Shock	¿hubo un evento en particular que causo en usted pensar en dejar su trabajo?	sí		no		
	¿El tipo de evento fue esperado o inesperado?	Muy inesperado	Inesperado	Ni esperado Ni inesperado	esperado	muy esperado
	¿El tipo de evento fue de una experiencia positiva o negativa?	Muy negativa	Negativa	ni negativa ni positiva	positiva	muy positiva
	¿El tipo de evento envolvió problemas personales o de laborales?	Problema Muy Pers	Problema Personal	problema Ni personal	Problema labora	Problema muy la
	¿Cuánto influencio el evento en la decisión final para salir?	Muy poco	Poco	indiferente	Mucho	Bastante
	¿A quien más afectó el evento?	yo	algunos	varios	muchos	todos
Script	Marque con una (X) en el recuadro de su elección	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Acuerdo	Muy de acuerdo
	Yo he dejado un trabajo antes por esencialmente las mismas razones (circunstancias similares)					
	En el momento que dejé mi trabajo, ya había determinado que dejaría la empresa si se produjera un cierto evento (no otorgarme un ascenso)					
	Mi decisión de irme fue influenciada por algún compañero de trabajo o compañeros que salieron					
Búsqueda de trabajo	Antes de irse, ¿Cuán comprensiva fue su búsqueda de trabajo?	no busco	Busco poco	Busco comprendiendo	Busco bastante	Busco comprensivamente
Evaluación de Alternativas	He sopesado una serie de alternativas laborales y no laborales antes de renunciar?					
	Me fui sin evaluar cualquier alternativa					
Vulneración de la Imagen personal	Marque con una (X) en el recuadro de su elección	Muy incompatible	Incompatible	Ni compatible ni incompatible	Compatible	Muy compatible
	¿Qué tan compatibles fueron sus valores/ética personal con aquellos de su anterior trabajo?					
	¿Qué tan compatibles fueron sus valores/ética profesional con aquellos de su anterior trabajo?					
	¿Qué tan compatibles fueron sus metas personales con aquellos de su anterior trabajo?					
	¿Qué tan compatibles fueron sus metas profesionales con aquellos de su anterior trabajo?					
	Marque con una (X) en el recuadro de su elección	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Ni acuerdo Ni desacuerdo	Acuerdo	Muy de acuerdo
	¿Si yo me hubiera quedado, Yo hubiese podido lograr la mayoría de mis metas profesionales?					
	¿Si yo me hubiera quedado, Yo hubiese podido lograr la mayoría de mis metas personales?					
	En mi empresa anterior, mi carrera progresaba como esperaba.					
	En mi empresa anterior, mis metas personales progresaban como esperaba.					
Ofertas de Trabajo	Yo he tenido al menos una oferta definitiva de trabajo antes de finalmente salir					
	Yo no me fui hasta tener una oferta definitiva de trabajo a donde ir					
	En caso de responder responder negativo a las anteriores preguntas 9 y 10 por favor siga con la 11 y 12					
	¿Cuántas ofertas de trabajo aceptables produjo usted en su búsqueda de trabajo antes de r	Pregunta abierta				
	¿Cuántas ofertas de trabajo en total usted obtuvo antes de renunciar?	Pregunta abierta				
Satisfacción en el Trabajo	Marque con una (X) en el recuadro de su elección	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Ni insatisfecho Ni satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
	En su lugar de trabajo cuan satisfecho estuvo con					
	con la supervisión recibida					
	la empresa como empleador					
	las oportunidades de carrera					
	recompensas financieras					
	sus compañeros de trabajo					
	la naturaleza de su trabajo					
	actividades recreacionales					
	beneficios adicionales (planes de retiro, permiso de trabajo)					
	En su anterior empresa cuan satisfecho con su ambiente de trabajo relacionado a					
	generar nueva cartera de clientes					
	presiones competitivas					
autonomía en el trabajo						
presión del trabajo						
flexibilidad de horarios						