



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y ROTACIÓN EN EL ÁREA DE
HOTELERÍA DE UN HOSPITAL PRIVADO DE LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Psicóloga Organizacional.

Profesor Guía
MSc. Arturo Muñoz Pasquel

Autora
María José Navas Mesias

Año
2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

.....
Arturo Muñoz Pasquel

Magister

CI. 1707976211

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

.....

María José Navas Mesias

CI. 172244053-2

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi tutor el Psic. Arturo Muñoz, por todo su valioso aporte tanto a mi formación, y para hacer posible esta investigación.

Doy las gracias a la mejor institución de salud del país, el Hospital Metropolitano por facilitarme el acceso a ella para realizar esta investigación y poder poner en práctica mis conocimientos.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a toda mi familia, por todo su apoyo en mi formación profesional y su cariño. A mi madre Adriana por ser un pilar en mi vida, a mi padre Edmundo, a mi hermano Felipe por su constancia, a mis tías Ampí y Lore por todo su cariño y profundo apoyo, a Papaguillo por estar siempre presente, a mis abuelitas Aida y Mariana por todo su amor, a Samy y a Inesita por todo su interés en mi formación y a Luis thanks for all you do. A todos dedico este trabajo, porque es un logro alcanzado en familia

RESUMEN

Las organizaciones del sector de la salud, ya sea en ámbito privado o público se han caracterizado por tener altos índices de rotación. El Hospital Metropolitano no se encuentra excluido de esta realidad, es importante recalcar que por lo general las áreas operativas y de atención directa a pacientes son las más propensas a este fenómeno.

Esta investigación responde a la necesidad de identificar qué factores compromete a los empleados del área de hotelería, ya que se percibe que esta área ha tenido una alta de rotación de personal en el último año.

La muestra en la cual se realiza el estudio es en el área de hotelería del Hospital Metropolitano, conformada por 57 empleados. En esta área los colaboradores trabajan en horarios rotativos los 7 días de la semana, las 24 horas. Dicha área se divide en cuatro sub áreas que son: Servicios Generales, Administración Hotelera, Lavandería y Hotelería.

El proceso corresponde a la medición del compromiso organizacional mediante un método mixto, por medio de la encuesta de Utrecht Work Engagement Scale (UWES), dicho cuestionario presenta tres escalas altamente relacionadas como el vigor, dedicación y absorción. Y la aplicación de un grupo focal, con preguntas alineadas a las variables que busca identificar en la encuesta UWES. Y a su vez se buscó detectar el índice de rotación que ha tenido el área el último año.

El objetivo del estudio fue Identificar el compromiso organizacional y la incidencia con la rotación. La investigación reveló que el 49% de la población de hotelería había desertado de sus funciones el último año. Y los índices de compromiso organizacional, como son: vigor, dedicación y absorción presentaban una media alta de 4.92/7, que es representativamente alto.

En conclusión los colaboradores del área del hotelería, presentan un promedio alto de compromiso organizacional, en las variables vigor y dedicación, que es un aporte positivo para el hospital. A la vez la variable absorción se presenta alta con 4.77/7, siendo esto una debilidad ya que los empleados se encuentran envueltos por sus responsabilidades laborales, con dificultades de separar su trabajo de su vida personal.

ABSTRACT

The organizations of the health sector, be in the private or public area they have been characterized for having high indexes of rotation. The Hospital Metropolitano is not excluded from this reality, it is important to stress that in general the operative areas and direct patients attention are the most inclined to have this phenomenon.

This investigation answers the need to identify what factors compromise the employees of the hospitality area, since there is perceived that this area has had a high job turnover in the last year.

The sample in which the study is realized is in the hospitality area of the Hospital Metropolitano, integrated by 57 employees. In this area the collaborators are employed at rotary schedules 7 days of the week, 24 hours. The area mentioned is divided in four sub areas: General Services, Hotel Administration, Laundry and Hospitality.

The process corresponds to the measurement of the organizational commitment by using a mixed method, through the survey of Utrecht Work Engagement Scale (UWES) , the questionnaire has three highly related scales as vigor , dedication and absorption . And the application of a focus group with questions aligned to the variables identify in the UWES survey. And at the same time detect the rate of rotation that had the area over last year.

The objective of the study was to identify the organizational commitment and the impact with the rotation. The investigation revealed that 49 % of the population of hospitality had deserted their duties last year. And the rates of organizational commitment, such as: vigor, dedication and absorption had a high average of 4.92/7, which is representatively higher.

In conclusion the employees from the hospitality area, have a high average organizational commitment, variables such as dedication and vigor,

which are a positive contribution to the hospital. While the absorption variable presents high rate with 4.77/7, this being value represent a weakness because employees are involved in their work with difficulty to separate their work from their personal life.

ÍNDICE

1. Marco Introdutorio.....	1
1.1 Tema del proyecto	1
1.2 Formulación y justificación del problema.....	1
1.3 Pregunta de investigación.....	6
1.4 Objetivos.....	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivos específicos.....	6
1.5. Información de la institución	6
2. Marco Teórico	8
2.1 Definiciones de Compromiso Organizacional.....	9
2.2 Tipos de compromisos	10
2.3 Fuentes generadoras de compromiso.....	13
2.4 Factores que comprometen con la organización.....	13
2.5 Construcción del compromiso	16
2.6 Contrato psicológico y compromiso organizacional	19
2.7 Satisfacción laboral y compromiso organizacional.....	20
2.8 Factores de Retención	21
2.9 Rotación de personal y compromiso	23
2.10 Causas de rotación.....	26
2.11 Costo de la rotación.....	27
2.12 Cálculo de la Rotación de Personal	29
2.13 Realidad laboral en el Ecuador.....	30
2.14 Beneficios de la Ruptura Laboral	32
2.15 Reducción de la rotación de personal.....	34
2.16 Tipos de separaciones.....	34

3. Marco Metodológico	38
3.1 Análisis Cuantitativo y Cualitativo de la Encuesta	38
3.2 Muestreo/ participantes.....	38
3.3 Recolección de datos	39
3.4 Variables.....	40
3.5 Procedimiento	40
3.6 Plan de análisis de datos.....	41
3.7 Fases del análisis metodológico cuantitativo	41
3.8 Fases del análisis metodológico cualitativo	43
3.9 Datos generales de Encuesta Utrech Work Engagement Scale (UWES)	44
3.9.1 Referencial de Edad	44
3.10 Referencial de Género	46
3.12 Referencial de Tiempo en la Organización.....	48
3.12.1 Tiempo en la organización (meses).....	48
3.12.2 Tiempo en la organización (años)	49
3.13 Análisis por pregunta de la Encuesta Utrech Work Engagement Scale (UWES)	50
3.14 Análisis por Variables.....	68
3.14.1 Vigor	68
3.14.2 Dedicación.....	68
3.14.3 Absorción	68
3.15 Análisis Cualitativo - Grupo Focal	69
3.16 Rotación del área de Hotelería del Hospital Metropolitano.....	78
3.17 Compromiso vs Rotación	80
3.18 Plan de Acción.....	82
4. Conclusiones y Recomendaciones.....	86
4.1 Conclusiones.....	86

4.2 Recomendaciones	88
REFERENCIAS	90
ANEXOS	94

ÍNDICE FIGURA

Figura 1. Edad y frecuencia.....	44
Figura 2. Rango de edad.....	45
Figura 3. Frecuencia de género	46
Figura 4. Frecuencia por área	47
Figura 5. Tiempo en la organización	48
Figura 6. Tiempo en la organización	49
Figura 7. Pregunta 1 En mi trabajo me siento lleno de energía.....	50
Figura 8. Mi trabajo está lleno de significado y propósito	52
Figura 9. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.....	53
Figura 10. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	54
Figura 11. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	55
Figura 12. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi	56
Figura 13. Mi trabajo me inspira	57
Figura 14. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	58
Figura 15. Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.	59
Figura 16. Estoy orgulloso del trabajo que hago.	60
Figura 17. Estoy sumergido en mi trabajo que hago.	61
Figura 18. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.	62
Figura 19. Mi trabajo es retador	63
Figura 20. Me dejo llevar por mi trabajo	64
Figura 21. Soy muy persistente en mi trabajo.	65
Figura 22. Me es difícil desconectarme de mi trabajo	66
Figura 23. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajo	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Caracterización: Población con Empleo	32
Tabla 2. Criterios de Inclusión y exclusión	38
Tabla 3. Variable Conceptual	40
Tabla 4. Variable Operacional	40
Tabla 5. Referencial de Edad	44
Tabla 6. Rango de edad	45
Tabla 7. Frecuencia de género	46
Tabla 8. Frecuencia por área	47
Tabla 9. Tiempo en la organización (meses)	48
Tabla 10. Tiempo en la organización (meses)	49
Tabla 11. En mi trabajo me siento lleno de energía	50
Tabla 12. Mi trabajo está lleno de significado y propósito	51
Tabla 13. El tiempo vuela cuando estoy trabajando	52
Tabla 14. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	53
Tabla 15. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	54
Tabla 16. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi	56
Tabla 17. Mi trabajo me inspira	57
Tabla 18. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar. .	58
Tabla 19. Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.	59
Tabla 20. Estoy orgulloso del trabajo que hago.	60
Tabla 21. Estoy sumergido en mi trabajo que hago.	61
Tabla 22. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.	62
Tabla 23. Mi trabajo es retador	63
Tabla 24. Me dejo llevar por mi trabajo.	64
Tabla 25. Soy muy persistente en mi trabajo.	65
Tabla 26. Me es difícil desconectarme de mi trabajo	66
Tabla 27. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajo	67
Tabla 28. Análisis por Variable – Vigor	68
Tabla 29. Análisis por Variable – Dedicación	68
Tabla 30. Análisis por Variable – Absorción	68

Tabla 31. Plan de Acción para fortalecer Vigor y Dedicación.....	82
Tabla 32. Plan de Acción para fortalecer Vigor y Dedicación.....	83
Tabla 33. Plan de Acción para fortalecer Vigor y Dedicación.....	84
Tabla 34. Plan de Acción para fortalecer Absorción.....	85

1. Marco Introductorio

1.1 Tema del proyecto

Compromiso organizacional y rotación en el área de hotelería de un hospital privado de la ciudad de Quito.

1.2 Formulación y justificación del problema

El Compromiso Organizacional se define como “la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia en aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzos individuales hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener sus membresías” (Tejada y Arias, 2005, p. 297). La relevancia de identificar el compromiso organizacional en los empleados del área Hotelería del Hospital Metropolitano, se debe a que se busca conocer que vincula a los empleados con la organización, para así potencializar estos factores y obtener como resultado la reducción de la rotación de personal.

Entre los estudios que sustentan la relevancia de este tema, se encuentra la investigación de Gonzáles y Viejo, *Presencia de estrés laboral, síndrome de burnout y engagement en personal de enfermería del hospital del niño morelense y su relación con determinados factores laborales*, dicha investigación recalca que el personal hospitalario se encuentra expuesto a gran cantidad de estresores, como: rotación de turnos, jornadas laborales demandantes, cantidad y tipo de asistencia que debe prestar a los pacientes, como también la antigüedad laboral y tipo de contrato con el que cuentan, este estudio utilizó el cuestionario de Utrecht Work Engagement Scale (UWES), el cuestionario presenta tres escalas altamente relacionadas como el vigor, dedicación y absorción. El *Vigor*, presenta altos niveles de energía y resiliencia mental mientras trabaja, la persistencia en situaciones difíciles; *Dedicación*, se identifica cuando la persona está fuertemente envuelta en su trabajo, y experimentar entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío en sus funciones;

Absorción, es cuando el empleado está completamente concentrado y envuelto en su trabajo, sintiendo que el tiempo pasa ligeramente y el individuo tiene dificultad de separar su tiempo en el trabajo de su vida personal (Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, 2011, p.5). Se observó que el porcentaje más bajo se presenta en el personal con un grado de engagement leve (5.3%), seguido por un 31.6% del personal con engagement moderado, y un 63.2% del personal con un nivel de engagement alto y muy alto. Los resultados indican que la antigüedad en el trabajo genera compromiso, siendo los índices más altos el grupo de 1 a 6 años de antigüedad con 80% de la población y el de más de 14 años de trabajo con 76.6%. En cuanto al tipo de contrato se observó que un 73.91% de las personas que cuentan con base tiene algún grado de compromiso en comparación un 73.08% del personal de suplencia o confianza (González y Viejo, 2013, pp. 112-117).

Como señala dicha investigación, el hallazgo más relevante fue detectar que a mayor antigüedad del empleado no necesariamente genera mayor compromiso organizacional; y de igual manera se evidenció que a mayor seguridad laboral, como son los empleados que tenían contratos fijos presentan mayor comprometidos que los empleados eventuales.

Otro estudio realizado en Latinoamérica por parte de Felipe Arenas y Verónica Andrade en el 2013 es el de *Compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia*. Dicho estudio se realizó en una organización privada, con la participaron 111 empleados, las herramientas utilizadas para medir el compromiso organizacional fueron el Cuestionario de Factores de Riesgo Psicosocial Intralaboral del Ministerio de la Protección Social de Colombia y la versión en español de Utrech Work Engagement Scale (UWES), elaborada por Shaufeli y Bakker (2003) fue una investigación de abordaje cuantitativo, descriptivo, transversal y correlacional. Los resultados de la investigación de Factores de Riesgo Psicosocial indican que la organización se encuentra en un nivel de riesgo medio, los riesgos identificados como altos son: demandas emocionales en el trabajo y retroalimentación del desempeño. Los resultados de la

evaluación de engagement, se encontró favorablemente altos en las variables de vigor y dedicación, señalando el compromiso positivo, persistencia y entusiasmo relacionado con el trabajo a nivel general en los trabajadores. El dominio Absorción obtuvo un puntaje medio, lo cual permite suponer que medianamente los trabajadores se encuentran satisfechos y logran concentrarse en el cumplimiento de sus responsabilidades (Arenas y Andrade, 2013 p. 46-53).

Un relevante estudio realizado por Ralph Müller, Cristhian Pérez y Luis Ramírez, acerca de la Estructura Factorial y Consistencia Interna de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) 17 entre trabajadores sanitarios de Chile. Para esta investigación se encuestó a 165 trabajadores que oscilan entre 0 y 48 años.

Los resultados fueron en Engagement en el trabajo, se encontró favorablemente una puntuación alta en los dominios de vigor y dedicación, que permite inferir un estado mental positivo de compromiso, persistencia y entusiasmo relacionado con el trabajo a nivel general en los empleados. El dominio absorción obtuvo un puntaje medio, lo cual permite suponer que medianamente los trabajadores se encuentran satisfechos y logran concentrarse en el cumplimiento de sus responsabilidades. Por una parte, se encontró que niveles de riesgo altos en la dimensión relaciones sociales en el trabajo se relacionan negativamente con los tres dominios del Engagement (vigor, dedicación y absorción). Lo anterior significa que relaciones poco satisfactorias, conflictivas, ausencia de trabajo en equipo e individualismo, menos capacidad tienen los trabajadores de sentir una conexión con su trabajo caracterizada por el compromiso, la concentración, la dedicación, motivación para ir a trabajar y sensación de orgullo hacia la organización.

El estudio de *Antecedentes de la rotación voluntaria de persona* de Herman Littlewood en el 2006, recalca el vínculo entre el grado del compromiso organizacional y la rotación; dicha investigación se realizó en una entidad financiera en México, consistió en la aplicación de un cuestionario de

compromiso organizacional desarrollado por Allen y Meyer, a 142 empleados, se aplicó el cuestionario a todo el personal. La importancia del compromiso está dada por su potencial para reducir la rotación y el ausentismo, y mejorar el desempeño. Las conclusiones encontradas fueron que los empleados que perciben un alto nivel de apoyo organizacional, ya que reportan que la organización los valora, generan en correspondencia un alto nivel de compromiso afectivo, no buscan activamente un empleo en alguna otra organización, tienen la intención por permanecer en su empleo (Littlewood, 2006, .pp. 7- 27).

Estos estudios buscaron detectar el grado de compromiso organizacional, con el fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, los cuestionarios fueron aplicados a empleados de ambos géneros que comparten la realidad laboral hospitalaria de Latinoamérica.

Las investigaciones han demostrado que la estabilidad de los empleados dentro de las compañías se obtiene si las instituciones logran comprometer a sus empleados, siendo este un factor fundamental para el bienestar de la empresa, logrando beneficios tanto para el empleado como para el empleador (Mañas, Salvador, Boada, González, y Agulló, 2007, p.1).

Se busca trabajar en este tema ya que es necesario definir el grado de compromiso institucional que presentan los empleados de la Dirección de Logística e Infraestructura, específicamente el área de Hotelería del Hospital Metropolitano, conocer qué los liga a la institución para tomar estos factores de referencia para potencializarlos a futuro, tanto en la selección de futuros colaboradores, como para desarrollo organizacional. Se enfoca en este tema ya que a la institución le falta profundizar cuales específicamente son los factores que la gente valora para así reducir el alto margen de rotación que aqueja a esta departamento. Esta investigación se utilizará como insumo para fortalecer los procesos de selección, detectar el tipo de incentivo adecuado para estas personas. Asimismo aportará información para el mejor manejo de personal en las instituciones que compartan el tipo de negocio y horarios, ya

que en la realidad del país el personal operativo tiene alta deserción y afecta de gran manera a la economía de la institución.

En términos generales se ha identificado que la falta de compromiso por parte del empleado afecta a “la empresa y limita la calidad y productividad de esta, por lo que se ha reconocido que su operación cotidiana involucra las creencias, actitudes y comportamientos de los trabajadores” (Tejada y Arias, 2005, p. 297), La gran consecuencia de la falta de compromiso por parte del empleado radica para que el producto o servicio ofrecido por la organización sea mediocre y afecte en si a la reputación de la compañía.

Se han realizado algunas investigaciones ligando a la calidad y compromiso, identificando que la “percepción de liderazgo comprometido con la calidad, justicia, diseminación de políticas organizacionales, información entre jefes y operativos, evaluaciones de desempeño anuales, selección y capacitación, influye el diseño y enriquecimiento del trabajo” (Tejada y Arias, 2005, p. 297) tomando en cuenta estos factores se hace necesario identificar cuales tienen mayor valor para los empleados, considerando el tipo de trabajo desarrollado en el hospital.

Los beneficios del compromiso organizacional se expresan con la posibilidad de dar paso a la estabilidad laboral, y esto tiene principal impacto en jubilación, beneficios institucionales, beneficios sociales, y garantiza cubrir necesidades salariales y psicológicas (Betanzo y Paz, 2007). Generando no solo seguridad al empleado, sino satisfacción laboral.

Por lo tanto el compromiso organizacional presenta una serie de variables que con anterioridad se han estudiado para predecir absentismo y reducirlos, evitar que se eleve el índice de rotación de personal, buscando fomentar el desarrollo de los empleados (Betanzo, Andrade y Paz, 2006, p.27). Por otra parte como fruto de este estudio organizacional, se busca aportar con un insumo para las organizaciones hospitalarias que presentan alta

rotación en el personal operativo encargada de servicios generales y abastecimiento.

1.3 Pregunta de investigación

¿De qué manera incide el compromiso organizacional en la rotación del área de hotelería en un hospital privado de la ciudad de Quito?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Identificar el compromiso organizacional y la incidencia con la rotación, con el fin de mejorar la eficiencia del área de hotelería de un hospital privado en la ciudad de Quito.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar como el Compromiso Organizacional incide en la rotación de personal.
- Identificar características en común que presentan los empleados con mayor tiempo en la organización.
- Sugerir planes de acción para fortalecer el compromiso organizacional y así reducir la rotación.

1.5. Información de la institución

El Hospital Metropolitano, es una entidad de salud privada ubicada en la ciudad de Quito, que lleva brindando sus servicios por 30 años, cuenta con certificaciones de seguridad al paciente y calidad como Joint Commission Internatioal (JCI) y de calidad como Bureau Veritas (ISO), también es miembro de Medical Tourism Association. En el área que se desarrollará la investigación es en el departamento de Infraestructura y Logística, específicamente en el

área de Hotelería, se encuentra conformada por 57 colaboradores quienes pertenecen a la Dirección de Infraestructura y Logística, cuentan con un Director de área, una Gerente de Hotelería una Coordinación de Hotelería, una Asistente de Hotelería, y dos auxiliares de Auxiliares de Mantenimiento.

En esta área se trabaja en horarios rotativos los 7 días de la semana, las 24 horas. Hotelería se divide en cuatro sub áreas que son: Servicios Generales, Administración Hotelera, Lavandería y Hotelería.

Lavandería: la conforman 12 personas, quienes prestan servicios de lavado y desinfección de la lencería de todo el hospital. También prestan servicios externos, de acuerdo a convenios como es el lavado de lencería de los consultorios. Se lavan a diario aproximadamente 2000 libras de lencería.

Administración Hotelera: trabajan 4 colaboradores, se encargan de la limpieza y desinfección de áreas ubicadas en el edificio Meditripoli como son: Aesculapius, Hospital del Día (Fesalud), Metrovida, Unidad Corporativa, Presidencia Ejecutiva, Calidad, Genética, Terapia Física, Unidad de Trasplantes y Banco de Sangre.

Servicios Generales: realizan la limpieza y desinfección de áreas críticas, semicríticas que tienen atención directa a pacientes

Hotelería Hospitalaria: proveen de la limpieza, desinfección, mantenimiento preventivo y correctivo de las habitaciones.

2. Marco Teórico

La visión de Talento Humano en los últimos años en las instituciones ha ido ganando importancia, el éxito de la empresa se encuentra directamente ligado al bienestar del empleado, ya que un empleado feliz, es un empleado altamente productivo. La gestión de Talento Humano se ha ido modificando conforme a la época, y actualmente llega a ser fundamental que las instituciones generen compromiso organizacional con sus empleados, para brindar servicio de calidad y así a la vez reducir los márgenes de rotación. El Hospital Metropolitano tiene como objetivo específico “contar con los mejores profesionales, comprometidos con sus valores”, siendo de gran importancia para la institución tener dentro de la nómina empleados comprometidos con sus principios, como son: respeto al ser humano, integridad, excelencia, seguridad, calidad, eficiencia y calidez; y así lograr cumplir su visión que es ser referente de excelencia en servicios de salud en Latinoamérica.

La misión del área de Talento Humano en una institución es velar por el bienestar de los empleados y de la organización. Dentro de la noción del manejo del departamento de Talento Humano en el Hospital Metropolitano es contar con un proceso adecuado de nómina que asegure el pago oportuno a todos los colaboradores de la institución, de igual manera se contempla la provisión del talento humano necesario que esté sujeto al presupuesto anual y enfocada en incorporar a la institución, perfiles profesionales alineados al respectivo descriptivo de cargo de la posición vacante y de los valores institucionales, y contar con un proceso para asegurar que el conocimiento y las aptitudes de los colaboradores de atención a pacientes y administrativos, siendo estas coherentes con las necesidades de la organización y los requisitos del cargo.

El concepto de compromiso organizacional se ha estudiado desde los años 60, con el paso de los años ha ido ganando fuerza y se ha impregnado en las políticas de manejo de personal en las organizaciones actuales.

2.1 Definiciones de Compromiso Organizacional

La fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización (Llapa, Trevizan, Shinyashiki, 2008, p.1).

- “Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia de las organizaciones en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios” (Alles, 2008.p.138).
- Considerado el deseo de realizar esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principios y valores. Es el factor primordial en la eficiencia, productividad y efectividad institucional. (Ferrer, 2005,p1)
- Vinculación que establece el individuo con la organización, actitudes de los empleados por medio de las cuales demuestran su orgullo y satisfacción de ser parte de la organización a la que pertenecen. (Abello, Lozano, 2013, p.27)
- El grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. El compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización porque han experimentado éxito personal en la empresa. (Manriquez, Tellez, Ferrer, 2010,p. 25)
- El compromiso organizacional se desarrolla en la persona como un “estado psicológico positivo, relacionado con el trabajo que se caracteriza su grado en vigor, dedicación y absorción” (Enciso, Carvajal, García, Gómez, Escobar, 2013. P.33)

En la actualidad las investigaciones acerca del compromiso organizacional han venido tomando fuerza, de acuerdo con Rodríguez, Zarco, González (2009) indicando que la identificación adecuada de este factor es un buen predictor de la rotación, absentismo y de la puntualidad, dando paso a la prevención de los mismos. Mediante la identificación adecuada del tipo de compromiso predominante en los empleados del área de Hotelería del Hospital

Metropolitano, se logrará identificar cuáles son las motivaciones de los empleados que actualmente se encuentran en la nómina, para así lograr reducir la deserción laboral.

2.2 Tipos de compromisos

Para un adecuado estudio del compromiso organizacional Meyer y Herscovitch (2001) clasificaron en seis tipos de compromisos para su mejor especificación, estos son: *compromiso organizacional*, siendo la relación entre el empleado y la organización, mediante contratos psicológicos y la involucración del empleado con la institución; también podemos encontrar el *compromiso con el trabajo*, relacionado con al sentimiento de apego del empleado con el tipo de trabajo que realiza; el *compromiso con la carrera o con la ocupación*, siendo esta la actitud del empleado con respecto a su vocación y su motivación en trabajar en el puesto elegido; *compromiso con las metas*, se busca alcanzar las metas y mediante esto las recompensas que recibirá por su cumplimiento; *compromiso con los cambios organizacionales*, acciones a favor del cambio, que al realizar modificaciones la resistencia del personal no se ve evidenciada; y por último el *compromiso con la estrategia*, esta se caracteriza por la espontaneidad del individuo de alcanzar la estrategia, en este caso llegar a cumplir la misión de la institución. La identificación adecuada de compromiso organizacional en los empleados del área de Hotelería nos brindará la información para determinar adecuadamente el tipo de motivación que presentan los empleados, y como potencializar estos factores que influyen en la satisfacción del empleado.

Entre los estudios de compromiso organizacional los principales autores son Meyer, Allen y Smith (1991) que mediante el texto *Development of organization and occupation: extensions and test of three components conceptualization*, recalcan que los empleados generan compromiso organizacional a partir de tres tipos de dimensiones ya sea de tipo emocional, de pertenencia o

normativa, ya que todas buscan estabilidad y satisfacción laboral para el empleado. A continuación se detallan los tipos de compromiso:

El Compromiso Afectivo, es el grado de identificación desarrollado por los empleados, el lazo emocional que se genera entre el empleado y organización. La identificación con los valores y metas organizacionales. Se alcanza al satisfacer las necesidades individuales y se cubren las expectativas de los trabajadores. Los colaboradores que presentan este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la compañía. Se ve evidenciado en la solidaridad del trabajador con los problemas de la institución, y va en aumento a medida que estos experimentan mayor autonomía y responsabilidad. Incluye tres componentes: Identificación, es el vínculo personal tanto a objetos y valores organizacionales; Implicación, se considera como la inmersión psicológica en las actividades institucionales y Lealtad, atendida como un sentimiento de afecto y apego. Surge a partir de las condiciones laborales y expectativas satisfechas en el empleado (Rodríguez, Zarco, González, 2009, p.62)

El Compromiso de Pertenencia, es la necesidad de los empleados de continuar trabajando en la institución, se relaciona con el costo que produciría abandonar su empleo y el margen de empleabilidad en el mercado. El empleado se siente vinculado a la institución por su inversión de energía, tiempo, dinero y esfuerzo, si decidiera abandonarla perdería lo ya construido. Existen dos aspectos vinculados con este compromiso: el sacrificio individual que implica dejar la organización y la falta de oportunidades en el mercado laboral. (Rodríguez, Zarco, González, 2009, p.63). Se produce por la seguridad y estabilidad que brinda la organización, en contraste a lo inesperado e inestable de lo que puede conllevar al salir de ella.

El Compromiso Normativo, se define como la lealtad que desarrolla el empleado hacia la organización, es de naturaleza emocional, el trabajador puede llegar a desarrollar un sentimiento de deuda hacia la compañía por haberle brindado una oportunidad de empleo. Al recibir beneficios adicionales

en la organización, el empleado se siente aún más vinculado. (Rodríguez, Zarco, González, 2009, p.62) Se define como aquel sentimiento de gratitud hacia la organización.

Los comportamientos tanto afectivo como normativo se asocian con el rendimiento laboral, mientras que el comportamiento de pertenencia se vincula con el desempeño y la eficiencia de los empleados. (Rodríguez, Zarco, González, 2009, p.63)

Según los mismos autores, estas tres dimensiones ya mencionadas generalmente se evalúan mediante auto reportes, y los reactivos más usados son: aceptación de metas, voluntad de trabajar duro e intención de permanecer en la organización.

Al realizar el diagnóstico el empleado puede identificarse con más de un tipo de compromiso y vivenciarse al mismo tiempo en diferentes grados. Se puede decir que los colaboradores que "presentan un compromiso emocional o afectivo elevado permanecen en la empresa porque "quieren"; los empleados que tienen un fuerte compromiso continuo permanecen porque "lo necesitan"; y los que tienen un fuerte compromiso normativo permanecen porque sienten que "deben" hacerlo". (Manríquez, Tellez, Ferrer, 2010, p. 110).

Encontramos tres aspectos que constituyen el compromiso en el trabajo en la escala de evaluación de Utrecht Work Engagement Scale, estos son: el Vigor, es aquel que presenta el empleado con altos niveles de energía y resiliencia mental mientras trabaja, voluntad de invertir en el trabajo, y persistencia en situaciones de difíciles en el trabajo; la Dedicación, señala el estar fuertemente envuelto en su trabajo, y experimentar un reconocimiento de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío por las funciones que realiza; y por último encontramos a la Absorción, que es estar completamente concentrado y envuelto en su trabajo, siendo que el tiempo pasa ligeramente y el individuo tiene dificultad en desapegarse de su trabajo (UWES, 2011, p.5).

2.3 Fuentes generadoras de compromiso

Las fuentes que generan compromiso en el empleado de una organización se determinan por las características personales, las características del trabajo y la experiencia en el trabajo. Las *características personales*, toman en cuenta la necesidad de logro, edad, nivel de educación y rol asignado. Las *características del trabajo*, se enfocan en si la persona siente el trabajo como un reto y si se siente a gusto con la función que realiza. Y finalmente la *experiencia en el trabajo* se vincula con las actitudes del grupo al que pertenece, la percepción que tiene la persona de la importancia de su rol en la organización, el tiempo que ha invertido en la organización, expectativas de recompensa por su labor, confianza en la organización y la capacitación continua que ha recibido. (Arias, 2001, p.6). Las características de cada persona ayudan a vincular de mejor manera al empleado con la institución, dichas características deben ser consideradas desde el proceso de selección identificando si las personas se sienten de acuerdo con la misión, visión, objetivos y valores de la organización; así es más factible dirigirse todos hacia una misma meta.

2.4 Factores que comprometen con la organización

Entre la motivación para el compromiso organizacional la teoría manifestada por Becker (1960), en la investigación de Betanzos, Andrade y Paz (2006), se señala que los empleados se comprometen con la institución por medio de una decisión propia, esto los motiva a esforzarse, involucrarse y desempeñar de manera correcta su función, para obtener beneficios que le brinda su empresa, como: una pensión, seguro de vida, seguro de salud, alimentación, transporte, estabilidad laboral, capacitaciones en su área de trabajo, posibilidad de crecimiento dentro de la institución; pues si decide dejarlo significaría una pérdida de dichos beneficios, de este modo el empleado se compromete con la empresa llevando a cabo comportamientos

extraordinarios en favor a la organización, para así conservar su trabajo (Betanzos, Andrade, y Paz. 2006. p. 28).

Se busca identificar si los beneficios institucionales y las políticas de la institución llegan a ser llamativas, para que el empleado se comprometa con la organización, los beneficios que se obtiene al trabajar en el Hospital Metropolitano son: aportación al IESS, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, utilidades, vacaciones; entrega beneficios institucionales como son seguro de salud privado, seguro de mortuoria, alimentación, transporte nocturno, pago de guardería para hijos menores de cinco años, capacitación continua, regalo de navidad y participación en campeonatos deportivos internos.

El compromiso tiene tres componentes: entre estos podemos encontrar, el deseo de mantener un lazo que vincula con la organización, la fiel creencia del personal en los valores institucionales y metas que busca alcanzar la organización, y por último el deseo de realizar esfuerzo adicional en nombre de la organización (Arnold. J, y Randall, R. 2012.p221). En este caso si la persona se identifica adecuadamente con la organización, esta permanecerá en la empresa y trabajará duro a su favor, para así obtener un beneficio mutuo.

Mediante el manejo de comunicación interna institucional, se busca fortalecer los valores, misión y visión del Hospital, buscando así crear mayor identidad organizacional, por medio de la postura de Administración por Valores. Blanchard (1997) anuncia que los valores son vistos como la fuerza integradora en la vida del personal eficiente, o en general del equipo de trabajo en la organización. Es fundamental que se genere en los empleados la identificación tanto con la misión, visión, objetivos a largo y objetivos a corto plazo de la compañía, si son fomentados correctamente se logrará que los empleados se sientan orgullosos y comprometidos con su trabajo. Es necesario vincular el estilo de vida que gozan sus empleados, el ambiente motivador, trabajar por metas, por eso llegan a generar que los empleados empiecen a pensar como propietarios de la empresa y a comprometerse (Blanchard, 1997,

p. 24-28). Una comunicación abierta, oportuna y transparente con todos sus colaboradores informándolos continuamente sobre proyectos, estrategias, resultados y cambios organizacionales, con este fin la organización planifica y diseña procesos de gestión adecuados.

Siendo las aportaciones de Meyer y Allen en la investigación de Mañas, Salvador, Boada, González, y Agulló (2007), se muestra que la estabilidad, calidad y éxito del servicio se consigue si las instituciones logran comprometer, de esta manera se vuelve fundamental contar con el compromiso del empleado para así alcanzar en equipo las metas y objetivos, generando un ganar-ganar mediante la institución y el empleado.

Por lo anunciado por Blanchard (1997) es indispensable que se comunique a dónde quiere llegar la empresa, y tomar en cuenta si los objetivos personales del empleado se alinean con los objetivos institucionales, de este modo habrá cierta garantía de que a su ingreso este genere compromiso organizacional ya que tanto el empleado y la organización se dirigen hacia una misma meta.

Es importante también resaltar el beneficio económico que genera desarrollar el compromiso organizacional en los empleados, en la investigación de Tejada y Arias, Pfeffer (2005) las organizaciones que logran desarrollar alto compromiso organizacional, generan mayores ingresos a largo plazo. Existen siete prácticas que dan paso a que se genere compromiso, esta son: "seguridad del empleo, contratación selectiva, equipos auto dirigidos, descentralización de toma de decisiones, alta compensación dependiente del desempeño, capacitación del empleado, jerarquía reducida e información compartida." (Tejada y Arias, 2005, p. 297). A largo plazo siendo beneficiosa no únicamente para la empresa, sino para el empleado que al término del año fiscal recibe a más de su sueldo las utilidades generadas por la institución, siendo este fruto del esfuerzo colectivo.

2.5 Construcción del compromiso

Las bases para edificar el compromiso con la organización son: tanto la identificación y la internalización, por un lado tenemos la identificación, que sucede cuando el empleado acoge tanto las actitudes y conductas del medio para relacionarse con mayor satisfacción, e identificación con los miembros del grupo. Y por otro lado la internalización, sucede cuando los empleados asumen las actitudes y conductas, esto se genera cuando se ve alineado tanto los valores individuales del empleado, como los valores que identifica a la organización (Arnold.J, Randall,R. 2012. p 221)

Construir el compromiso de los miembros hacia el grupo implica que: cada uno de los colaboradores se encuentre consciente de la mejora continua, debe tener claro cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo a alcanzar, desarrollar la comunicación efectiva, la voluntad de superar diferencias, desarrollar la visión de los objetivos como una responsabilidad, desarrollar la confianza en sus propias posibilidades y se despierte un sentimiento de ser capaces de alcanzar metas (Fuente y Vallejo, 2008, p.122). Para la construcción apropiada del compromiso organizacional se debe:

1. “Establecer reglas y crear una situación de equilibrio emocional
2. Conocer las motivaciones e intereses de las personas.
3. Fomentar la participación (desarrollo de competencias y consecución de la cohesión)
4. Consecución progresiva de objetivos y espíritu de reto.” (Fuente y Vallejo, 2008, p.122)

Siendo el compromiso “un indicador de motivación intrínseco por el trabajo, centrado en el funcionamiento óptimo del ser humano y la calidad de vida laboral en un futuro” (Enciso, Carvajal, García, Gómez, Escobar. 2013. p. 33) Como tal el compromiso se define como un estado cognitivo de tipo afectivo, que persisten a pesar del paso de los años, y que no está centrado exclusivamente en un objeto o conducta.

El compromiso se entiende como una variable actitudinal, esta se presenta con un triple componente, tanto cognitivo, afectivo y comportamental (Rodríguez, Zarco y González, 2009.p.61)

El compromiso con la organización se cultiva desde el primer contacto con la organización, siendo esencial la información que se provee desde la entrevista inicial, presentando de manera clara que es la organización, a donde quiere llegar y que busca en sus colaboradores, por esta razón es indispensable la socialización de la misión, visión, valores y objetivos con los recién llegados a la empresa. Para generarlo existen diversas tácticas como:

Colectividad, busca involucrar al nuevo colaborador en experiencias grupales, con respuestas estándar versus sus experiencias individuales que generan un complemento en la adaptación a su nuevo cargo. (Rodríguez, Zarco y González, 2009.p.61)

Formales, buscan que el nuevo colaborador desarrolle su inducción al puesto y su correcto aprendizaje de manera apartada, versus a las informales en la que los nuevos colaboradores ingresan a un grupo determinado de trabajo así involucrándose y compartiendo, experiencias, creencias, valores y generar empatía hacia la organización (Rodríguez, Zarco y González, 2009.p.61)

Secuenciales, los nuevos colaboradores reciben la información sistemática de cómo se llevan los procesos de socialización en la organización, versus discontinuas, en donde la información no se presenta de manera tan secuencial, a cambio se busca promover la creatividad del nuevo empleado buscando que el desarrolle la socialización adecuada (Rodríguez, Zarco y González, 2009.p.61)

Fijas, son aquellas que otorgan información de acuerdo con los programas y horarios de los puestos de trabajo de los empleados que están siendo sometidos a socializar, muy estructurados con cronogramas, versus,

regidas por criterios de flexibilidad en cuanto al tiempo en el que se realizan las actividades socializadoras (Rodríguez, Zarco y González, 2009.p.61)

Conjuntivas, utilizan a los responsables de cada área como guías, con el fin de generar la posibilidad de nuevas formas de realizar una función. (Rodríguez, Zarco y González, 2009.p.61)

Investidoras, se forman en el soporte social y competencias que aportan los empleados con mayor experiencia y años en la organización, se trasmite este conocimiento popular a los nuevos empleados que llegan a la organización, versus las desinvestidoras, que es información que trasciende en las experiencias sociales y laborales especialmente negativas para evitar inducir a los que llegan hacia los usos y las prácticas de errores ya cometidos de los cuales se debe aprender (Rodríguez, Zarco y González, 2009.p.61)

La socialización es esencial para que el nuevo colaborador llegue a conocer a la organización que llega, y a su vez adaptarse a las conductas de dicha institución buscando encajarse y acoplarse de mejor manera tanto a su nuevo labor como al entorno de trabajo. Es importante que mediante la socialización correcta se alinea correctamente la adaptación entre creencias, metas valores y objetivos tanto personales como con la organización, buscando que ambos trabajen para alcanzar una misma meta.

Se comprende que el compromiso es aquel vínculo con la organización, este presenta componentes en margen cognitivo, afectivos y comportamental. Al formarse el compromiso existen influencias tanto externas como internas, cuales son necesarias fomentar desde el inicio de la relación laboral, buscando que el empleado se sienta parte del equipo de trabajo desde su vinculación a este.

2.6 Contrato psicológico y compromiso organizacional

El contrato psicológico se constituye por el conjunto de compromisos que el empleado crea con la empresa y viceversa. Rousseau, propone cuatro tipos de contratos psicológicos, clasificados según las necesidades entre empresa y empleado, estos son: transaccional, equilibrado, transitorio y relacional.

El contrato transaccional, se caracteriza por ser un contrato de corto plazo, centrado únicamente en el intercambio económico, que limita la participación del empleado, por ende el empleado no tiene la intención de comprometerse, ya que su participación en la institución solo será por un tiempo limitado. La empresa ofrece empleo por sólo un tiempo específico, ya sea una cobertura momentánea, o mayor demanda de trabajo de la organización, no está obligado a compromisos futuros, siendo común en contratos eventuales que en nuestra actual legislación laboral no superan los 180 días (Rousseau, 2000, p.4).

El contrato equilibrado, se caracteriza por generar un contrato con prolongación indefinida. Los colaboradores son conscientes que el éxito de la empresa depende de la participación de todos, se caracteriza por su dinamismo, percepción del éxito económico de la empresa, toman en cuenta la oportunidad de desarrollar su carrera y crecer junto la compañía, y la recompensa se ve reflejada en el rendimiento y el cumplimiento de metas (Rousseau, 2000, p.4).

El contrato transitorio, se caracteriza por ser un estado de incertidumbre que se desarrolla entre el empleado y la organización, se da por los cambios no muy claros en la compañía, no genera compromiso por la inestabilidad que da a entender. La organización envía señales confusas de acuerdo a su estabilidad y que podría suceder, el empleado se siente inseguro ya que no tiene claro sus obligaciones con la empresa (Rousseau, 2000, p.4).

El contrato relacional, es aquel contrato de tiempo indefinido, genera confianza y lealtad mutua, en el empleado se desarrollan sentimientos de pertenencia y de participación activa en la institución. La organización que desarrolla este tipo de contrato psicológico ofrece salarios estables y competitivos en contraste a los que ofrece el mercado laboral, el empleado se muestra comprometido y entusiasta al ser parte de la institución. Este tipo de contrato no únicamente tiene una recompensa monetaria, sino también de tipo socioemocional, el empleado se siente obligado a apoyar a la empresa bajo toda circunstancia (Rousseau, 2000, p.4).

El tipo de contrato determinará cuan fidelizado se encuentra el empleado con la empresa, en caso de ser eventual el sentimiento de pertenencia no se desarrolla del todo, ya que desde el inicio sabe que este terminara en una fecha específica. El contrato emocional va más allá de especificar una dependencia laboral con una compañía, este contrato se estructura a nivel afectivo, vinculándolo no únicamente por su obligación legal de cumplir un contrato, sino por aquella recompensa que a más de ser monetaria, satisface al empleado de manera social y emotiva.

2.7 Satisfacción laboral y compromiso organizacional

Es la “actitud del empleado frente a su propio trabajo, la cual se basa en creencias y los valores que se construyen sobre el puesto” (Rodríguez, Zarco, González, 2009, p.49)

Entre los antecedentes de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional encontramos: la predisposición del individuo al trabajo, satisfacción de vida personal del empleado, expectativas laborales, instalaciones adecuadas en la organización, percepciones de justicia en el trato de compañeros y jefes, el tipo compañeros de trabajo, que factores estresantes genera el cargo, el trabajo en sí. Y las consecuencias de que estas expectativas no sean llenadas es: bajo desempeño, rotación de personal, la

incidencia en el absentismo, retrasos y acciones que afectan directamente a la organización. (Aamodt, 2010, p. 367)

Existen cuatro variables de personalidad relacionadas con la predisposición de la satisfacción con su vida y trabajo: autoestima alta, la capacidad percibida de dominar-controlar su entorno, estabilidad emocional y la percepción de control de su entorno (Aamodt, 2010, p.368). Al tener bajo control estas variables el empleado se siente a gusto con su trabajo, se compromete con la organización y su desempeño es favorable tanto como para él, como para la organización.

Con respecto a la satisfacción laboral y la rotación, se ha demostrado que los empleados insatisfechos presentan mayor probabilidades a renunciar a sus cargos y aumento del absentismo en la empresa (Rodríguez, Zarco, González, 2009, p.52).

La satisfacción laboral depende tanto del empleado como del empleador, para que se pueda desarrollar adecuadamente, es esencial que las expectativas que se detallaron en un inicio de la relación laboral sean llenadas y que exista predisposición por parte del empleado.

2.8 Factores de Retención

German Nicolas, cataloga cinco factores para retener a los empleados dentro de la organización, entre estos podemos encontrar:

Es fundamental desarrollar la confianza en la organización y en el liderazgo, los empleados necesitan percibir que sus líderes saben lo que hacen, que la organización está bien dirigida y que se encamina hacia el éxito. Esto requiere que los líderes comuniquen constantemente cual es la situación de la empresa, la estrategia empresarial de forma clara y sencilla, (Nicolas, 2013, p 48)

El espacio para el crecimiento, es esencial ya que la mayoría de las personas buscan crecer, y desarrollarse en la empresa, percibiendo esto como reconocimiento por su buen trabajo realizado. Los empleados necesitan saber que la empresa les brindará las oportunidades para aprender, crecer y progresar. Si esta expectativa de crecimiento es vana, simplemente el empleado buscará un lugar que si lo deje progresar (Nicolas, 2013, pp. 48-49).

La retribución económica justa marca la diferencia, ya que los empleados, necesitan sentirse valorados, que la empresa reconozca su trabajo, todo el esfuerzo al realizar más de lo esperado con menos recursos. Al realizar mayor esfuerzo los empleados exige una remuneración justa, que genere equilibrio con respecto al labor realizado (Nicolas, 2013, p 49).

a autoridad e influencia, ayuda a obtener mejores resultados, empoderar a los empleados dándole las herramientas necesarias para tomar decisiones, con la autoridad básica para permitirles realizar su trabajo, creando así compromiso con la institución. (Nicolas, 2013, p 49-50)

El empleado desarrolla sentimientos de pertenencia a la organización cuando se siente a gusto en la organización, si esta le brinda confianza e información clara, opción de crecimiento laboral, salario justo con respecto a su función, y la capacidad de tomar decisiones con respecto a su cargo, el empleado que perciba estos factores no buscará otras opciones laborales.

Una empresa debe presentarse atractiva para que los buenos empleados con alto potencial se fijen en ella y busquen mantener su sentido de pertenencia en esta.

Los profesionales, según un estudio de Hay Group y APD, buscan en las organizaciones fundamentalmente el desarrollo profesional, que la empresa sea líder en el sector y se proyecte con un futuro sinónimo de estabilidad.

Para retener al empleado se debe ofrecer: posibilidad de crecimiento y desarrollo o de la carrera profesional, planes de formación continua vinculada con su función, también influye la imagen de la institución ante la sociedad, el liderazgo de la empresa en el sector, su prestigio, imagen y confianza; el equilibrio entre el trabajo con la vida familiar; se valora la calidad de la directiva, su capacidad de liderazgo, actitud y dedicación hacia los empleados, capacidad de delegar actividades, reconocimiento del trabajo bien realizado; la seguridad en el puesto de trabajo, ergonomía en puesto de trabajo; se valora la delegación del trabajo, la capacidad de empoderamiento otorgada por el jefe, las responsabilidades en los equipos de trabajo y autonomía en la toma de decisiones; salario atractivo en comparación al mercado; es importante contar con un código interno, un detalle claro de la ética laboral, canales de comunicación claros y con alcance a toda la institución, como son reuniones de comunicación trimestrales, tener claro el plan estratégico, ofrecer un clima laboral que resalte la armonía tanto con jefes y compañeros de trabajo (Beguer, 2009, pp.321-323)

2.9 Rotación de personal y compromiso

De acuerdo a la perspectiva de Ko, Price y Mueller, (1997) se estudia el compromiso organizacional con el fin de “predecir el absentismo, la rotación de personal, el desarrollo de empleados y poder predecir la intención de renuncia.” (Betanzos, Andrade y Paz, 2006). Siendo la intención de renuncia fundamental para tomar un plan de contingencia, ya sea este buscar retener al trabajador en la institución o buscar oportunamente un reemplazo, y que este movimiento no genere inconvenientes a la organización. “El compromiso se refiere a la vinculación de las personas con su empleado y por ende se vincula con la rotación, aquellos con bajo compromiso tendrían más probabilidades de abandonar un trabajo que quienes presentan mayor compromiso”. (Spector.P, p.212)

La rotación de personal se define como “la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo” (Littlewoo, 2006, .p. 17).

Por lo percibido el compromiso organizacional viene a ser un factor fundamental en la retención del empleado en una institución, y de igual manera se refleja en la óptima calidad de su trabajo. En esta investigación se busca determinar el compromiso organizacional en el área de Hotelería por el alto margen de rotación percibido en el último año. Se busca conocer si el personal de estas áreas presentan compromiso afectivo, compromiso de pertenencia o compromiso normativo, para de este modo potencializarlos y poder seguir contando con estas personas en la institución.

Se detectó que prácticamente en el área de Hotelería el personal tiene una trayectoria que se encuentra entre tres meses y veintisiete años, habiendo antecedentes que a su ingreso los empleados desertan al mes de ingresar, por este motivo se busca detectar porque los empleados de larga trayectoria se mantienen en su funciones, para lograrlo es necesario identificar el tipo de compromiso y que factores que influyen en la permanencia de esta persona en la empresa.

El compromiso organizacional presenta muchas de las correlaciones que distinguen a la satisfacción laboral, como las características del puesto, las variables de los roles, la rotación, el ausentismo y la edad (Spector, 2002, p.215).

Uno de los elementos relevantes que presenta la rotación podemos encontrar a la edad, este tiende a estar ligado con la permanencia de un empleado en su puesto de trabajo, mientras mayor edad, mayor apego al trabajo y el empleador. El manejo de experiencias emocionales intensas como los problemas son mejor manejadas por adultos mayores, que por los adultos jóvenes. Los adultos jóvenes son más diestros para cambiar de trabajo que los adultos mayores, dado que son más cotizados por el mercado laboral. A

diferencia entre los adultos jóvenes, los adultos mayores buscan constantemente tener relaciones interpersonales de alta calidad, fomentando así un mejor clima laboral, tomando esto como un indicador que proporcionaría un puesto de trabajo de mayor duración. Los adultos mayores también son propensos a lograr menor auto eficiencia en su labor, a diferencia de los adultos jóvenes ellos dudan más acerca de sus habilidades para ajustarse a un nuevo rol de trabajo, y adquirir nuevas habilidades (Arnold, Randall, 2012, p.228)

Desde el punto de vista de Rodríguez, Zarco y Gonzáles el su libro Psicología del Trabajo, ellos postulan que existen características que son indispensables para que el empleado correctamente seleccionado se adecúe al puesto, entre estas podemos encontrar experiencia previa, edad, sexo, aspectos como habilidades, aptitudes, actitud y personalidad. Entre los elementos que se detectan como moduladores de la rotación podemos encontrar que influye el tipo laboral, salario, beneficios sociales ofrecidos por la empresa, política salarial de la empresa, horario de trabajo, oportunidad de progreso, el grado de autonomía en el puesto de trabajo, responsabilidad, si su labor es reconocido, el grado de relaciones humanas y las condiciones físicas a las que está expuesto el empleado (Rodríguez, Zarco y González, 2009, p.102)

Cohen (1993) realizó un meta-análisis de 36 estudios en los que se correlacionan el compromiso global con la rotación, con una correlación promedio de -.24 entre compromiso y relación, tanto el compromiso normativo, afectivo y de continuidad se han correlacionado con la rotación, en los componentes, los niveles de compromiso bajo se vincula con la renuncia al empleo. (Spector, 2002, p.212)

En la obra de Mowday, Steers y Porter (1979) se indican que el Compromiso Organizacional se compone de tres elementos:

1. "Aceptación de las metas organizacionales
2. Voluntad de trabajar duro por la organización
3. Deseo de permanecer con la organización" (Spector,2002, p.210)

2.10 Causas de rotación

Para determinar las causas de la rotación, como primer paso se debe averiguar por qué la gente se retira de la empresa, esto se puede realizar mediante encuestas de actitudes a los empleados actuales y realizar entrevistas de salidas a los que se van, encuestas de salarios entre empresas que ofrezcan servicios parecidos (Aamodt, 2010, p.394).

Los empleados abandonan la empresa por cinco razones, entre estas están:

Razones inevitables, en este caso el empleado no necesariamente quiere dejar su empleo pero debe hacerlo, ya sea transferencia de su cónyuge a otra ciudad, enfermedad o cuestiones familiares. En estos casos la empresa, no puede hacer mucho para reducir este tipo de causa de rotación, ya que son variables externas incontrolables (Aamodt, 2010, p.395).

Ascender o progresar, al no ser satisfecha la necesidad de crecer en la institución, los empleados buscan otras alternativas con mejores horarios, sueldos, cargos con mejor status y oportunidades de ascensos (Aamodt, 2010, p.395).

Necesidades insatisfechas, al no cumplir las expectativas de los empleados, estos se sentirán decepcionados, estarán a disgusto. Es fundamental que en el proceso de selección, se tome en cuenta que los posibles integrantes de la organización sean compatibles con la cultura organizacional, valores, y metas institucionales (Aamodt, 2010, p.395).

El escape, es la posición que toman los empleados que ya no toleran las condiciones de trabajo, ya sea el estrés, conflictos entre pares o superiores, clientes difíciles, condiciones inseguras laborales que atentan a su salud y jornadas largas que se vuelven extenuantes, aumentan la posibilidad de rotación laboral (Aamodt, 2010, p.395).

Las expectativas incumplidas, se crean cuando las condiciones laborales no concuerdan con lo ofrecido, ya sea sueldo, oportunidades de ascenso, cultura y clima laboral; si estos factores no concuerdan con sus expectativas la decepción lleva a que busquen nuevas oportunidades laborales. (Aamodt, 2010, p.395)

2.11 Costo de la rotación

Los costos involucrados en la rotación de personal son primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral (Chiavenato, 1999)

La rotación de personal aumenta cuando existe bajo compromiso organizacional y satisfacción laboral, el costo de perder a un empleado se estima en 1.5 veces su salario. Por ejemplo, si el sueldo de un empleado anual es de 40000 dólares, la pérdida será de 60 000 dólares (Aamodt, 2010, p.393). Generalmente estos costos no se encuentran estimados en el presupuesto, en el caso de que la rotación en la organización sea alta, afectará considerablemente a las ganancias anuales de la institución.

Los costos visibles de la rotación incluyen, el chequeo médico de salida de persona que abandona la empresa, publicaciones en sitios web de reclutamiento o periódicos, honorarios de agencias de empleo, bonos de recomendaciones a empleados, viáticos para contratación, costos de pruebas psicotécnicas aplicadas a candidatos a la vacante, salarios, el tiempo que se utiliza para procesar la requisición de personal y entrevistas a candidatos a la vacante que queda abierta. (Aamodt, 2010, p.393)

Los costos ocultos incluyen las pérdidas asociadas con la partida del trabajador (horas extraordinarias y suplementarias por otros empleados para cubrir la demanda, suspensión de vacaciones), tiempo invertido por jefes en la inducción al puesto. (Aamodt, 2010, p.393)

Los costos terciarios son aquellos “estimables a largo plazo, como el aumento de salarios al resto de personal por salario del nuevo empleado y pérdida de negocio como consecuencia de la falta de calidad del servicio o producto” (Rodríguez, Zarco, González, 2009, p.101).

Los costos de reclutamiento incluyen la publicación del anuncio de la vacante, o la contratación por parte de una empresa que se encargue del reclutamiento, la cual por este servicio puede llegar a abarcar costos que rodean aproximadamente el treinta por ciento del salario anual del empleado (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p. 229)

Costos de selección se asocian con la contratación y colocación a una nueva persona en un puesto de trabajo, costos asociados con la movilización para realizar la entrevista, pérdida de productividad por realizar las entrevistas a los candidatos por parte de jefes y las reuniones para tomar la decisión adecuada de quien será el mejor candidato para desempeñar ese cargo. En caso de llevar directamente la empresa el proceso de selección implica en invertir en tomar pruebas a los candidatos tanto psicotécnicas como pruebas técnicas, verificación de referencias laborales y en unos casos cubrir los costos de traslados de empleados que provienen de otros lugares (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p. 229)

Costos de la formación implica la inversión que se hace en el empleado para que desempeñe correctamente su cargo y la orientación con respecto a los valores y la cultura de la organización, a esto se le suma el costo del material necesario para la formación para ese cargo. Cuando el empleado está acudiendo a la formación no tiene un rendimiento completo en la cual también

hay una cierta pérdida de producción. (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, pp. 229-230)

Costos de ruptura laboral, incluye el acta de finiquito con los rubros correspondientes a lo dictaminado por la ley, adicional a esto el tiempo y energía invertido en entrevistas de salida, en ciertos casos asistencia para la recolocación y programas de outplacement para ciertas personas que rompieron relaciones laborales con la institución. (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, pp. 230-231)

El costo de la rotación es demasiado perceptible en la organización, ya que se debe tomar en cuenta el desembolso no planificado de dinero en actas de finiquito, el tiempo invertido tanto desde el proceso de selección, capacitación y terminación de contrato, frenan el desarrollo del hospital, generando procesos lentos y repetitivos que hasta el paciente llega a ser afectado.

2.12 Cálculo de la Rotación de Personal

Para calcular precisamente la rotación, que viene a ser la salida de un empleado de la organización en una institución, debemos tener en cuenta específicamente, “el número de empleados que hay cada mes y el número de empleados que hay en la plantilla cada uno de esos meses” (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p.227)

La fórmula para calcular la rotación es:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de empleados que abandona el puesto}}{\text{Número medio de empleados durante el periodo}} \times \frac{12}{\text{Número de meses en el periodo}}$$

(Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p.227)

2.13 Realidad laboral en el Ecuador

La legislación ecuatoriana tiende siempre a proteger al empleado en cualquier tipo de relación laboral, esta noción se refleja en los artículos de la legislación ecuatoriana detallados en el Código de Trabajo. Existen ciertos rubros específicos que se deben pagar dentro de una liquidación, esto va de acuerdo al tipo de separación que tuvo el ex empleado con la organización. Por lo tanto existe la renuncia voluntaria, desahucio y despido intempestivo. Entre las bonificaciones que se debe pagar en caso de la separación del empleado están:

Art. 185.- Bonificaciones por desahucio.- En los casos de terminación de la relación laboral por desahucio, el empleador bonificará al trabajador con el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestados a la misma empresa o empleador. Igual bonificación se pagará en los casos en que la relación laboral termine por acuerdo entre las partes. El empleador, en el plazo de quince días posteriores al aviso del desahucio, procederá a liquidar el valor que representan las bonificaciones correspondientes y demás derechos que le correspondan a la persona trabajadora, de conformidad con la ley y sin perjuicio de las facultades de control del Ministerio rector del trabajo. (Congreso Nacional, 2005, pp.180-181)

También tenemos como figura legal al despido intempestivo, en este caso los rubros por la terminación inmediata del contrato son mucho más altos, y se encuentra detallado de la siguiente manera en el Código de Trabajo ecuatoriano:

Art. 188.- Indemnización por despido intempestivo.- El empleador que despidiere intempestivamente al trabajador, será condenado a indemnizarlo, de conformidad con el tiempo de servicio y según la siguiente
escala:

Hasta tres años de servicio, con el valor correspondiente a tres meses de remuneración; y, De más de tres años, con el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio, sin que en ningún caso ese valor exceda de veinte y cinco meses de remuneración. La fracción de un año se considerará como año completo. El cálculo de estas indemnizaciones se hará en base de la remuneración que hubiere estado percibiendo el trabajador al momento del despido, sin perjuicio de pagar las bonificaciones a las que se alude en el caso del artículo 185 de este Código.

Si el trabajo fuere a destajo, se fijará la remuneración mensual a base del promedio percibido por el trabajador en el año anterior al despido, o durante el tiempo que haya servido si no llegare a un año. En el caso del trabajador que hubiere cumplido veinte años, y menos de veinticinco años de trabajo, continuada o interrumpidamente, adicionalmente tendrá derecho a la parte proporcional de la jubilación patronal, de acuerdo con las normas de este Código. Las indemnizaciones por despido, previstas en este artículo, podrán ser mejoradas por mutuo acuerdo entre las partes, mas no por los Tribunales de Conciliación y Arbitraje.

Cuando el empleador deje constancia escrita de su voluntad de dar por terminado unilateralmente un contrato individual de trabajo, esto es, sin justa causa, la autoridad del trabajo que conozca del despido, dispondrá que el empleador comparezca, y de ratificarse éste en el hecho, en las siguientes cuarenta y ocho horas deberá depositar el valor total que le corresponda percibir al trabajador despedido por concepto de indemnizaciones.

Si el empleador en la indicada comparecencia no se ratifica en el despido constante en el escrito pertinente, alegando para el efecto que el escrito donde consta el despido no es de su autoría o de representantes de la empresa con capacidad para dar por terminadas las relaciones laborales, se dispondrá el reintegro inmediato del trabajador a sus labores. (Congreso Nacional, 2005, pp.82-83)

La legislación ecuatoriana busca salvaguardar al empleado, brindándole garantías al momento de que esté se desvincule de la organización, ya sea mediante un desahucio o despido intempestivo. Por esta razón es esencial conservar y cultivar el talento humano que se encuentra en la empresa.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), presenta en las estadísticas el mes de junio del 2015, indica que la población económicamente activa refleja las siguientes tasas:

Tabla 1. Caracterización: Población con Empleo

Caracterización: Población con Empleo		
Sexo	Hombre	59,5%
	Mujer	40,5%
Edad	Entre 15 y 24 años	16,0%
	Entre 25 y 34 años	26,1%
	Entre 35 y 44 años	23,2%
	Entre 45 y 64 años	28,7%
	Mayores a 65 años	6,0%
Tiempo de Trabajo	Menos de 1 año	12,2%
	De 1 a 10 años	54,0%
	De 11 a 29 años	23,1%
	30 y más	10,7%

Tomado de INEC (2015)

Los estudios realizados en el 2015 indican que la realidad de país presenta a nivel nacional, en el mes de junio el empleo adecuado es el 45,9% de la población económicamente activa. El empleo inadecuado nacional se ubica en el 49,1%, en el mes de junio de 2015. Y finalmente, la tasa de desempleo a nivel nacional, a junio de 2015, se ubica en 4,5%. (INEC. 2015. p. 3)

2.14 Beneficios de la Ruptura Laboral

La ruptura laboral también aporta ciertos beneficios, el tener tasas de rotación muy bajas, indican un índice bajo de contratación de nuevos empleados nuevos, esto llega a reducir el aporte de nuevas ideas y noción de

innovación en una organización. También aporta con algunos beneficios a los empleados, en caso de que las personas se encuentren en algún estado de monotonía o un puesto de trabajo desagradable, la ruptura laboral les da la oportunidad de conseguir un empleo que sea menos estresante y llene de mejor manera sus expectativas (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p. 231).

Dentro de los beneficios tenemos la reducción de costes laborales, como la reestructuración, la supresión de cierta parte de nómina en un inicio se ve costosa, pero al suprimir ciertos cargos, se ve reflejado un ahorro a largo plazo (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p. 231).

Como otro beneficio se puede considerar la sustitución de empleados poco rentables, después de identificar a empleados poco rentables y a pesar de proporcionar toda la capacitación y refuerzo necesario para desempeñar correctamente su cargo y aún así no logra alcanzar las metas establecidas, en este caso se opta por buscar a otra persona que sus competencias se adapten mejor al cargo a desempeñar (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p. 231).

De igual manera puede generar mayor innovación, la ruptura laboral de algunos empleados dan apertura que se generó promociones internas, una fuente importante de innovación se encuentra con los nuevos ingresos de empleados con grandes ideas y nuevas perspectivas (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p. 232).

Y por último la ruptura laboral nos brinda la opción de tener mayor diversidad en la organización, ya sea cultural o de género, brindando así nuevos puntos de vista a la empresa (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p. 232).

La ruptura laboral marca un nuevo inicio tanto para la organización y para el empleado, la empresa tiene la opción de prescindir de ciertos empleados para generar ahorro o desvincular colaboradores que su desempeño no cumpla las expectativas. Bajo este criterio se busca constantemente contar con el mejor potencial humano en su compañía.

2.15 Reducción de la rotación de personal

La disminución de la rotación se puede alcanzar por medio de: toma de precauciones durante la etapa de reclutamiento, tomar en cuenta las metas a largo y corto plazo, puede predecir el tiempo que el candidato planea quedarse en la institución; seleccionar a los aspirantes recomendados por un empleado actual, o el tiempo de estadía en sus anteriores trabajos fueran muy corta; es importante que todas las necesidades del puesto estén cubiertas, ya sean de seguridad y crecimiento profesional; mediar en los conflictos entre los empleados supervisores y clientes; brindar un buen ambiente de trabajo, generar salarios adecuados, de acuerdo al tipo de empresa que sea (Aamodt, 2010, p.396). El grado de retención del empleado también se ve reflejado si un empleado tiene vínculos amistosos en el trabajo, o se involucra de forma activa en la organización.

La rotación en niveles moderados de cierta manera genera un efecto positivo, entre estos beneficios estaría en abandono de personas con bajo rendimiento o que presenten alta conflictividad laboral, la introducción de nuevos colaboradores con nuevos conocimientos, innovación, creatividad, motivación, brindan oportunidades de crecimiento a la organización (Rodríguez, Zarco, González, 2009, p.101).

2.16 Tipos de separaciones

La ruptura laboral puede dividirse en dos categorías, tenemos las rupturas voluntarias que son iniciativas por parte del empleado y las rupturas laborales involuntarias que son iniciativas por parte de la empresa (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p. 232).

Separación por iniciativa del empleado: se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende del nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo, del número de alternativas

atractivas que este encuentra fuera de la organización. (Chiavenato, 2008, p.91)

La dimisión depende primero de cuan satisfecho se encuentra el empleado con su trabajo y segundo cuantas alternativas tentadoras ofrece el mercado laboral. El empleado podría estar insatisfecho con la organización o el trabajo en sí, lo que genera mayor probabilidad de rotación laboral (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p. 232).

La jubilación se produce con frecuencia en la etapa final del ciclo laboral de una persona y suele recibir ciertas prestaciones de la institución y de la seguridad social (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p. 233). En caso del Ecuador para los empleados de empresas privadas a parte de la jubilación por parte de la seguridad social, también existen las prestaciones de la jubilación patronal, la cual aplica para empleados que han laborado para el mismo empleador por 25 años.

Separación por iniciativa de la organización, la decisión es tomada por parte de la institución para separar a los empleados, sea para sustituir por otros que se adapte mejor al perfil requerido, reducción de personal, restructuración de procesos, reducción de horas de trabajo y despidos. (Chiavenato, 2008, pp.91-92)

El despido se produce cuando la dirección de la organización concluye que existe cierta incongruencia entre el empleado y la organización, llegando a ser resultado de un mal rendimiento o incapacidad del cambio de un comportamiento que no se ajusta a la organización, puede darse por falta de honradez (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p. 234). La legislación ecuatoriana actual indica las siguientes causales que permite dar por terminado el contrato de trabajo por parte del empleador, estas son:

Art. 172.- Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato.- El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo,

previo visto bueno, en los siguientes casos:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;

2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;

3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;

4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante;

5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;

6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,

7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos (Congreso Nacional, 2005, pp.75-76)

La reducción de plantilla o restructuración es aquel proceso que busca generar ahorro a lo largo plazo con el fin de mejorar la rentabilidad financiera, este proceso tiene un gran impacto sobre los empleados que se quedan en la organización, ya que constantemente temen por su trabajo y los lleva a buscar opciones de trabajo estables fuera de la organización, de igual manera su rendimiento y compromiso disminuye. Los inversionistas también se pueden estar afectados, ya que la empresa vista de manera externa llega a presentar indicadores de inestabilidad económica de la organización (Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p. 234).

De acuerdo al Código de Trabajo del Ecuador existe la figura legal llamada Desahucio, que se estructura de la siguiente manera:

Art. 184.- Desahucio.- Es el aviso por escrito con el que una persona trabajadora le hace saber a la parte empleadora que su voluntad es la de dar por terminado el contrato de trabajo, incluso por medios electrónicos. Dicha notificación se realizará con al menos quince días del cese definitivo de las labores, dicho plazo puede reducirse por la aceptación expresa del empleador al momento del aviso. También se pagará la bonificación de desahucio en todos los casos en los cuales las relaciones laborales terminen de conformidad al numeral 2 del artículo 169 de éste Código (Congreso Nacional, 2005, p.80).

3. Marco Metodológico

3.1 Análisis Cuantitativo y Cualitativo de la Encuesta

Ya que el fin de la investigación es definir cuál es el grado de compromiso que presentan los empleados del área de Hotelería de un hospital privado en la ciudad de Quito. El diseño que se utilizará en esta investigación será de tipo descriptivo, tomando en cuenta que los “estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.104).

El enfoque es de tipo mixto, utilizando un test como instrumento, el cual presentará un análisis de datos estadísticos para generar el diagnóstico y un grupo focal.

3.2 Muestreo/ participantes

La muestra en la cual se desarrollará la investigación está conformada por los empleados que pertenecen a la Dirección de Logística e Infraestructura, específicamente al área de Hotelería, la muestra abarcará a todos los empleados de dicha área, ya sean de género masculino o femenino, con contrato de período de prueba con proyección a fijo. Con el fin de recopilar información de compromiso organizacional de toda el área.

Tabla 2. Criterios de Inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> • Participantes de ambos géneros. • Ocupar cargos operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con discapacidad alta cognitiva diagnosticada, que no permita la comprensión del test.

3.3 Recolección de datos

Para realizar la recolección de datos se utilizará el Cuestionario de Engagement Utrecht Work Engagement Scale (UWES) elaborada por Shaufeli y Bakker (2003), traducido por Heriberto Valdez Bonilla, Cynthia Ron Murguía en el 2011, contiene 17 ítems, consiste en tres escalas altamente relacionadas como el vigor, dedicación y absorción, fue originalmente creado en holandés y se ha traducido a once idiomas diferentes incluyendo español. Además, este patrón de correlación se replica en muestras de diferentes países, en 15 sectores ocupacionales diferentes, lo que confirma la validez a nivel transcultural del modelo de tres factores. La confiabilidad de todas las escalas del UWES presentan una alta consistencia interna, dado que el α de Cronbach se incrementa con el tamaño de la muestra, tanto para la versión corta como para las versiones largas. Confiabilidad test- retest, en la base de datos internacional se incluyen dos estudios longitudinales a través del tiempo (Occupational Health Psychology Unit Utrecht University, 2011, p.8, 24).

Se aplicará el cuestionario a un total de 56 personas aproximadamente que pertenecen al departamento de Hotelería del Hospital, que a su vez está conformado por Hotelería Hospitalaria, Lavandería, Servicios Generales y Administración Hotelera.

También se realizará un Grupo focal, en el cual se solicitará a voluntarios su participación, se realizará preguntas enfocadas a las variables de dedicación, vigor y absorción. Con el fin de tener un panorama más amplio tanto del compromiso organizacional y como este incide en la rotación de personal.

3.4 Variables

Tabla 3. Variable Conceptual

Variable	Definición Conceptual
Compromiso	La identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia en aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzo individuales hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener sus membresías (Tejada y Arias, 2005, p.297).
Rotación	La separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo (Littlewood, 2006, p.17).

Tabla 4. Variable Operacional

Variable	Definición Operacional
Compromiso	Cuestionario de Engagement Utrecht Work Engagement Scale (UWES) elaborada por Shaufeli y Bakker (2003), traducido por Heriberto Valdez Bonilla, Cynthia Ron Murguía en el 2011, contiene 17 ítems, consiste en tres escalas altamente relacionadas como el vigor, dedicación y absorción.
Rotación	El número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo.

3.5 Procedimiento

- Como primer acercamiento a la muestra se solicitó autorización a la Directora de Talento Humano del Hospital Metropolitano, posterior a la autorización del Director de Logística e Infraestructura, para poder tener acceso a la muestra.
- Al poseer la autorización se pondrá en contacto con la Gerente de Hotelería, para obtener su apoyo en la aplicación del test, como sus empleados trabajan en horarios rotativos se aplicará el test en diferentes grupos para abarcar el universo de dicha área.
- Posterior a esto se definirá el día, hora y lugar específico para la aplicación del test de compromiso organizacional, en la cual se dará las instrucciones adecuadas para su resolución, toma aproximadamente entre 5 y 10 minutos resolverla. Se aplicará el cuestionario por grupos,

mediante auto reporte para abarcar todos los turnos del personal, ya que estos empleados no pueden ausentarse por largos periodos de sus funciones.

- Se repartirá el cuestionario y leerá en voz alta al grupo, explicando cómo responder y que significa cada puntuación. En caso de haber dudas se explicará personalmente a cada persona.
- Posteriormente se solicitará voluntarios para realizar el grupo focal, se realizará un listado y se programará una sección.

3.6 Plan de análisis de datos

La forma en la que se analizará la información proporcionada por el cuestionario UWES es por medio de un análisis estadístico.

La información se procesará mediante un análisis estadístico ponderando cada pregunta, se opta por el programas Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), siendo el más notorio en la rama de ciencias sociales. Se tomará en cuenta la media, moda y la moderna.

Los datos cualitativos obtenidos mediante el grupo focal se asociaran con las tres variables: Vigor, Dedicación y Absorción. Con el fin de obtener información a mayor profundidad.

3.7 Fases del análisis metodológico cuantitativo

1. Acercamiento con la gerente de área: se realizará un acercamiento a la gerente para solicitar una cita, con el fin de indicar el inicio de la investigación y se coordinará horarios para aplicación de cuestionario (3 grupos, o más de ser necesarios)
2. Adecuación de cuestionario: En caso de ser necesario, generar adaptación al cuestionario a términos de mejor entendimiento

3. Reproducción del cuestionario: se reproducirá los cuestionarios (57), adquirir aproximadamente 30 esferos y comprar presentes para participantes.
4. Reserva de aula de entrenamiento: se solicitará a la asistente de TH la reservación del aula de entrenamiento con capacidad para 25 personas, en los horarios establecidos previamente y previo a la toma del cuestionario se solicitará la tarjeta de ingreso al aula.
5. Convocatoria a los participantes: se solicitará a las jefas de cada área que se informe a sus colaboradores la fecha y hora en que se aplicará el cuestionario. Un día antes recordar a la gerente, coordinadora y asistente del área para confirmar la asistencia de participantes.
6. Sensibilización: se procederá a explicar que aunque la persona que realiza la investigación trabaje en el hospital, esta recolección de datos es independiente y con fines académicos, recalcando a los asistentes que el cuestionario aportará a una investigación para una tesis de pregrado. Se recalcará confidencialidad de la información que se entregue.
7. Toma de cuestionario: se repartirá el cuestionario y leerá en voz alta al grupo, explicando cómo responder y que significa cada puntuación. En caso de haber dudas se explicará personalmente a cada persona. Se entregará el presente (chocolates) a los asistentes por su colaboración.
8. Tabulación de datos: Se realizará un análisis estadístico ponderando cada pregunta, se opta por el programas Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)
9. Asociación de datos compromiso vs rotación: Se calculará la rotación. Y se proseguirá a cruzar información con datos cualitativos y cuantitativos. Se vinculará datos y análisis entre rotación y compromiso.
10. Recomendaciones: Se generará recomendaciones para reducir la rotación, fortaleciendo el compromiso con la organización. Formulando planes de acción.
11. Se genera Conclusiones de la investigación.

3.8 Fases del análisis metodológico cualitativo

1. Solicitud de autorizaciones: se solicitar autorización para realizar el grupo focal al área de Talento Humano del Hospital, y se realizará el acercamiento con el director de Logística e Infraestructura y solicitar permiso para realizar un grupo focal con su equipo.
2. Planificación de grupo focal: Informar a la gerente del área y solicitar horarios de salida de sus colaboradores. Reservar el aula de entrenamiento que concuerde con la hora de salida del turno de la tarde (15:30) Ordenar la sala con 10 asientos y ubicarlos en U. Adquirir chocolates para entregar a los participantes por su colaboración
3. Sensibilización del grupo: informar a los empleados que es un trabajo voluntario para una investigación universitaria externa a procesos del hospital. Informar de la confidencialidad del proceso.
4. Grupo Focal: el día del grupo focal solicitar a la gerente de área que reconfirme a los colaboradores la hora y lugar. Reunir a los participantes en la sala y explicar que es una investigación, indicar la finalidad. Ubicarlos en círculo e iniciar el grupo focal (semiestructurado) con duración de dos horas aproximadamente y posteriormente entregar obsequios a los participantes y agradecer su participación.
5. Análisis: Se analizará los datos discriminando la información con las tres variables: vigor, dedicación y absorción. Analizar los diálogos relacionados con la teoría y cruzar información con datos cualitativos y cuantitativos
6. Recomendaciones: Se genera recomendaciones para reducir la rotación, fortaleciendo el compromiso con la organización. Se formulará planes de acción.

3.9 Datos generales de Encuesta Utrech Work Engagement Scale (UWES)

3.9.1 Referencial de Edad

Tabla 5. Referencial de Edad

EDAD		
	Frecuencia	Porcentaje
19	1	1,8
21	1	1,8
23	3	5,3
24	1	1,8
25	2	3,5
27	1	1,8
28	4	7,0
29	2	3,5
30	6	10,5
31	1	1,8
32	4	7,0
33	2	3,5
34	3	5,3
36	6	10,5
38	1	1,8
39	1	1,8
40	1	1,8
41	2	3,5
42	1	1,8
43	2	3,5
44	2	3,5
45	2	3,5
46	1	1,8
48	1	1,8
49	2	3,5
51	1	1,8
52	1	1,8
53	1	1,8
56	1	1,8
Total	57	100,0

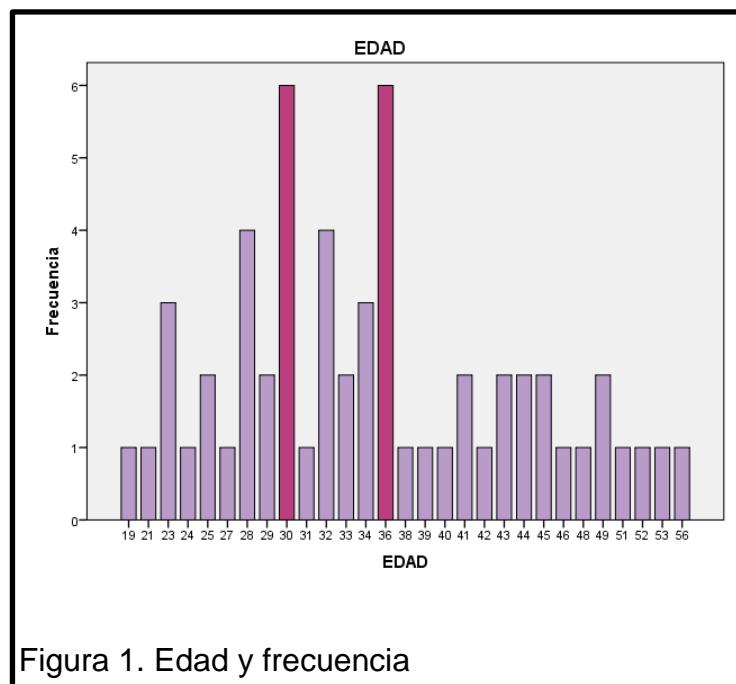


Tabla 6. Rango de edad

RANGOS DE EDAD		
	Frecuencia	Porcentaje
15 a 24	6	10.5
25 a 34	25	43.9
35 a 44	16	28.1
45 a 64	10	17.5
TOTAL	57	100

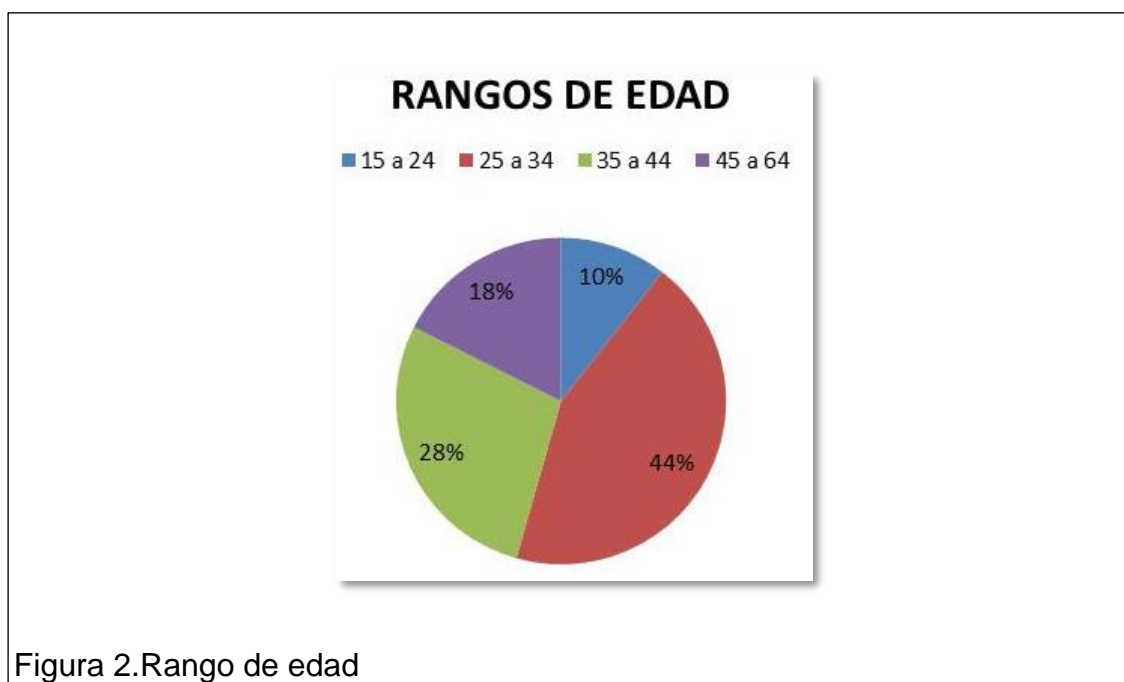


Figura 2. Rango de edad

De acuerdo al respectivo análisis del gráfico de edad en la encuesta realizada en el área de Hotelería del Hospital Metropolitano, encontramos que tenemos una gran variedad en rangos de edad, en lo cual podemos determinar que no existe una discriminación con respecto a la contratación con relación a la edad, teniendo en cuenta que la muestra está conformada por personas desde los 19 años, hasta los 56 años. Con respecto a los mandatos legales de no discriminación por edad, en relación al estudio de Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) del mes de junio del 2015 indican que la población empleada de acuerdo a su edad es: entre 15 y 24 años es del 16,0%, entre 25

y 34 años es del 26,1%, entre 35 y 44 años es del 23,2%, entre 45 y 64 años es el 28,7% y mayores a 65 años 6,0%. La encuesta indica que mayor población de empleados, del área de hotelería se encuentran entre 25 y 34 años con el 43.9%, siendo esto congruente con la realidad de la población económicamente activa que tiene el país actualmente.

3.10 Referencial de Género

Tabla 7. Frecuencia de género

GÉNERO		
	Frecuencia	Porcentaje
MASCULINO	38	66,7
FEMENINO	19	33,3
Total	57	100,0

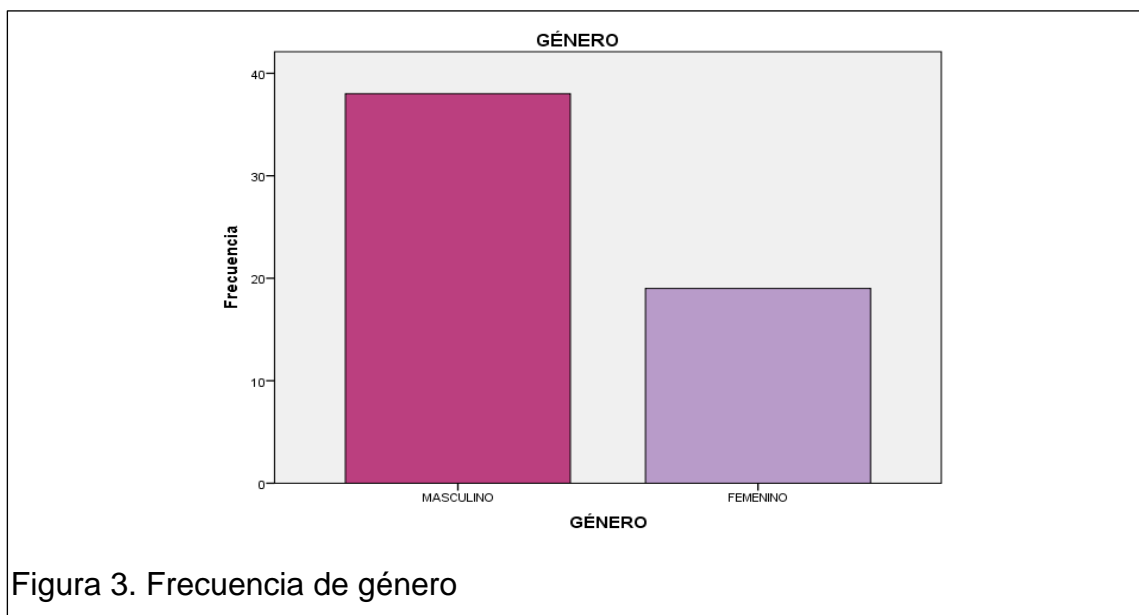


Figura 3. Frecuencia de género

Mediante las siguientes gráficas, podemos percibir que la mayoría de los trabajadores de esta área son de género masculino, con una población del 66.7% y una minoría femenina con 33.3%. Esto responde a los indicadores del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) del mes de junio del 2015 los Hombres representan el 59,5%, de la población económicamente activa con respecto a las Mujeres que se encuentran representadas con un 40,5%, lo que es congruente con la población del área de Hotelería del Hospital Metropolitano.

3.11 Referencial de Área

Tabla 8. Frecuencia por área

ÁREA	Frecuencia	Porcentaje
LAVANDERÍA	12	21,1
HOTELERÍA	19	33,3
SERVICIOS GENERALES	24	42,1
ADMINISTRACIÓN HOTELERA	2	3,5
Total	57	100,0

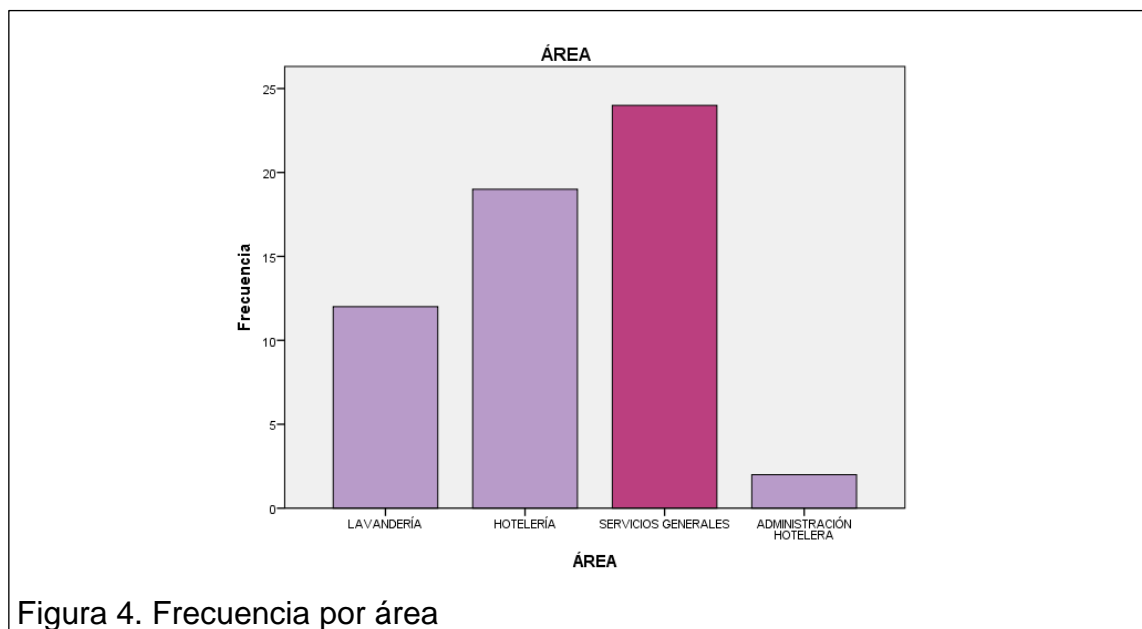


Figura 4. Frecuencia por área

El área de Hotelería se divide en cuatro sub áreas de servicio, encontramos que la mayoría poblacional pertenece a Servicios Generales con un 42.1%, a este le sigue Hotelería con un 33.3%, seguida de Lavandería con un 21.1%, y en último lugar tenemos a Administración Hotelera con un 3.5%. De esta manera se encuentra distribuido el personal en el área de hotelería.

3.12 Referencial de Tiempo en la Organización

3.12.1 Tiempo en la organización (meses)

Tabla 9. Tiempo en la organización (meses)

Meses	Frecuencia	Porcentaje
2	2	3,5
4	3	5,3
5	3	5,3
6	2	3,5
7	3	5,3
8	6	10,5
9	2	3,5
10	1	1,8
12	6	10,5
13	1	1,8
14	1	1,8
17	1	1,8
24	9	15,8
26	1	1,8
28	1	1,8
36	4	7,0
42	1	1,8
48	3	5,3
60	1	1,8
72	1	1,8
96	1	1,8
108	1	1,8
132	1	1,8
240	1	1,8
336	1	1,8

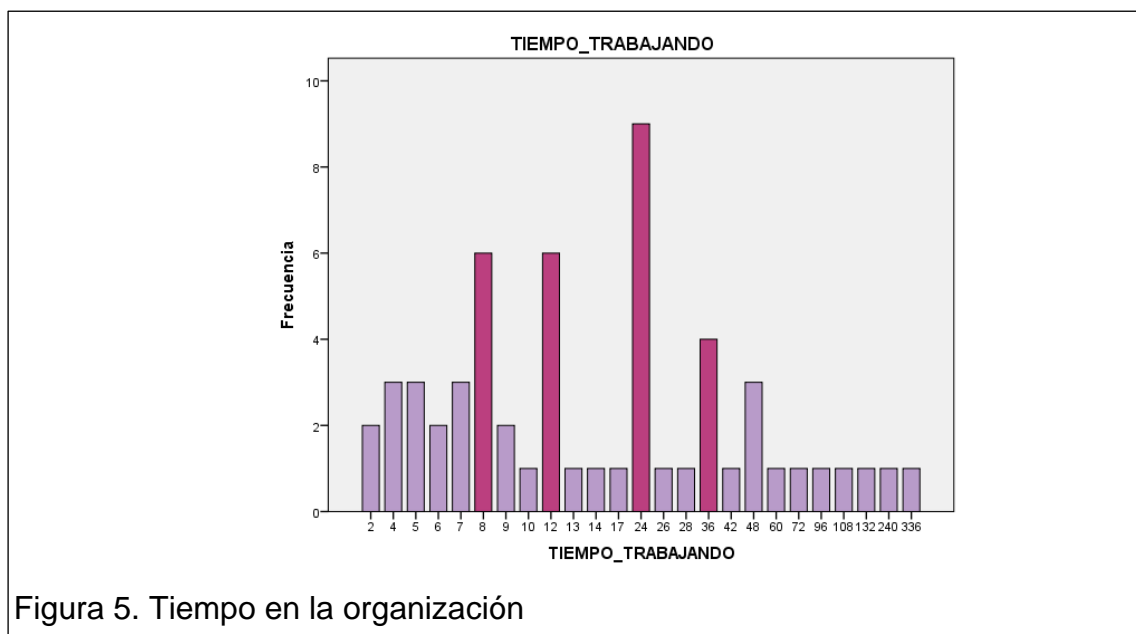


Figura 5. Tiempo en la organización

3.12.2 Tiempo en la organización (años)

Tabla 10. Tiempo en la organización (meses)

AÑOS	NÚMERO DE EMPLEADOS
1	28
2	12
3	6
4	4
5	1
6	1
8	1
9	1
11	1
20	1
28	1

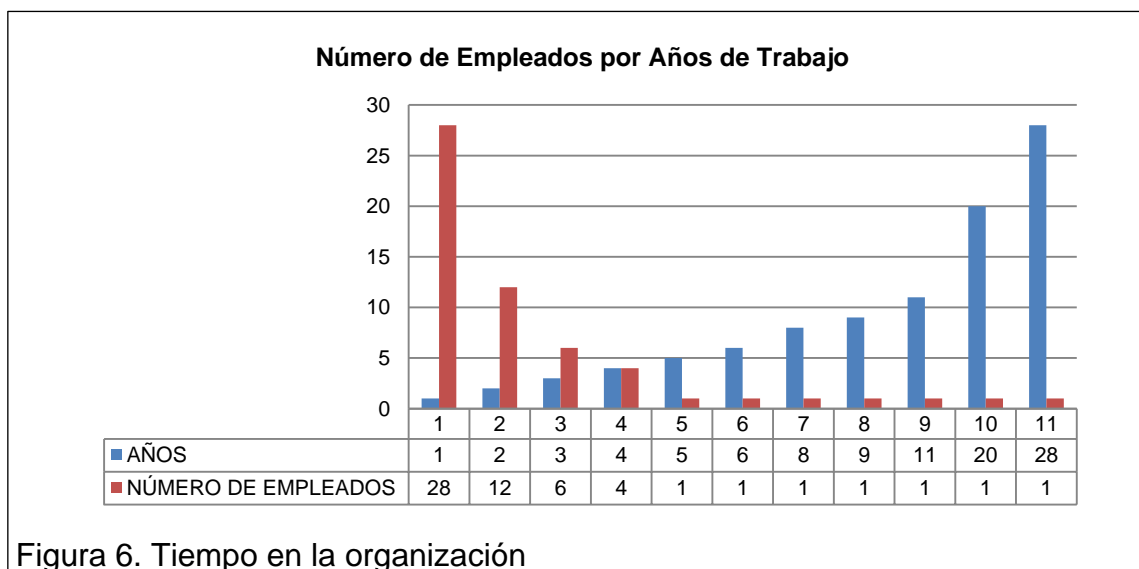


Figura 6. Tiempo en la organización

En el siguiente cuadro podemos concluir que la mayor parte de la población tiene una antigüedad promedio de 12 meses (1 año) aproximadamente con 28 vacantes cubiertas en este corto periodo, el siguiente rango considerable se refiere a una antigüedad de 2 años, con 12 trabajadores que continúan sus labores en la organización, a partir de los 26 meses de antigüedad la retención del personal se ve disminuido en un 50%, esta tendencia se mantiene con el tiempo hasta llegar a un mínimo de 1 persona que permanezca en sus funciones por cada año. Tomando en cuenta que el tiempo en una organización es generador de compromiso, experiencia en el

trabajo se vincula con las actitudes del grupo al que pertenece, la percepción que tiene la persona de la importancia de su rol en la organización, el tiempo que ha invertido en la organización, expectativas de recompensa por su labor, confianza en la organización y la capacitación continua que ha recibido. (Arias, 2001, p.6), es así que solo el 3.5% del personal ha permanecido por más de 20 años en la organización, reflejando que el compromiso es un vínculo directo con respecto a la antigüedad en el hospital.

3.13 Análisis por pregunta de la Encuesta Utrech Work Engagement Scale (UWES)

1. En mi trabajo me siento lleno de energía **VIGOR**

Tabla 11. En mi trabajo me siento lleno de energía

	Frecuencia	Porcentaje
POCAS VECES AL AÑO	1	1,8
POCAS VECES AL MES	5	8,8
UNA VEZ POR SEMANA	9	15,8
POCAS VECES POR SEMANA	11	19,3
TODOS LOS DÍAS	31	54,4
Total	57	100,0

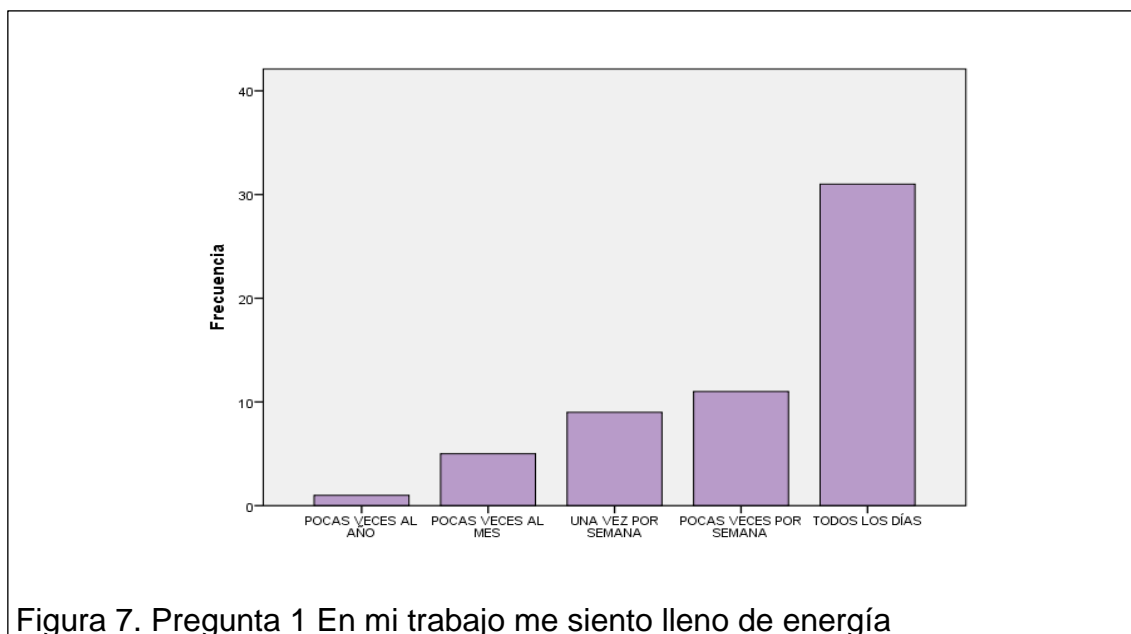


Figura 7. Pregunta 1 En mi trabajo me siento lleno de energía

La primera pregunta de la encuesta busca detectar el índice de Vigor, en este caso el 54.4% de la población del área de Hotelería del Hospital Metropolitano se siente lleno de energía todos los días, a diferencia de que únicamente el 1.8% se siente pocas veces al año lleno de energía. Esto es un punto a favor de la creación de compromiso a la organización y satisfacción con la misma. Esto concuerda con lo postulado por Betanzos, Andrade y Paz en el 2006, en el cual señala que los empleados se comprometen con la institución por medio de una decisión propia, esto los motiva a esforzarse, involucrarse y desempeñar de manera correcta su función, para obtener beneficios que le brinda su empresa, como: una pensión, seguro de vida, seguro de salud, alimentación, transporte, estabilidad laboral, capacitaciones en su área de trabajo, posibilidad de crecimiento dentro de la institución (Betanzos, Andrade, y Paz. 2006. p. 28).

Adicional a este relevante dato es importante recalcar que 35.1% del total encuestado señala que se siente lleno de energía una o pocas veces por semana, siendo este porcentaje relevante dado que con el 1/3 del total de la población del hospital sería importante trabajar para desarrollar prácticas que aumenten el vigor para desempeñar sus actividades.

2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito **DEDICACIÓN**

Tabla 12. Mi trabajo está lleno de significado y propósito

	Frecuencia	Porcentaje
POCAS VECES AL AÑO	2	3,5
UNA VEZ AL MES O MENOS	3	5,3
POCAS VECES AL MES	6	10,5
UNA VEZ POR SEMANA	5	8,8
POCAS VECES POR SEMANA	18	31,6
TODOS LOS DÍAS	23	40,4
Total	57	100,0

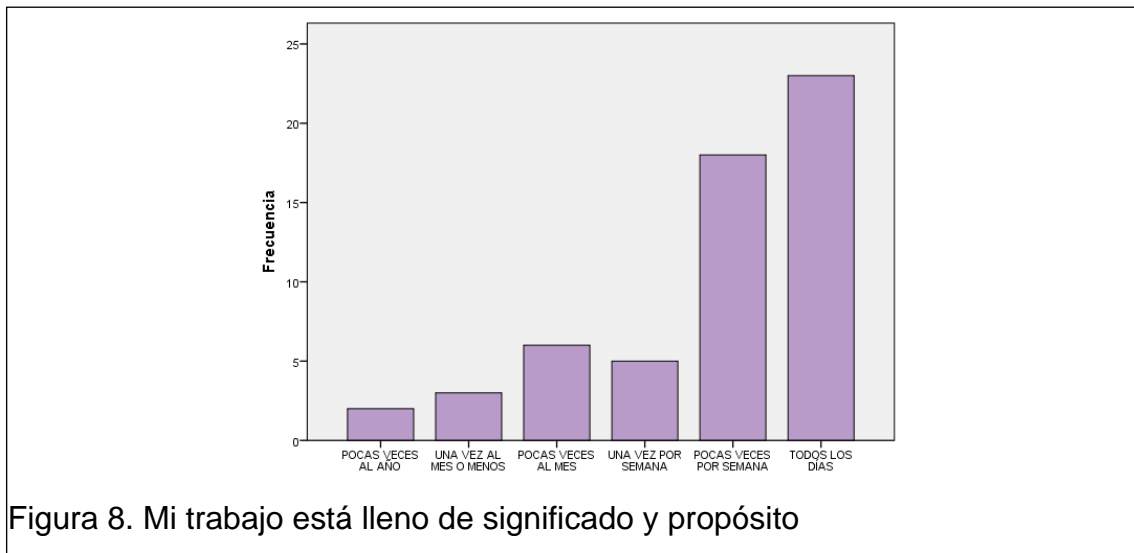


Figura 8. Mi trabajo está lleno de significado y propósito

Los resultados bajo la pregunta de significado y propósito que analiza la variable Dedicación, nos indica que el 40.4% de la población se identifica con su trabajo tiene un propósito y significado todos los días, igualmente con el 40.4% encontramos que una o pocas veces por semana las personas sienten el significado y propósito de su función, este dato nos indica que un 80.8% del total de los empleados del hospital sienten que con dedicación diaria o semanal pueden lograr sus objetivos en la organización, cabe resaltar que el 19.3% presentan dificultades de detectar el propósito y significado de su labor en el hospital, concluyendo que únicamente en esta población se ha generado compromiso organizacional, tanto identificando e interiorizando las actitudes y conductas relacionadas con la satisfacción (Arnold.J, Randall,R. 2012. p 221)

3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando **ABSORCIÓN**

Tabla 13. El tiempo vuela cuando estoy trabajando

	Frecuencia	Porcentaje
POCAS VECES AL AÑO	2	3,5
POCAS VECES AL MES	6	10,5
UNA VEZ POR SEMANA	10	17,5
POCAS VECES POR SEMANA	10	17,5
TODOS LOS DÍAS	29	50,9
Total	57	100,0

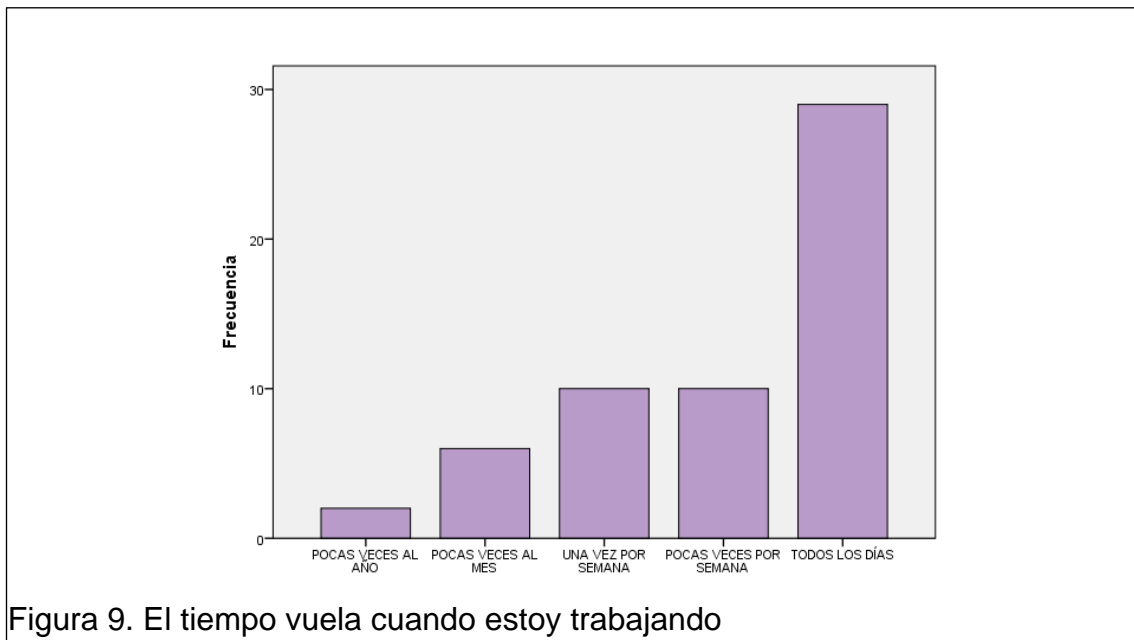


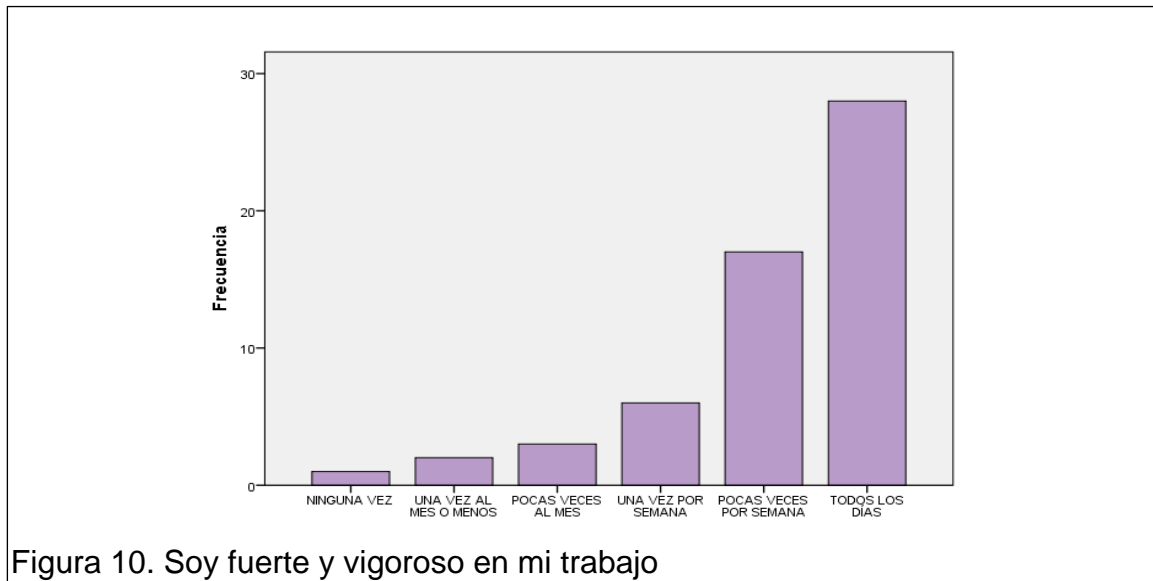
Figura 9. El tiempo vuela cuando estoy trabajando

Para la identificación de la variable de Absorción, tenemos la pregunta relacionada a si el empleado siente que el tiempo vuela cuando realiza su trabajo, esto nos indican que más de la mitad de los empleados con un 50.9% se encuentran identificados de esta manera todos los días, pero también se detectó que el 35% presenta alta absorción de su trabajo ya que se sienten de esta manera una o pocas veces por semana, lo que representa 1/3 del total de los empleados que también deben ser tomados en cuenta ya que son proporciones relevantes.

4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo **VIGOR**

Tabla 14. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
NINGUNA VEZ	1	1,8
UNA VEZ AL MES O MENOS	2	3,5
POCAS VECES AL MES	3	5,3
UNA VEZ POR SEMANA	6	10,5
POCAS VECES POR SEMANA	17	29,8
TODOS LOS DÍAS	28	49,1
Total	57	100,0

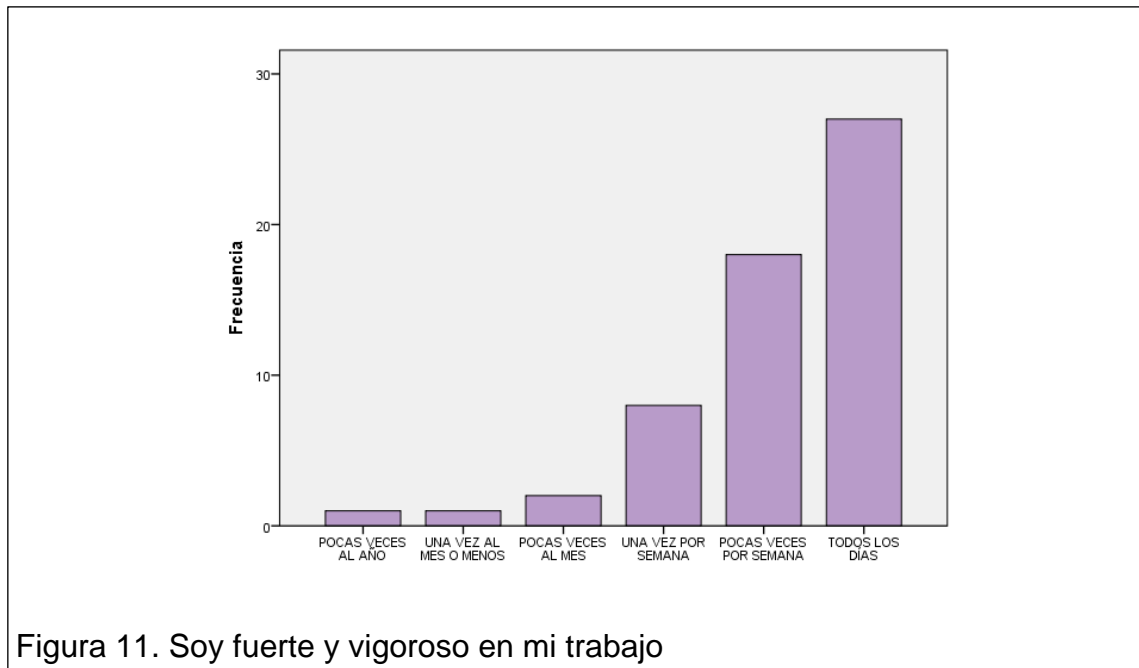


Mediante la variable de Vigor tenemos la pregunta con respecto a con cuanta frecuencia se sienten fuertes y vigorosos, la mayoría de empleados con un 49.1% se sientes de esta manera todos los días, seguido de pocas veces a la semana con un 29.8%, a contraste de que solo el 1.8% ninguna vez se ha sentido fuerte y vigoroso. Es importante recalcar que la mayoría de la población se identifica de manera positiva, tomando en cuenta que sus funciones son operativas, con acciones repetitivas y con alto de ritmo de ejecución. Mediante estos resultados se puede concordar con que la actitud del empleado frente a su propio trabajo, las creencias y los valores que este construir sobre el puesto son favorables para llegar a generar compromiso organizacional (Rodríguez, Zarco, González, 2009, p.49).

5. Estoy entusiasmado con mi trabajo **DEDICACIÓN**

Tabla 15. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
POCAS VECES AL AÑO	1	1,8
UNA VEZ AL MES O MENOS	1	1,8
POCAS VECES AL MES	2	3,5
UNA VEZ POR SEMANA	8	14,0
POCAS VECES POR SEMANA	18	31,6
TODOS LOS DÍAS	27	47,4
Total	57	100,0

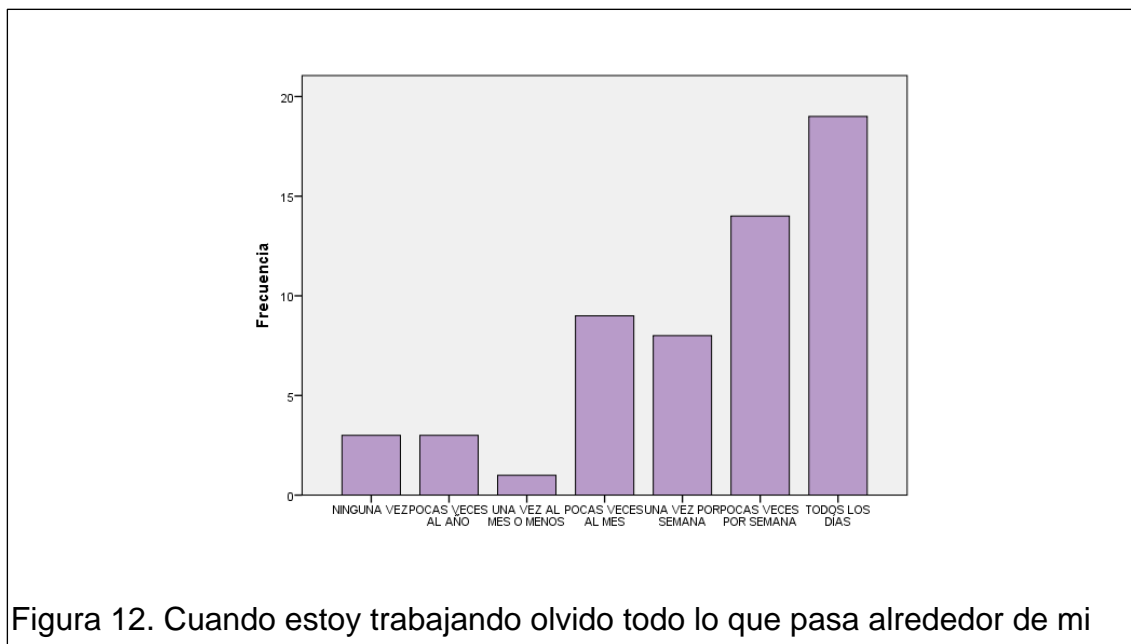


La quinta pregunta da referencia la variable Dedicación, específicamente analizando su entusiasmo en el trabajo, entre las puntuaciones más destacadas tenemos, con un 47.7% presentan entusiasmo todo los días, seguido de pocas veces por semana y únicamente con un 1.8% los colaboradores se sienten entusiasmados pocas veces al año. Podemos deducir que 93% del total de empleados del departamento de hotelería receptan de manera correcta los estímulos de retención del personal, entre estos tenemos: posibilidad de crecimiento y desarrollo o de la carrera profesional, planes de formación continua vinculada con su función, también influencia la imagen de la institución ante la sociedad, el liderazgo de la empresa en el sector; entre otros (Beguer, 2009, pp.321-323).

6. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi **ABSORCIÓN**

Tabla 16. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi

	Frecuencia	Porcentaje
NINGUNA VEZ	3	5,3
POCAS VECES AL AÑO	3	5,3
UNA VEZ AL MES O MENOS	1	1,8
POCAS VECES AL MES	9	15,8
UNA VEZ POR SEMANA	8	14,0
POCAS VECES POR SEMANA	14	24,6
TODOS LOS DÍAS	19	33,3
Total	57	100,0



El siguiente gráfico determina la variable Absorción e indaga si los empleados en el trabajo olvidan lo que sucede a su alrededor. En este caso las proporciones son más surtidas, indicando que con un 33.3% los empleados lo perciben todos los días, con un 24.6% los empleados lo perciben pocas veces a la semana, tomando en cuenta que estos puntajes son los más altos, podemos deducir que el 57.6% más de la mitad de la población se enfoca en sus funciones con mucha frecuencia.

7. Mi trabajo me inspira **DEDICACIÓN**

Tabla 17. Mi trabajo me inspira

	Frecuencia	Porcentaje
POCAS VECES AL AÑO	3	5,3
UNA VEZ AL MES O MENOS	2	3,5
POCAS VECES AL MES	10	17,5
UNA VEZ POR SEMANA	6	10,5
POCAS VECES POR SEMANA	10	17,5
TODOS LOS DÍAS	26	45,6
Total	57	100,0

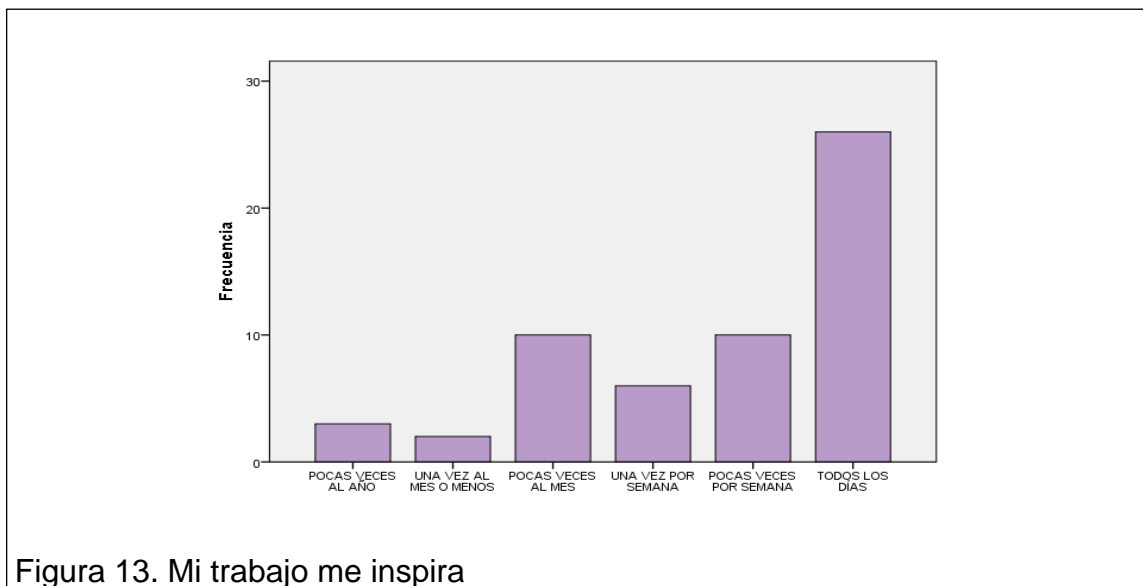


Figura 13. Mi trabajo me inspira

Con respecto a la variable Dedicación, busca detectar que tan inspirador es su trabajo en la organización detectamos que el 45.6% de los empleados perciben la importancia de su función, seguida de un 17.5% de pocas veces al mes y una vez por semana y como puntuación más baja tenemos con 3.5% una vez al mes o menos. Se detecta la diversidad de respuestas, esto pone en cuestionamiento cuán inspirador es su función para ellos mismos. En este caso ciertos empleados no pueden sentir inspiración por su función ya que no ven claramente la importancia de su rol en la organización, siendo este un indicador de conflicto para generar compromiso en la organización.

8. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar **VIGOR**

Tabla 18. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.

	Frecuencia	Porcentaje
UNA VEZ AL MES O MENOS	2	3,5
POCAS VECES AL MES	5	8,8
UNA VEZ POR SEMANA	15	26,3
POCAS VECES POR SEMANA	8	14,0
TODOS LOS DÍAS	27	47,4
Total	57	100,0

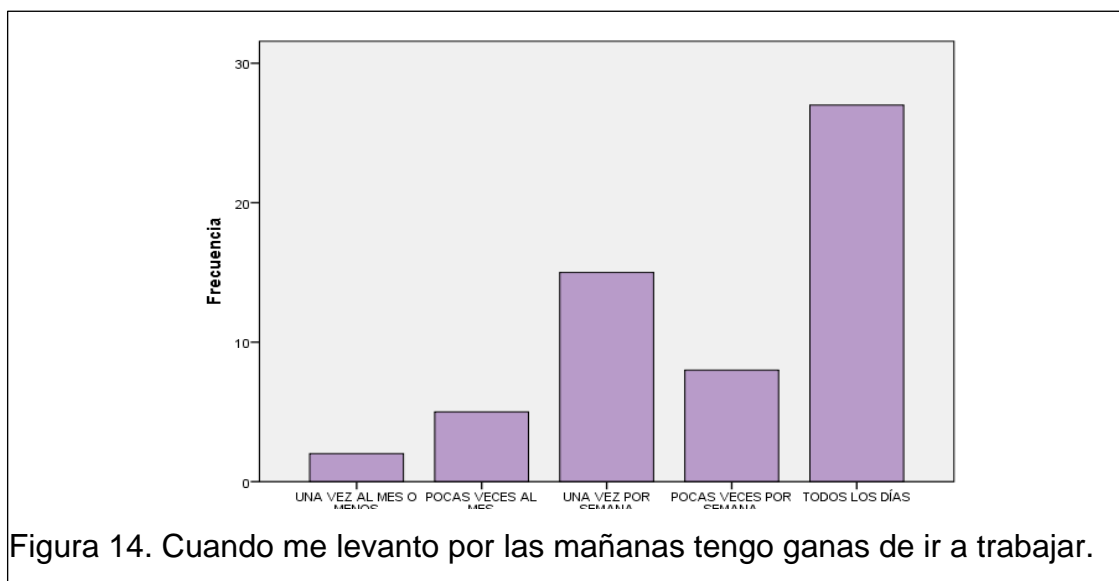


Figura 14. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.

Con respecto a la variable Vigor, se preguntó si por las mañanas tienen ganas de ir a trabajar, en su mayoría el 47.4% indican que todos los días, seguido con un 26.3% una o pocas veces por semana y con el puntaje más bajo tenemos al 3.5% con una vez al mes o menos. Estos puntajes nos indican que el 87.7% de la población de hotelería presenta disposición para ir a realizar sus labores. Buscando aumentar este porcentaje se debe trabajar más a profundidad con la identificación de cuál de los beneficios institucionales resultan más atractivos y de esta manera presentarlos y divulgarlos con los empleados para mediante estas acciones mejorar su compromiso.

9. Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo **ABSORCIÓN**

Tabla 19. Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
POCAS VECES AL AÑO	2	3,5
UNA VEZ AL MES O MENOS	2	3,5
POCAS VECES AL MES	2	3,5
UNA VEZ POR SEMANA	7	12,3
POCAS VECES POR SEMANA	9	15,8
TODOS LOS DÍAS	35	61,4
Total	57	100,0

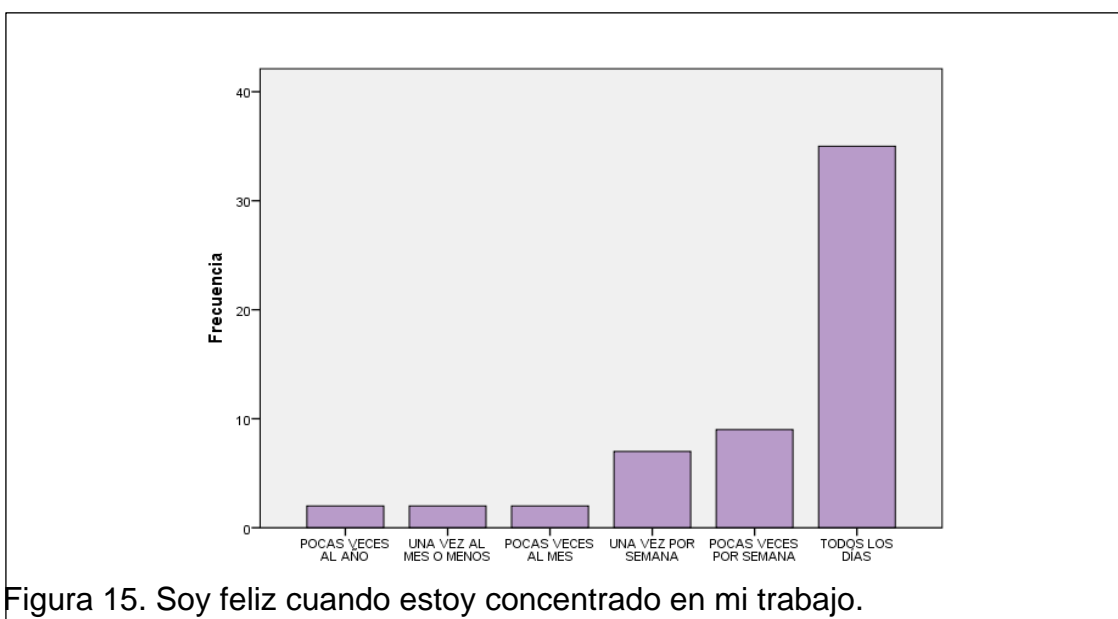


Figura 15. Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo.

Esta pregunta detecta la variable Absorción, buscando detectar cuan feliz se encuentran los empleados cuando están concentrados, el puntaje que supera más de la mitad de la población es con un 61.4% indicando que todos los días, y seguido por muy debajo con un 15.8% de pocas veces por semana. Dado a conocer claramente que la mayoría de los colaboradores se sienten felices al estar concentrados en sus funciones, esta noción genera compromiso ya que tiene un conocimiento claro de cómo realizar sus funciones y esto reduce la incidencia de cometer algún error.

10. Estoy orgulloso del trabajo que hago **DEDICACIÓN**

Tabla 20. Estoy orgulloso del trabajo que hago.

	Frecuencia	Porcentaje
POCAS VECES AL AÑO	1	1,8
POCAS VECES AL MES	2	3,5
UNA VEZ POR SEMANA	7	12,3
POCAS VECES POR SEMANA	14	24,6
TODOS LOS DÍAS	33	57,9
Total	57	100,0

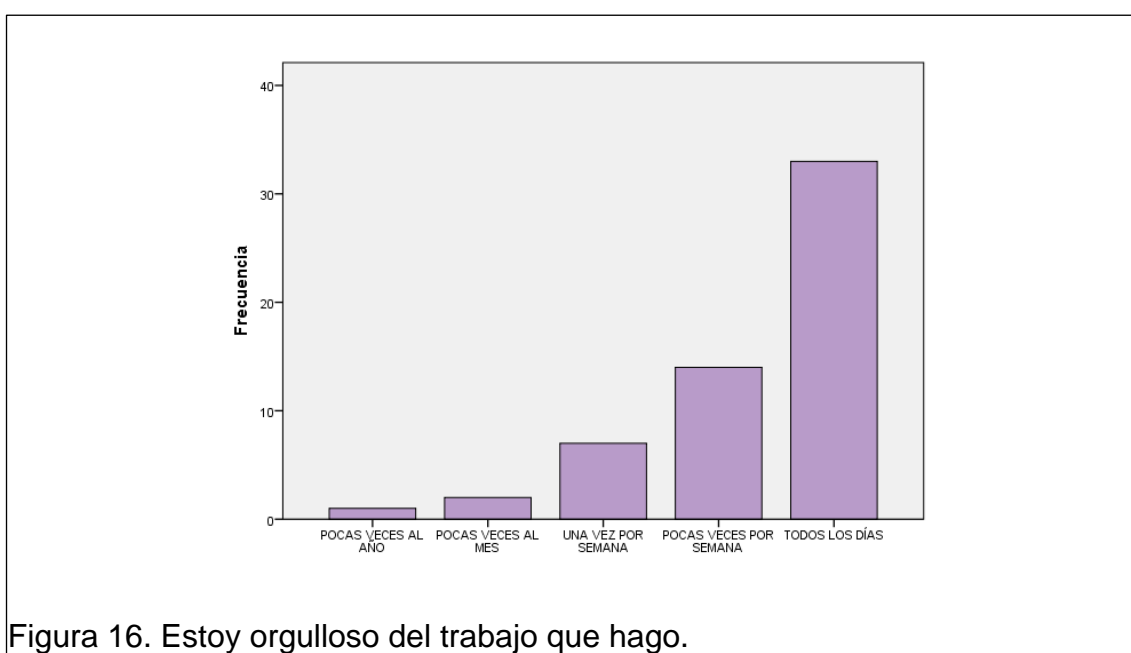


Figura 16. Estoy orgulloso del trabajo que hago.

Esta pregunta mide la variable dedicación, y busca detectar cuan orgullosos se sienten los empleados del trabajo que realizan, por encima de la mitad con un 57.9% encontramos que todos los días los empleados se sienten orgullosos, por debajo de esta encontramos que el 24.6% se sienten así pocas veces por semana y dentro de una de las puntuaciones más bajas tenemos al 1.8% que pocas veces al año se sienten orgullosos de sus funciones. Indicando que la mayor parte de la población del área de hostería le da significado positivo a sus funciones de limpieza y desinfección de lavado de ropa y lencería. Siendo un positivo indicador de que existe buena dirección y empoderamiento por parte de sus líderes.

11. Estoy sumergido en mi trabajo que hago **ABSORCIÓN**

Tabla 21. Estoy sumergido en mi trabajo que hago.

	Frecuencia	Porcentaje
UNA VEZ AL MES O MENOS	4	7,0
POCAS VECES AL MES	1	1,8
UNA VEZ POR SEMANA	8	14,0
POCAS VECES POR SEMANA	15	26,3
TODOS LOS DÍAS	29	50,9
Total	57	100,0

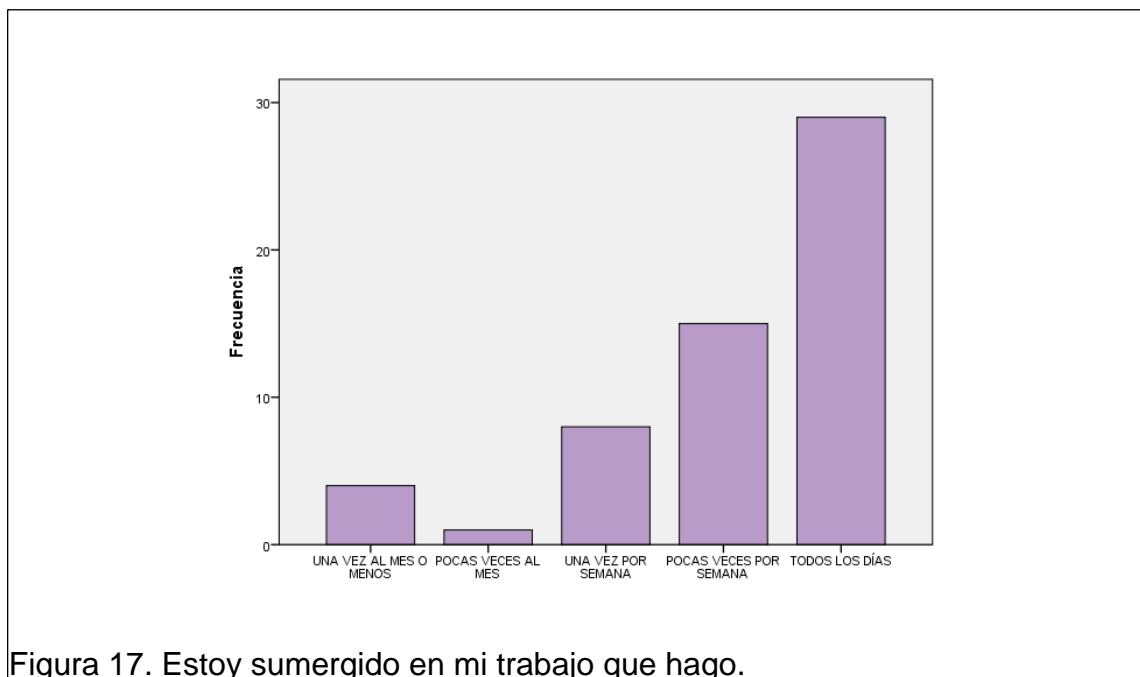


Figura 17. Estoy sumergido en mi trabajo que hago.

Esta pregunta mide la variable absorción, e identifica cuan sumergidos se encuentran en su trabajo los colaboradores del área de Hotelería, el gráfico nos indica que la mitad de la población con un 50.9% se sienten todos los días sumergidos en su trabajo, seguido por el 26.3% de la población que se siente de esta manera pocas veces a la semana y dentro de las puntuaciones más bajas tenemos el 1.8%. Esta puntuación es una clara evidencia que el nivel de absorción en el trabajo es alto, por lo que indica Aamondt el sumergirse en su trabajo genera estrés y esto es una de las causas principales de rotación en la organización (Aamodt, 2010, p.395)

12. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo **VIGOR**

Tabla 22. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.

	Frecuencia	Porcentaje
UNA VEZ AL MES O MENOS	3	5,3
POCAS VECES AL MES	6	10,5
UNA VEZ POR SEMANA	7	12,3
POCAS VECES POR SEMANA	14	24,6
TODOS LOS DÍAS	27	47,4
Total	57	100,0

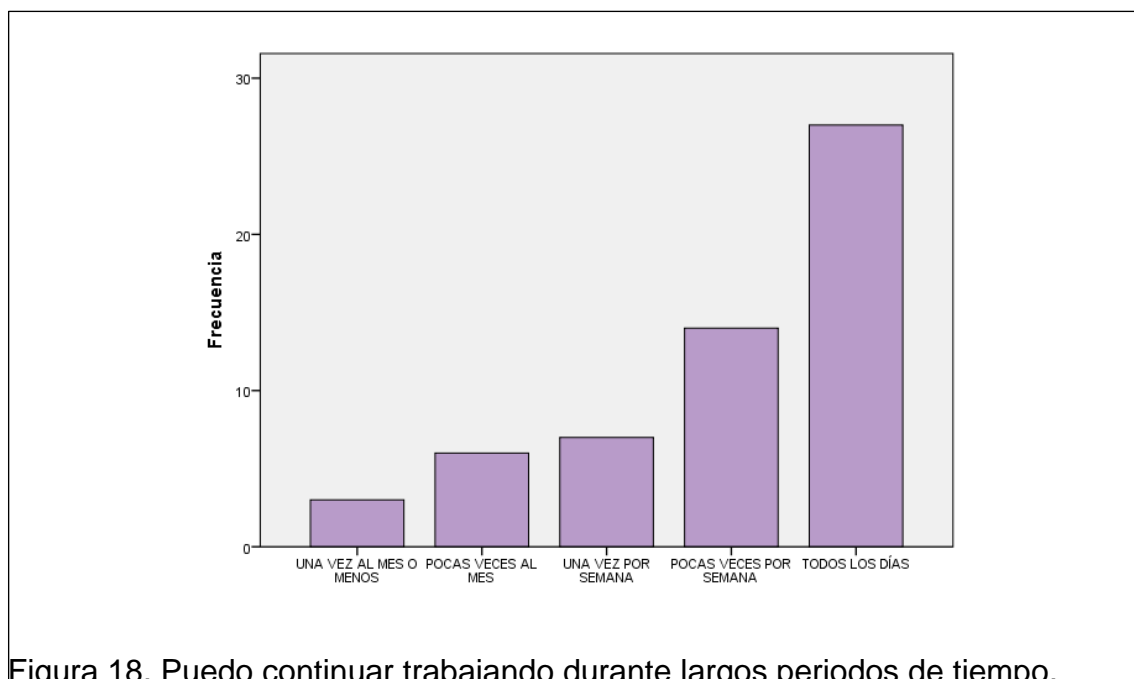


Figura 18. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo.

Esta pregunta mide la variable Vigor, y busca identificar si el empleado continúa trabajando por largos periodos de tiempo. Con un 47.4% los colaboradores continuarían trabajando por largos periodos todos los días, por debajo tenemos el 24.6% de los empleados que lo hacen pocas veces por semana y con la puntuación más baja tenemos el 5.3% los cuales se sienten de esta manera una vez al mes o menos. Es beneficioso encontrar que el 47.7% casi la mitad de los empleados de esta área se sientan vigorosos y puedan seguir trabajando ya que en esta área se da con frecuencia los horarios extendidos y horarios rotativos de 18 horas.

13. Mi trabajo es retador **DEDICACIÓN**

Tabla 23. Mi trabajo es retador

	Frecuencia	Porcentaje
POCAS VECES AL AÑO	1	1,8
UNA VEZ AL MES O MENOS	5	8,8
POCAS VECES AL MES	5	8,8
UNA VEZ POR SEMANA	9	15,8
POCAS VECES POR SEMANA	8	14,0
TODOS LOS DÍAS	29	50,9
Total	57	100,0

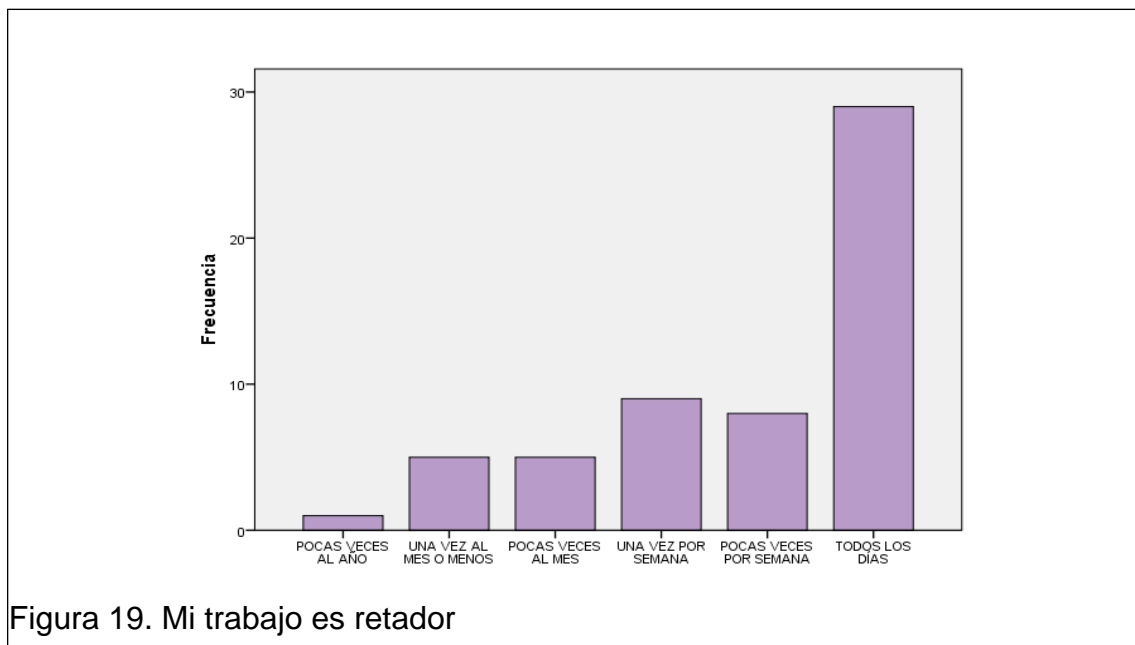


Figura 19. Mi trabajo es retador

La pregunta se vincula con la variante Dedicación, y busca percibir cuán retador es el trabajo para el colaborador, tenemos que los empleados en un 50.9% lo perciben como retador todos los días, los siguientes puntajes por muy debajo de esto tenemos a el 29.8% con una vez y pocas veces por semana sienten que su trabajo es retador y la más baja con una persona que representanta el 1.8% con pocas veces al año de la población. Esto es positivo ya que para generar compromiso organizacional en los empleados Fuente y Vallejo señalan cuán importante el trabajo debe ser retador para la persona, esto lo vincula a la organización y genera cohesión (Fuente y Vallejo, 2008, p.122)

14. Me dejo llevar por mi trabajo **ABSORCIÓN**

Tabla 24. Me dejo llevar por mi trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
POCAS VECES AL AÑO	1	1,8
UNA VEZ AL MES O MENOS	7	12,3
POCAS VECES AL MES	6	10,5
UNA VEZ POR SEMANA	6	10,5
POCAS VECES POR SEMANA	15	26,3
TODOS LOS DÍAS	22	38,6
Total	57	100,0

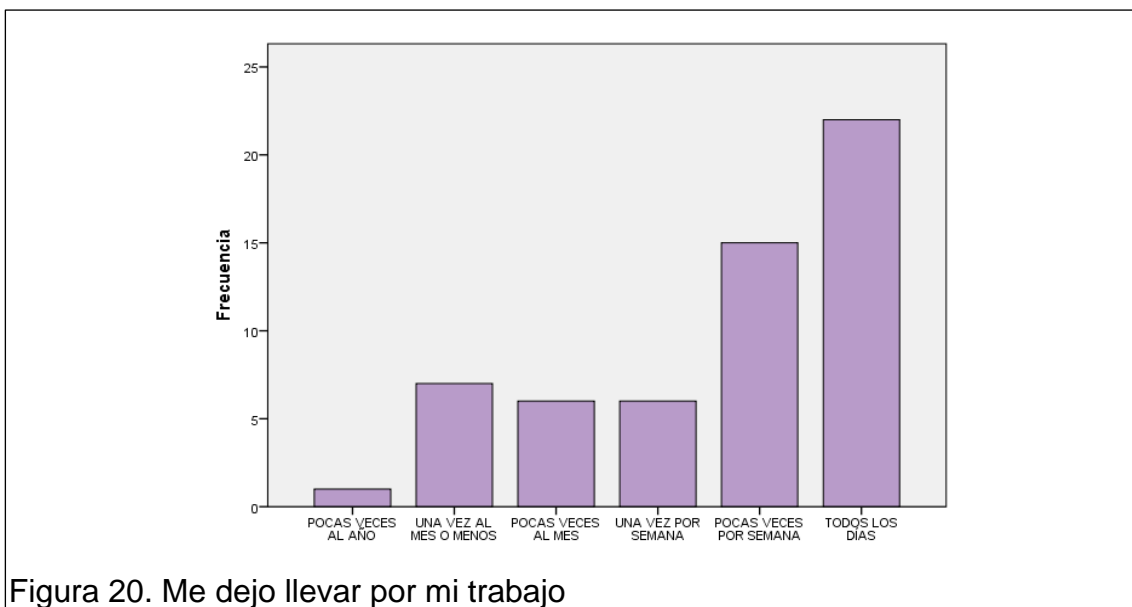


Figura 20. Me dejo llevar por mi trabajo

Esta pregunta mide la variable Absorción, y busca identificar si los empleados se dejan llevar por su trabajo. El gráfico nos demuestra que existe una gran variedad de criterios bajo esta variable, los colaboradores nos indican que el 38.6% se deja llevar por su trabajo todos los días, muy de cerca le sigue el 26.3% con pocas veces por semana, de ahí con un 12.3% tenemos una vez al mes o menos, seguido con 10.5% con pocas veces al mes y una vez por semana y con la puntuación más baja esta pocas veces al año el 1.8%. Esta variedad de criterios permite interpretar que una gran parte ya se encuentra envuelto por completo en sus funciones, que por su naturaleza se realizan de manera repetitiva que sería el 38.6%.

15. Soy muy persistente en mi trabajo **VIGOR**

Tabla 25. Soy muy persistente en mi trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
POCAS VECES AL AÑO	2	3,5
UNA VEZ AL MES O MENOS	4	7,0
POCAS VECES AL MES	4	7,0
UNA VEZ POR SEMANA	3	5,3
POCAS VECES POR SEMANA	16	28,1
TODOS LOS DÍAS	28	49,1
Total	57	100,0

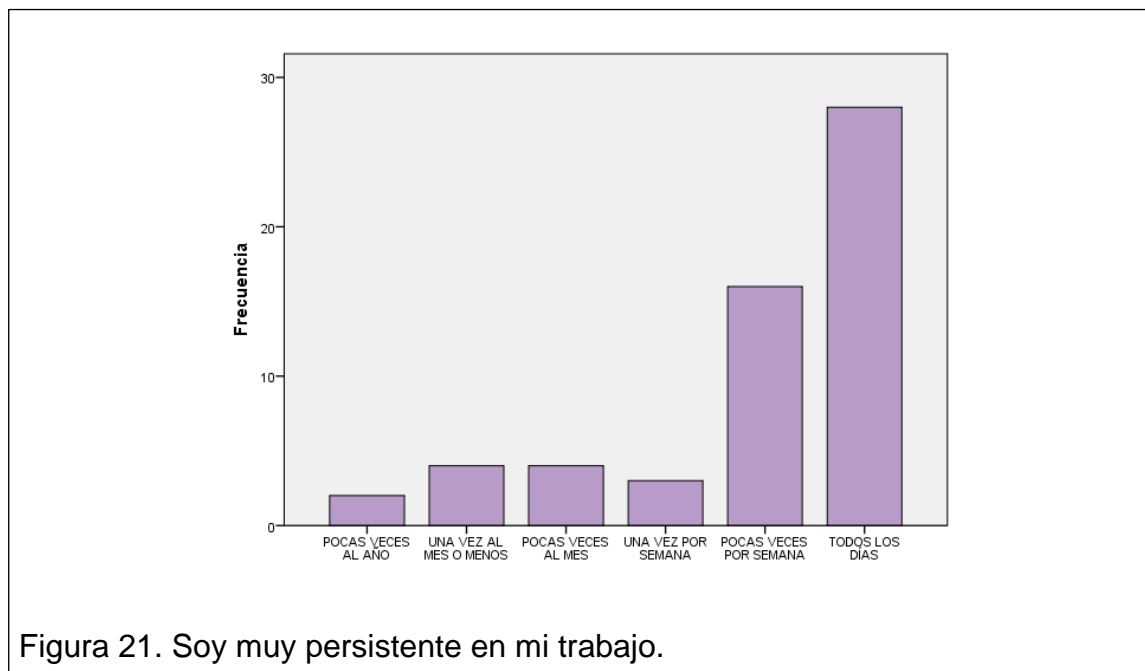


Figura 21. Soy muy persistente en mi trabajo.

La pregunta mide la variable Vigor y busca indagar cuán persistente son los empleados en su trabajo. El gráfico nos indica que aproximadamente la mitad con un 49.1% de la población del área de Hotelería es persistente en sus funciones todos los días, seguido por el 28.1% de los empleados que se sienten de este modo pocas veces por semana y la puntuación más baja tenemos 3.5% con pocas veces al año. Demostrando que la mayoría de los empleados son persistentes con sus labores, siendo un óptimo indicador de compromiso organizacional.

16. Me es difícil desconectarme de mi trabajo **ABSORCIÓN**

Tabla 26. Me es difícil desconectarme de mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
NINGUNA VEZ	2	3,5
POCAS VECES AL AÑO	2	3,5
UNA VEZ AL MES O MENOS	6	10,5
POCAS VECES AL MES	4	7,0
UNA VEZ POR SEMANA	8	14,0
POCAS VECES POR SEMANA	18	31,6
TODOS LOS DÍAS	17	29,8
Total	57	100,0

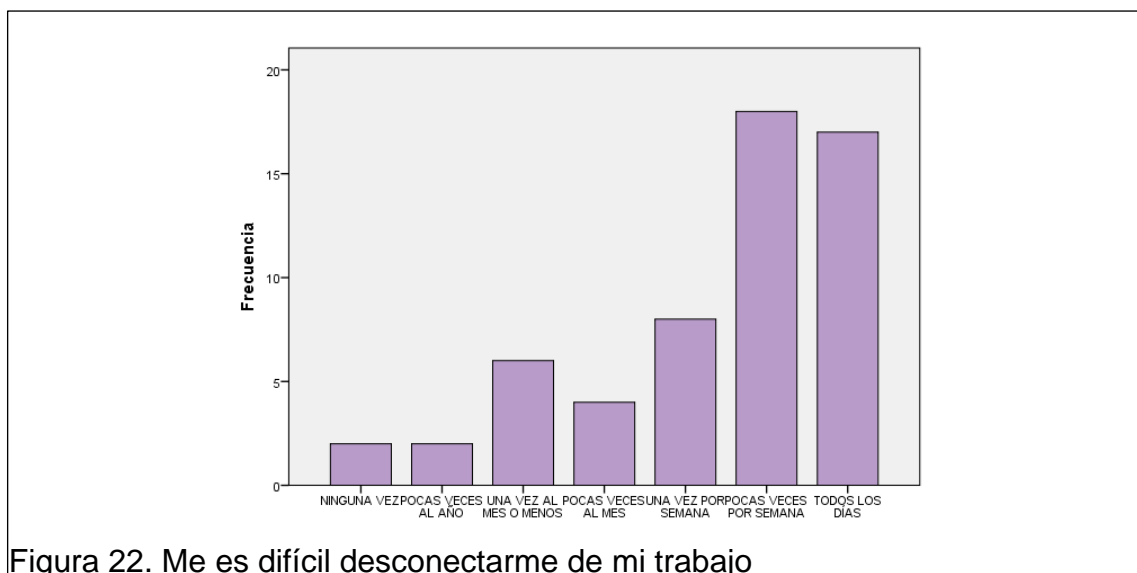


Figura 22. Me es difícil desconectarme de mi trabajo

La pregunta mide la variable Absorción, busca identificar cuán difícil es para los empleados desconectarse de su trabajo, el gráfico representa una gran variedad de criterios, entre los más altos tenemos el 31.6% con pocas veces por semana, seguido muy cerca del 29.8% por todos los días, finalmente tenemos el 3.5% con ninguna vez y pocas veces al año. Estas puntuaciones son bastante variables, aunque tomando en cuenta que los empleados en su mayoría indican que les es difícil desconectarse de su empleo ya sea todos los días y pocas veces por semana, nos indica que la noción de absorción es bastante representativa.

17. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando **VIGOR**

Tabla 27. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
POCAS VECES AL AÑO	1	1,8
UNA VEZ AL MES O MENOS	1	1,8
POCAS VECES AL MES	7	12,3
UNA VEZ POR SEMANA	7	12,3
POCAS VECES POR SEMANA	9	15,8
TODOS LOS DÍAS	32	56,1
Total	57	100,0

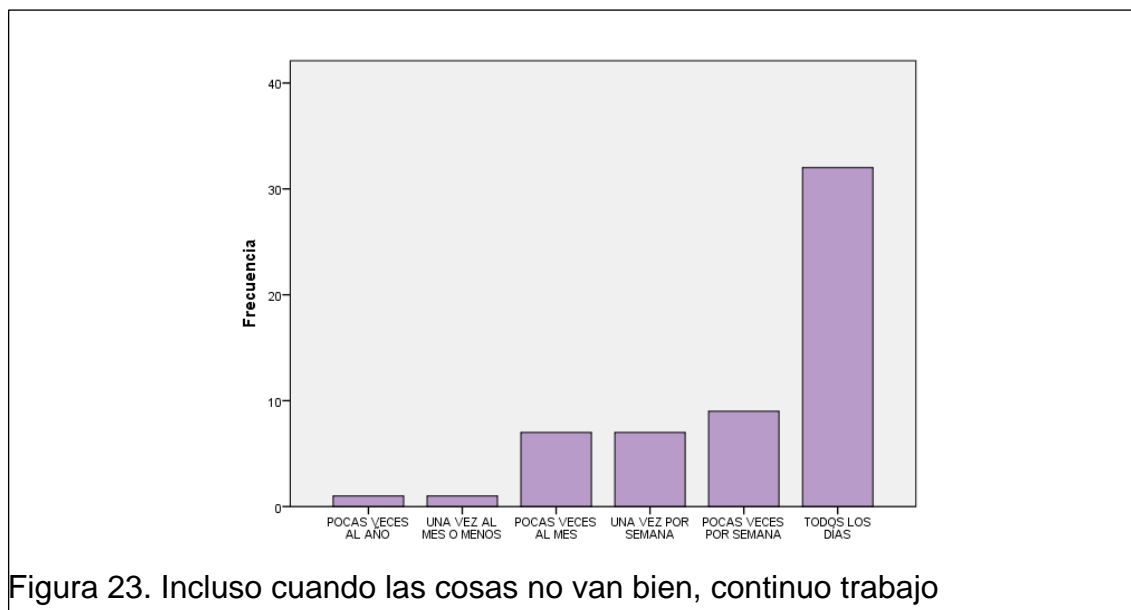


Figura 23. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajo

En la última pregunta tenemos representada la variable Vigor, buscando identificar con cuánta frecuencia los empleados siguen trabajando aún que las cosas no vayan bien. El gráfico nos indica que más de la mitad de la población con un 56.1% se sienten así de motivados todos los días, por muy abajo tenemos el 15.88 de la población que se identifica de esta manera pocas veces por semana, seguido de cerca por el 12.3% con pocas veces al mes y una vez por semana, y por último encontramos al 1.8% de pocas veces al año y una vez al mes. Demostrando que más de la mitad de la población que trabaja en el área de Hotelería presenta alto vigor en sus funciones, alcanzando las metas planteadas aunque existan obstáculos para alcanzarlo, demostrando que este porcentaje de la población se encuentra comprometido con la organización.

3.14 Análisis por Variables

3.14.1 Vigor

Tabla 28. Análisis por Variable – Vigor

	LLENO ENERGIA	FUERTE Y VIGOROSO TRABAJANDO	GANAS TRABAJAR CADA MAÑANA	PERSISTENTE TRABAJO	AUNQUE TODO VAYA MAL CONTINUÓ TRABAJANDO	
N Válidos	57	57	57	57	57	
Perdidos	0	0	0	0	0	
Media	5,14	5,09	4,93	4,95	5,07	5,04

3.14.2 Dedicación

Tabla 29. Análisis por Variable – Dedicación

	SIGNIFICADO PROPÓSITO	ENTUSIASMADO TRABAJO	TRABAJO ME INSPIRA	ORGULLOSO DEL TRABAJO	TRABAJO RETADOR	
N Válidos	57	57	57	57	57	
Perdidos	0	0	0	0	0	
Media	4,81	5,14	4,68	5,32	4,84	4,96

3.14.3 Absorción

Tabla 30. Análisis por Variable – Absorción

	TIEMPO VUELA TRABAJANDO	OLVIDO TODO AL TRABAJAR	FELIZ CONCENTRADO TRABAJANDO	SUMERGIDO EN TRABAJO	ME DEJO LLEVAR POR TRABAJO	DIFÍCIL DESCONECTAR ME TRABAJO	
N Válidos	57	57	57	57	57	57	
Perdidos	0	0	0	0	0	0	
Media	4,98	4,35	5,18	5,12	4,63	4,39	4,77

La encuesta Utrecht Work Engagement Scale, nos brinda los siguientes resultados, en primer lugar tenemos la variable Vigor, con la media más alta de 5.04, sobre 7. Resaltando que los empleados del área de Hotelería tienen considerables niveles de energía y resiliencia mental mientras trabajan,

voluntad de empoderar en el trabajo y en la ejecución de trabajos complejos, tienden a persistir hasta lograr lo encomendado. Detectando este como uno de los puntos fuertes de los colaboradores del área de Hotelería, se debe incentivar que estos lazos con la institución se preserven e incrementen.

La Dedicación es la segunda variable con mayor puntuación, presentándose con una media de 4.96 sobre 7, esta variable detecta cuan fuertemente envuelto se encuentra el empleado con su trabajo, si experimenta sensación de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío por las funciones que realiza. Esta variable se encuentra muy cercana a la variable Vigor, esto nos demuestra que en los empleados del área de hotelería existe entusiasmo y orgullo por lo que realizan, aunque se podría mejorar estos puntajes desarrollando mayor empoderamiento en ellos.

Y en tercer lugar encontramos a la Absorción con una media de 4.77 sobre 7, esta variable indica cuan concentrados y envueltos en su trabajo, como sienten que el tiempo pasa ligeramente y tienen dificultad en desapegarse de su trabajo. Aún que esta es la tercera variable en la puntuación, es importante tomar en cuenta que es alta y el trabajo los está absorbiendo, esta puntuación tiende a subir por su tipo de funciones repetitivas, horarios rotativos que no obedecen a fines de semana y feriados que el resto de personas tiene. Que este factor aumente es peligroso ya que llegaría a volverse un factor de riesgo psicosocial para el empleado, pudiendo atentar contra su salud.

3.15 Análisis Cualitativo - Grupo Focal

El grupo focal, nos permite recopilar información que se estructura a partir del punto de vista de los empleados del Hospital Metropolitano, para este proceso se solicitó la participación de manera voluntaria de los empleados del departamento de Hotelería, que pertenezcan a las 4 sub áreas por las cuales se compone. El grupo focal se desarrolló el día 29 de junio del 2015,

aproximadamente a las 15:00, con 8 participantes del área de Hotelería y una encuesta con 16 preguntas.

Mediante el grupo focal se busca detectar el tipo y nivel de compromiso que predomina en los empleados del área de Hotelería. Entre estas variables podemos encontrar: Vigor, Dedicación y Absorción.

Mediante los diálogos obtenidos, se detectó que las tres variables resaltan de manera significativa. A continuación se analizará cada una de ellas.

Encontramos a la variable vigor que se presenta en el empleado como altos niveles de energía y resiliencia mental mientras trabaja, voluntad de empoderar en el trabajo, y persistencia en situaciones de difíciles al desempeñar sus funciones (UWES, 2011, p.5).

Se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Qué significa para ustedes trabajar en el HM?
- Coménteme ¿Qué es lo que más les gusta de su trabajo?
- ¿Cómo se sienten con respecto al trabajar en un hospital?
- ¿Cómo se sienten con el tipo de trabajo que realizan?

Bajo estas características los empleados manifestaron que:

- Nuestro trabajo es de limpieza de habitaciones y debemos dar la mejor calidad, para cuando el paciente ingrese se sienta bien y se den cuenta que nosotros le damos calidad en el trabajo (empleado de Hotelería).
- Día a día tiene que seguir con mejoramiento continuo con servicio (empleado de Hotelería).
- Me gusta el trato, lo que es justa la licenciada y el respeto que nos dan a los colaboradores, somos iguales, no hay desigualdad de género todos hacemos el mismo trabajo (empleado de Hotelería).

Se genera compromiso de tipo afectivo cuando se incluye tres componentes como: Identificación, es el vínculo personal tanto a objetos y valores organizacionales; Implicación, se considera como la inmersión psicológica en las actividades institucionales y lealtad, atendida como un sentimiento de afecto y apego (Rodríguez, Zarco, González, 2009, p.62). En este caso se evidencia que los empleados buscan el objetivo organizacional de Calidad en sus funciones diarias, siendo símbolo de compromiso con la institución.

Se realizaron las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se sienten con respecto a trabajar en un hospital?
 - ¿Cómo se sienten con sus compañeros de trabajo?
 - ¿Qué es lo mejor de trabajar aquí?
 - Coméntenme ¿existe algo que les entusiasme de trabajar aquí?
 - ¿Creen que existen oportunidades de crecimiento?
-
- -Aquí les dan las posibilidades de crecer, aquí cuando uno entra a trabajar y puede seguir creciendo, yo viene acá a trabajar porque quiero crecer (empleado de Hotelería).
 - -Yo conozco un chico que ingreso a servicios ambientes, paso a ser de dietética y ahora es admisionista de emergencia, él es un ejemplo (empleado de Hotelería).
 - -Trabajar en el hospital es tener muchos beneficios, lo que marca la ley y muchos más (empleado de Hotelería).
 - -Yo cuando entre acá me dijeron que hay oportunidad de crecer, yo estoy jovencito y me gusta mi trabajo pero no me voy a quedar aquí (empleado de Hotelería).

El espacio para el crecimiento, es esencial ya que la mayoría de las personas buscan crecer, y desarrollarse en la empresa, percibiendo esto como reconocimiento por el buen desempeño realizado. Los empleados necesitan saber que la empresa les brindará las oportunidades para aprender, crecer y

progresar. Si esta expectativa de crecimiento es vana, simplemente el empleado buscará un lugar que si lo deje progresar (Nicolas, 2013, pp. 48-49). Esta institución ha demostrado con antecedentes, que existe amplia oportunidad de crecimiento, ya que en sus propios compañeros de trabajo demostraron que es posible superarse si se lo proponen.

El hospital da oportunidades continuas de ascenso mediante el proceso de promociones internas, se lleva a cabo mediante la publicación de vacante hacia todos los empleados, si estas personas cumplen el perfil para ascender; en casos específicos aún que la persona no cumpla las competencias técnicas se evalúa al postulante, y si ha demostrado compromiso con la organización y responsabilidad con sus funciones el área a la que iría se compromete con formarlo con la única condición que el candidato debe continuar sus estudios.

- ¿Que consideran sobre los beneficios (alimentación, transporte, seguro de salud, seguro de vida?)
 - Yo le hice operar a mi hija de corazón abierto, la cirugía me costaba \$17 000, los doctores aquí porque me conocen me ayudaron, ellos no me cobraron los honorarios, me ayudaron en las fundaciones a retirar los insumos médicos. Por eso yo doy todo mi esfuerzo en este trabajo (empleado de Hotelería).
 - Los médicos son muy buenos cuando pueden ayudarle siempre lo hacen (empleado de Hotelería).
 - A mí ningún médico me ha cobrado nada cuando me he hecho atender (empleado de Hotelería).
 - Otros médicos cobran \$60, pero a nosotros o no nos cobran o solo nos cobran \$20 son muy buenos (empleado de Hotelería).
 - La mayoría de médicos son reconocidos, no solo en el país sino a nivel mundial por ser mejores médicos y no nos cobran nada (empleado de Hotelería).
 - Los horarios son rotativos, para mi están bien, aunque te pida que te quedes te pagan eso (empleado de Hotelería).

Muchos de los empleados han recibido beneficios y la mayoría de ellos son en el ámbito de la salud, se sienten muy agradecidos por el trato especial que han tenido y lo han recalcado varias veces. En este ámbito a más de reflejar Vigor en sus acciones, también genera compromiso de tipo Normativo, que se define como la lealtad a la organización, es de naturaleza emocional, el trabajador puede llegar a desarrollar un sentimiento de deuda hacia la compañía al recibir beneficios el empleado se siente vinculado a la organización por gratitud hacia esta. (Rodríguez, Zarco, González, 2009, p.62).

De esta manera las personas que en su mayoría resaltaron estos beneficios de salud, presentan una antigüedad significativa en la organización, su vínculo emocional es bastante fuerte, y reflejan gratitud en sus argumentos.

La Dedicación, señala el estar “fuertemente envuelto en su trabajo, y experimentar un reconocimiento de significancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío por las funciones que realiza” (UWES, 2011, p.5).

En esta categoría encontramos los siguientes argumentos de los empleados de hotelería que se relaciona con esta variable:

- ¿Qué es lo mejor de trabajar aquí?
- ¿Cómo ven el liderazgo de su área?
- ¿Qué opinan de los horarios?
- ¿Qué opinan de su remuneración (cubre necesidades, medianamente)?
- ¿Que no les gusta de su trabajo?
- ¿Quisieran jubilarse en esta institución?
 - Me gusta lo que hago (empleado de Hotelería).
 - Yo me entusiasmo porque sé que es un hospital reconocido y sé que no me va a faltar nada si trabajo aquí, uno no dice con vergüenza digo con orgullo que trabajo en este hospital, no cualquiera entra aquí tiene que uno dar muchas pruebas (empleado de Hotelería).

- Me siento orgullosa de mi tipo de trabajo a mí me gusta lo que hago (empleado de Hotelería).
- Uno cuando dice que trabaja en el Hospital Metropolitano se enorgullece porque la gente lo conoce y es un orgullo trabajar aquí (empleado de Hotelería).
- No cualquiera trabaja aquí uno da muchas pruebas, solo los mejores entran, ni con palancas se puede ingresar aquí (empleado de Hotelería).
- Es un hospital reconocido y sé que no me va a faltar nada si sigo trabajando aquí, tengo las posibilidades que el sueldo este puntual. Yo no lo digo con vergüenza que trabajo aquí (empleado de Hotelería).
- Lo mejor de trabajar aquí son los pacientes, siempre es más oportuno conversar con alguien que está afectado y así uno puede llegar más a ellos (empleado de Hotelería).
- Trabajar aquí es una oportunidad de trabajo que permite cumplir metas (empleado de Hotelería).
- Si no fuera por los de limpieza el hospital no estaría como está ahora (empleado de Hotelería).

Estos criterios se ligan con la variable Dedicación, desarrollando compromiso de tipo afectivo ya que se sienten orgullosos de sus funciones y esto genera lazo emocional entre el empleado y la organización. Se alcanza al momento que se satisfacen las necesidades individuales y se cubren las expectativas de los trabajadores. Los colaboradores que se presentan con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la compañía. Surge a partir de las condiciones laborales y expectativas satisfechas (Rodríguez, Zarco, González, 2009, p.62). Si la institución es reconocida en el medio como lo es el Hospital Metropolitano, el empleado también desarrollará compromiso de ser parte de esta, de igual manera expresan su amor por el trabajo y están orgullosos de desarrollar funciones de limpieza y desinfección en el Hospital.

La Absorción, que es estar completamente concentrado y envuelto en su trabajo, sintiendo que el tiempo pasa ligeramente y el individuo tiene dificultad en desapegarse de su trabajo (UWES, 2011, p.5).

Esta categoría presentó muchos argumentos por parte de los empleados, por las características de sus funciones operativas, con mucha frecuencia se vuelven repetitivas y en algunos casos poco retadoras. A continuación se presentan los argumentos de los empleados de Hotelería:

En índices elevados la Absorción llega a influir en la decisión de abandonar el trabajo. Entre las causas de la rotación que señala Aamondt encontramos que:

Si se presentan dificultades de ascender o progresar, si no se llenan las necesidades de superación en la empresa los empleados buscan otras alternativas con mejores horarios, sueldos, cargos con mejor status y oportunidades de ascensos (Aamodt, 2010, p.395). Un factor señalado es el argumento de un colaborador de Hotelería, el indica que:

- Si no tiene estudios uno no puede aplicar a otro cargo (empleado de Hotelería).

Otro factor de rotación es conocido como el escape, es la posición que toman los empleados que ya no toleran las condiciones de trabajo, ya sea el estrés, conflictos entre pares o superiores, clientes difíciles y jornadas largas que se vuelven extenuantes, aumentan la posibilidad de rotación laboral (Aamodt, 2010, p.395). Identificados con esta causa de rotación encontramos vinculados los siguientes comentarios:

- ¿Cómo se llevan entre compañeros?
- A veces la presión a uno le atufa, por ejemplo un viernes que los compañeros no te ayudan te dejan un montón y si no dejas haciendo algo me matan (empleado de Hotelería).

- Ahora es mejor, al principio yo venía a velar con miedo los primeros tres meses, era un montón. Ya me estaba despechando (empleado de Hotelería).
- En mi área trabajan pero necesitamos más colaboración de parte de todos (empleado de Hotelería).
- Si simpatizamos pero siempre hay algún roce por cualquier cosa nada es perfecto (empleado de Hotelería).
- Se podría fortalecer la unidad, con unidad hay colaboración y seguridad (empleado de Hotelería).
- Siempre hay una situación que se sale de control, uno como nuevo no sé todo como para hacer las cosas, yo quiero un apoyo de ellos (empleado de Hotelería).
- Yo siempre vengo a trabajar con presión aunque sea domingo porque me encuentro con una pila de edredones, rara vez pasa, uno ya viene con ese susto (empleado de Hotelería).
- A veces son muy impacientes en las áreas (empleado de Hotelería).
- A veces los compañeros van con comentarios con el jefe y le creen a otro, no uno que tiene la razón (empleado de Hotelería).
- Nos denigran por el papel que tenemos de limpieza, algunos médicos e internos (empleado de Hotelería).
- Hay personas que nos ven como si fuéramos la última rueda del coche (empleado de Hotelería).

Mediante los argumentos recopilados, se evidencia que tiene un gran peso la variable absorción, por lo cual la mayoría de colaboradores recalcan el estrés en su trabajo a diario, conflictos entre compañeros, su percepción de falta de colaboración al momento de realizar trabajos en equipo, el trato de menosprecio que reciben por parte de algunos médicos, internos, residentes y enfermeras, y por último se recalca jornadas largas de trabajo que se vuelven extenuantes. Marcando la alta propensión de rotación laboral, a la que se encuentran los empleados del área de Hotelería.

Al preguntar directamente que es lo que les compromete con la organización, los empleados señalaron:

- Me genera compromiso la responsabilidad (empleado de Hotelería).
- Uno entra a trabajar porque tiene compromiso de llevar dinero a la casa y ser responsable con su hogar, tiene compromiso con el trabajo con hacer las cosas bien (empleado de Hotelería).
- Yo me comprometí con el hospital porque me da la facilidad de estudiar (empleado de Hotelería).
- La licenciada me acomoda los horarios para que pueda ir a estudiar (empleado de Hotelería).
- El trato es súper chévere con los jefes, por eso estoy aquí, sino hace rato me hubiera ido (empleado de Hotelería).
- Tenemos el compromiso de llevar dinero a la casa y debemos hacer el trabajar bien, sino para que viene a trabajar.
- Yo lo hago por la oportunidad que me dieron de trabajar, a mí con 43 años entre a trabajar y me sorprendió porque en otros lugares me negaban y agradezco al hospital porque en la salud de mis hijos me ha ayudado muchísimo y me han atendido como familia mismo.

Estos argumentos señalan que los empleados trabajan en la organización por que necesitan el salario y son cumplidos con los pagos. Los empleados están de acuerdo con ser responsables con sus funciones realizándolas bien. La organización les da facilidades para que puedan continuar con su educación aún que se maneja horarios rotativos, la jefa les da la facilidad para realizar cambios ajustándose al empleado, más allá que a la institución. Y por último se recalcó que tiene un buen trato por parte de sus jefas, lo cual fortalece el vínculo con la organización.

3.16 Rotación del área de Hotelería del Hospital Metropolitano

La fórmula para calcular la rotación es:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de empleados que abandona el puesto}}{\text{Número medio de empleados durante el periodo}} \times \frac{12}{\text{Número de meses en el periodo}}$$

(Gómez, Balkin y Cardy, 2008, p.227)

Datos:

Número de empleados que salieron de la institución: Enero–Diciembre 2014= 28

Número medio de empleados durante el periodo: 57

Número de meses en el periodo: 12 (Enero – Diciembre 2014)

$$\text{Rotación} = \frac{28}{57} \times \frac{12}{12}$$

28 / 57 = 0.49 12 / 12 = 1

Rotación= 0.49 x 1 = 0.49 **Porcentaje:** 0.49 x 100 = 49% **Rotación:** 49%

Mediante la información obtenida por la investigación mixta que se realizó a los empleados del área de Hotelería del Hospital Metropolitano

Se logró determinar de qué manera el compromiso organizacional incide con el índice de rotación de personal en esta área.

Esta área está conformada por 57 auxiliares, de los cuales 28 de ellos tiene antigüedad de apenas 1 año, el índice de rotación del área de hotelería en el año 2014 - 2015 es de 49%, indicando que la mitad de esta área es

personal nuevo. Este índice es muy elevado considerando toda la inversión que se realiza en el reclutamiento de personal que cumpla el perfil, la capacitación necesaria para desempeñar la compleja función de desinfección a nivel hospitalario. Al realizar este proceso de manera repetitiva buscando cubrir 28 vacantes solo para esta área en un año incide de manera negativa en el correcto funcionamiento del área, ya que al tener faltante de personal constantemente, este tiene que doblar turnos y esto representa pago de horas extraordinarias y suplementarias que no se encontraba contemplado en la planificación del presupuesto anual de la organización.

Al aplicar la encuesta Utrecht Work Engagement Scale, evaluando las variables Dedicación, Vigor y Absorción; concluimos que la variable que tiene predominancia es Vigor con 5.04 / 7, destacando el nivel de energía del empleado y resiliencia mental al ejecutar sus funciones, capacidad de ejecución de trabajos complejos, tienden a persistir hasta lograr lo encomendado. Siendo esta la variable más alta encontrada en la encuesta, es un factor positivo ya que por la calidad de trabajo a ejecutar es esencial que los empleados se sientan identificados con resiliencia mental y persistencia, como por ejemplo al desinfectar un quirófano de manera correcta en un tiempo determinado, o a lavar toneladas de ropa quirúrgica para despachar en un tiempo determinado.

Adicionalmente con la información obtenida mediante el grupo focal, se percibe que los empleados sienten la importancia de su rol en la organización, se identifican con la calidad de servicio y la opción de superarse en la organización. El puntaje de Vigor con 5.04 sobre 7, es medianamente alto, pero podría mejorar.

La variable Dedicación se pondera con 4.96 sobre 7, esta variable nos indica cuan fuerte es el vínculo entre el empleado con su trabajo, con este puntaje se percibe que existe de manera notable la sensación de significancia propia en la institución, el entusiasmo en ejecutar sus funciones, la inspiración por su trabajo a pesar de ser monótono y operativo, orgullo por pertenecer al

hospital y desafío por las funciones que realiza. En la información recolectada por el conversatorio los empleados expresan que su lugar de trabajo es reconocido y se sienten orgullosos de trabajar en el hospital, les gusta lo que hacen, indican que son especiales por haber ingresado a trabajar en el Hospital ya que ellos pasaron todo un proceso y recalcan que solo los mejores ingresan, dentro de lo que ha fomentado la creación de dedicación en los empleados está el trato con el paciente, llevando a sensibilizarlos y a vincularse aún más con la organización.

Por último encontramos la variable Absorción con una media de 4.77 sobre 7, que esta variable sea tan alta es preocupante ya que es una variable negativa. El empleado puede sentirse vigoroso y presentar dedicación en su trabajo, pero también este está altamente envuelto y concentrado en su trabajo. Esta área tiene una alta rotación que en el año 2014 -2015 represento el 49% del departamento, en este giro de negocio no se puede dejar descubierto turnos, así que se les solicita constantemente a los empleados que deberán doblar turnos lo que resulta muy agotador, se está hablando de 16 horas de trabajo o más. La noción de absorción aumenta ya que los horarios son rotativos y por lo general por horario se trabaja fines de semana y feriados. El grupo focal aporto que adicionalmente criterios como ciertos roces entre compañeros, desacuerdos influyen en la decisión de desvinculación con la organización. Entre las ideas más mencionadas encontramos que perciben el trabajo bajo presión ejercido no únicamente por su jefa directa, sino por parte del cuerpo médico, y la percepción que ciertas áreas denigren su trabajo.

3.17 Compromiso vs Rotación

El compromiso organizacional se define como el deseo de realizar esfuerzos por el bienestar de la organización, el anhelo de permanecer en la misma, aceptando sus principios y valores (Ferrer, 2005, p1); cuando no se genera correctamente el compromiso por parte del empleado a la empresa, corre el riesgo a que el colaborador busque otras oportunidades de trabajo que llene sus expectativas.

En el hospital el número de empleados de hotelería que salieron de la organización del mes de enero a diciembre 2014 fue de 28 personas, dando un total de rotación del 49%, este porcentaje representa la mitad del total de los empleados, siendo un dato que llama la atención, dado que el año anterior salieron 12 personas, en un año se duplicó la cantidad de salidas de colaboradores.

Dentro del análisis con la de Encuesta Utrech Work Engagement Scale (UWES), el índice de la variable Absorción presenta una media de 4.77 sobre 7, el cual es índice representativo, indicando claramente que los empleados se sienten envueltos por su trabajo. Las funciones que desarrollan los empleados del área de hotelería son operativas, con funciones repetitivas, horarios rotativos y con cumplimiento de metas por tiempo.

Dentro de los comentarios recopilados recalcan que para poder crecer en la organización es necesario tener estudios y no cumplen los requisitos para poder aplicar, presión en el trabajo, cantidad de trabajo que no es manejable, buscan fortalecer el trabajo en equipo, roces con compañeros, en sientas ocasiones perciben discriminación por su trabajo y no aprecian su trabajo en otras áreas

El compromiso organizacional incide en la rotación, ya que el empleado que no general el vínculo con la empresa es sencillo que busque mejores ofertas laborales, el alto índice de absorción de 4.77/7 y diversos comentarios apoyan que la decisión de permanencia de los empleados en la empresa viene a estar influidos si ellos se encuentran a gusto y generan vínculo con la organización.

3.18 Plan de Acción

Tabla 31. Plan de Acción para fortalecer Vigor y Dedicación

Plan de Acción para fortalecer Vigor y Dedicación					
Situación Actual	Situación Deseada	Acciones	Posibles barreras	Recursos	Tiempos
Dedicación UWES 4,96	UWES 6,5	Hacer visibles los beneficios institucionales ante todos los empleados.	Apoyo por parte de los proveedores, que deben realizar las charlas de manera in house	Publicación mediante comunicaciones internas, solicitar a los proveedores charlas del uso correcto de los seguros	1 mes
		En la inducción institucional, impartir la historia, valores, objetivos, logros alcanzados, certificaciones nacionales e internacionales, para así fortalecer el orgullo de pertenecer a la organización	Tiempo de inversión se alarga en la inducción	Facilitadores internos	15 días
Vigor UWES 5,04	UWES 6,5	Generar reconocimientos por antigüedad (5, 10,15, 20 años)	Costo de reconocimientos (bonos, placas, viajes)	Creación interna de reconocimientos (diplomas), Áreas para realizar eventos	15 días
		Generar convenios de educación, para una formación continua de sus colaboradores.	Presupuesto para ampliar la cobertura de becas	Convenios con varias instrucciones educativas, con las cuales le puede acceder a becas	3 meses

Tabla 32. Plan de Acción para fortalecer Vigor y Dedicación

Plan de Acción para fortalecer Vigor y Dedicación					
Situación Actual	Situación Deseada	Acciones	Posibles barreras	Recursos	Tiempos
Dedicación UWES 4,96	UWES 6,5	Crear planes de carrera, proyectando el crecimiento del empleado en la organización	Aperturas de vacantes, aprobación de cambios de área por el líder directo	Internos que transmiten el conocimiento.	6 meses
		Implementar planes de sucesión para cargos críticos	Posible falta de colaboración por quien desempeña el cargo actualmente, tiempo para transmitir los conocimientos.	Instructores Internos que transmiten el conocimiento	8 meses
		Impartir una adecuada inducción al puesto de trabajo, alineada al manual de funciones.	Tiempo de inversión en la inducción específica al cargo.	Instructores internos	1 mes
	Vigor UWES 5,04	UWES 6,5	Capacitaciones constantes en bioseguridad, manejo de desechos y control de infecciones	Horarios rotativos, para capacitar a todos los colaboradores es necesario planificar varios horarios para impartir el taller	Se cuenta con estructura para impartir la capacitación

Tabla 33. Plan de Acción para fortalecer Vigor y Dedicación

Plan de Acción para fortalecer Vigor y Dedicación					
Situación Actual	Situación Deseada	Acciones	Posibles barreras	Recursos	Tiempos
Dedicación UWES 4,96	UWES 6,5	Fortalecer el clima organizacional, mediante eventos de integración como campeonatos de deportes, día de la familia	Costos de inversión en eventos, horarios rotativos que no permite la participación de todos los empleados simultáneamente.	Suministros de propios de la organización, como carpas, mesas, material deportivo	15 días
		Fomentar entre los empleados de toda la organización la participación en las brigadas médicas voluntarias, esto fortalece su vínculo con la razón de ser de la organización.	Autorización de líderes para poder ausentarse de sus labores por el tiempo de la brigada	al año se realizan aproximadamente 4 brigadas médicas, esto brinda varias oportunidades para participar en la brigada	1 mes
Vigor UWES 5,04	UWES 6,5	Mediante el proceso de selección, tomar en cuenta la competencia Compromiso.	Por procedimiento no a todos los empleados se les aplica el test para medir su competencia (compromiso)	Medir la competencia Compromiso mediante la entrevista por competencias	15 días

Tabla 34. Plan de Acción para fortalecer Absorción

Plan de Acción - Absorción					
Situación Actual	Situación Deseada		Posibles barreras	Recursos	Tiempos
Absorción UWES 4,77	UWES 2,0	Ajustar horarios de trabajo, que cumplan con 48 horas de descanso seguidas	Reestructurar horarios para todo el personal del área	Normativas de horarios del Ministerio de Trabajo	2 meses
		Fomentar promociones internas	La aceptación de otras áreas, para permitir el cambio	Apertura constante de diversas vacantes	Constantemente
		Impartir talleres de manejo de estrés	Capacitaciones externas costosas, disponibilidad de tiempo para acudir a las capacitaciones	Facilitadores internos, espacios para capacitaciones	5 días
		Capacitaciones de optimización de tiempo en el trabajo	Costos de capacitaciones externas	Espacios para capacitaciones	15 días

4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

El objetivo de la investigación fue identificar el compromiso organizacional y la incidencia con la rotación. Para alcanzar esta meta se realizó un estudio mixto que comprendía la aplicación del cuestionario Utrecht Work Engagement Scale (UWES), dicho cuestionario se conforma por tres escalas relacionadas como son: el vigor, la dedicación y la absorción. Adicionalmente se realizó un grupo focal, con preguntas alineadas a las variables que busca identificar en la encuesta UWES.

El Compromiso Organizacional incide en la rotación de personal, por medio esta competencia, el empleado genera vínculos con la organización. El estudio se detectó que los empleados marcan una tendencia alta en las diversas variables de compromiso.

El Vigor y la Dedicación son factores positivos que han influenciado para que se genere compromiso con los empleados de hotelería del hospital. Respaldo de igual manera por la información obtenida por el grupo focal, los empleados sienten orgullo de trabajar en esta institución, estabilidad laboral, energía y entusiasmo al realizar sus funciones, perciben justicia por parte de su líder, agradecen por los beneficios que la empresa les ha brindado en salud. Concluyendo que el vigor y la dedicación se consideran medianamente altos en este grupo de empleados, influyendo directamente en la retención del capital humano en el hospital.

De igual manera en el índice de rotación incide la variable Absorción, ya que presenta un alto índice, esto significa que los empleados se sienten consumidos por su trabajo, les cuesta separar su tiempo laboral con su tiempo personal. Información que se respalda con los argumentos generados en el grupo focal, gran parte de los empleados sienten que tiene una carga laboral

excesiva, y alto índice de presión en el trabajo, y en ciertos casos falta de trabajo en equipo que hace que ciertos procesos se vuelvan lentos. Esta variable se encuentra en tercer lugar, es esencial controlarla y reducirla, ya que en caso de seguir aumentando, el índice de rotación de personal en esta área lo haría de igual manera.

Dentro de las características en común que presentan los empleados con mayor trayectoria en la organización, se encuentra la gratitud hacia el hospital, ya sea por beneficios con los doctores, o agradecimiento por darles la oportunidad de trabajar en la organización. En conclusión, esto resalta que el vínculo emocional con la organización es el mayor incentivo para permanecer en ella.

Por los parámetros ya detectados, se sugiere un plan de acción, que busca fortalecer el Vigor, la Dedicación y reducir la Absorción; fomentando desde el punto de desarrollo de personal, selección de personal y clima laboral.

4.2 Recomendaciones

Por medio de la investigación se detectó que los colaboradores del área de hotelería del Hospital Metropolitano, destacan la variable vigor en la formación de compromiso organizacional. Tomando en cuenta este resultado se busca potencializar en el colaborador los niveles de energía mental mientras trabaja, y la persistencia del empleado en situaciones difíciles. En este ámbito la líder del área es la persona encargada en fomentar el espíritu del equipo de trabajo, es óptimo que la gerente de hotelería reciba capacitación para desarrollar su competencia de empoderamiento hacia sus subordinados, para así incentivar continuamente a sus colaboradores, esto reducirá la monotonía que por lo general se percibe en este tipo de trabajo operativo con funciones repetitivas.

Los beneficios en las organizaciones son vistos como incentivos para el empleado, el Hospital Metropolitano ofrece varios beneficios como: seguro de salud, seguro de vida, alimentación, campeonato de deporte interno, capacitación continúa. La organización ha visto como inversión estos beneficios para fomentar el compromiso del empleado con la institución, pero mediante el grupo focal se detectó que algunos de los empleados del área de hotelería no conocían de la existencia de los beneficios, o no sabían cómo utilizarlos correctamente; por ende en estos casos la intención de crear compromiso es en vano. Es recomendable socializar constantemente que beneficios otorga el hospital a los empleados, mediante canales de comunicación interna, y facilitando la accesibilidad a estos, por ejemplo en caso de seguros, es óptimo contar con un representante de cuenta que se encuentre constantemente en la organización para asesorar el mejor uso de los seguros.

Para fomentar el compromiso organizacional en los empleados de hotelería es importante incentivar el desarrollo del colaborador dentro de la empresa. En el hospital existe la política de promociones internas, que buscan brindar opciones de crecimiento laboral, ya sea en la misma área u otra; pero no es una práctica que se realice concurrentemente. Es recomendable que se

fomente esta práctica con mayor periodicidad, ya que a más de fomentar la posibilidad de crecimiento en la organización, a la vez promueve que los colaboradores busquen continuar con sus estudios y tener la oportunidad de ascender, genera sensación de valoración de su esfuerzo por la empresa.

Para reducir la rotación de personal en esta área es importante recalcar las especificaciones del cargo desde a entrevista inicial. Se debe ser muy claro y específico al momento de informar cuales son las funciones del cargo, el grado de responsabilidad, el tipo de horario al que está sujeto el contrato, el tipo de riesgos laborales al cual está expuesto el cargo, la forma de pago, el monto del salario tanto neto como bruto, para así evitar inconformidades en el futuro con el empleado, evitando crear falsas expectativas al ingreso a la empresa.

Teniendo en cuenta el alto índice de la variable absorción, es importante educar al colaborador cómo manejar adecuadamente el estrés del cargo. Se puede impartir ya sea de manera interna o externa talleres de como optimizar tiempos en sus funciones, como mejorar su trabajo en equipo y así facilitar que el proceso fluya correctamente, cumpliendo con todos los estándares de calidad solicitados.

Es importante realizar talleres para fomentar el trabajo en equipo que se desarrollen de manera continua, es importante mantener informado al personal, generar una reunión semanal para informar directamente cuáles son sus metas y objetivos a cumplir en este periodo, empoderar contantemente al personal indicando cual es el impacto de su trabajo en el hospital y motivar al empleado a realizar su trabajo con dedicación y vigor para obtener una meta establecida y mejora continua.

Es recomendable implementar el plan de acción sugerido ya que fortalece la variable vigor y dedicación; y a su vez busca reducir la variable absorción.

REFERENCIAS

- Aamondt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. (6^{ta} ed) México D.F. México: Cengage
- Abello, A, y Lozano, D. (2013). *Importancia de los factores de riesgo psicosocial en el ámbito laboral*. (Tesis de Maestría). Universidad del Rosario. Colombia. Recuperado el 12 de Junio de 2015 de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4693/20888400-2013.pdf?sequence=1>
- Alles, M. (2009). Diccionario de comportamientos. Buenos Aires. Argentina.
- Arenas .F, y Andrade. V. (2013). Factores de riesgo psicosocial y compromiso (engagement) con el trabajo en una organización del sector salud de la ciudad de Cali, Colombia. Recuperado el 23 de enero de 2015 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-91552013000100005&script=sci_arttext
- Arias, G. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanecía: algunos factores para su incremento. Recuperado el 22 de Junio de 2015 de <http://revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/4509>
- Arnold.J, y Randall, R. (2012). *Psicología del Trabajo Comportamiento Humano en el Ámbito Laboral*. Mexico D.F. Mexico: Person
- Beguer, M. (2009). *Dirección de Personas un Timón en la Tormenta*. Madrid. España: Díaz de Santos
- Betanzo, N y Paz, F. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. Recuperado el 18 de Agosto de 2015 de <http://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/8132/1/Analisis%20psicometrico%20del%20compromiso%20organizacional%20como%20variable%20actitudinal.pdf>
- Betanzos, N., Andrade, P y Paz, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos. Recuperado el 08 de Julio de 2015 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317045002>

- Blanchard, K. (1997). *Administración por valores*. Colombia: Norma.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Ed. México McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México D.F. México. McGraw Hill
- Congreso Nacional. (2005). *Código del Trabajo*. Quito, Ecuador: Registro Oficial
- Enciso. E., Carvajal. C., García. M, Gómez. I., y Escobar. M. (2013). *Psicología Organizacional Perspectiva y Avances*. Bogotá. Colombia
- Ferrer, C. (2005). El compromiso organizacional como predictor de inteligencia emocional. *Revista interamericana de psicología*. Recuperado el 27 de Junio de 2015 de <http://journals.fcla.edu/ijp/article/viewFile/77089/pdf>
- Ferrer, C. (2005). Validez predictiva de los componentes del compromiso del cliente y su relación con la satisfacción. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015 de <http://digitum.um.es/jspui/handle/10201/8072>
- Fuente, A. y Vallejo, R. (2008). *Estrategias de Liderazgo y Desarrollo de Personas en las Organizaciones*. Madrid. España: Pirámide
- Gilchrist. R, Pérez .C y Ramírez. F. (2013). Estructura Factorial Y Consistencia Interna De La Utrecht Work Engagement Scale (UWES) 17 Entre Trabajadores Sanitarios De Chile. Recuperado el 26 Junio de 2015 de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v19n2/a02v19n2.pdf>
- Gómez. L, Balkin. D y Cardy. R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. España: Person
- González. M y Viejo, S. (2013). Presencia de estrés laboral, síndrome de burnout y engagement en personal de enfermería del hospital del niño morelense y su relación con determinados factores laborales. Recuperado el 23 de enero de 2015 de <http://www.eujournal.org/index.php/esj/article/view/999/1029>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*, México, México DF: McGraw Hill.
- INEC. (2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo* Recuperado el 08 Junio 2015 <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-junio-2015/>

- INEC. (2015). Indicadores Laborales Junio. Recuperado el 02 de Junio de 2015 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Junio-2015/Informe_economia_laboral-jun15.pdf
- Littlewood, H. (2006). Antecedentes De La Rotación Voluntaria De Personal. Recuperado el 18 de Junio de 2015 de <http://biblat.unam.mx/es/revista/investigacion-administrativa/articulo/antecedentes-de-la-rotacion-voluntaria-de-personal>
- Manriquez, M., Tellez, M., Ferrer, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en la Pymes. Recuperado el 24 de Enero de 2015 de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000200006&script=sci_arttext
- Mañas, M. Salvador, C. Boada, J. González, E y Agulló, E. (2007). Satisfacción y el bienestar psicológico como antecedentes del compromiso organizacional. *Psicothema* Recuperado el 08 de Febrero de 2015 de <http://www.unioviado.es/reunido/index.php/PST/article/view/8545/8409Llapa>
- Meyer, J. y Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Estados Unidos de América: Sage Publications Inc.
- Nicolas, G. (2013). *5 Factores de Retención Para Asegurar el Compromiso*. Recuperado el 07 de Marzo de 2015 de http://www.haygroup.com/downloads/es/16_compromiso_art84.pdf
- Occupational Health Psychology Unit Utrecht University (2011). Utrecht Work Engagement Scale. Recuperado el 22 de Abril de 2015 de http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf
- Porter, L., y Lawler, E. (1965). *Managerial attitudes and performance*. Irwin: Homewood
- Rodríguez, A., Zarco V. y González, J. (2009). *Psicología del Trabajo*. Madrid. España: Pirámide
- Rousseau, D. (2000). *Psychological contract inventory: technical report*. Pittsburgh, USA: Carnegie Mellon University.

Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional Investigación y Práctica*. México D.F, México

Tejada, J. y Arias, F. (2005). *Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización* Recuperado el 28 de Mayo de 2015 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29210206>

ANEXOS



Anexo 1. Encuesta Utrech Work Engagement Scale (UWES)

Edad: ____

Tiempo en la organización: ____

Hombre

Mujer

Lavandería

Hotelería

Servicios Generales

Administración

Hotelera

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Si nunca se ha sentido así conteste 0 (cero), y en caso contrario indique cuantas veces se ha sentido así teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente respuesta (de 1 a 6)

Nunca	Casi nunca	Algunas Veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. ____ En mi trabajo me siento lleno de energía
2. ____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito
3. ____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando
4. ____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
5. ____ Estoy entusiasmado con mi trabajo
6. ____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mi
7. ____ Mi trabajo me inspira
8. ____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar
9. ____ Soy feliz cuando estoy concentrado en mi trabajo
10. ____ Estoy orgulloso del trabajo que hago

11. ___ Estoy sumergido en mi trabajo que hago
12. ___ Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo
13. ___ Mi trabajo es retador
14. ___ Me dejo llevar por mi trabajo
15. ___ Soy muy persistente en mi trabajo
16. ___ Me es difícil desconectarme de mi trabajo
17. ___ Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando

Anexo 2. Grupo focal

Bienvenidos,

Mi nombre es María José Navas y les agradezco por prestarme su apoyo en este proceso. La información que me darán me servirá para poder yo desarrollar mi tesis y graduarme como Psicóloga Organizacional. Esto es totalmente confidencial y únicamente utilizaré la información para mi tesis. Yo les hare unas preguntas y me gustaría que ustedes me ayuden con la información.

1. ¿Qué significa para ustedes trabajar en el HM?
2. Coméntenme ¿Qué es lo que más les gusta su trabajo?
3. ¿Cómo se sienten con respecto al trabajar en un hospital?
4. ¿Cómo se sienten con el tipo de trabajo que realizan?
5. ¿Cómo se sienten con sus compañeros de trabajo?
6. ¿Qué es lo mejor de trabajar aquí?
7. Coméntenme ¿existe algo que les entusiasme de trabajar aquí?
8. ¿Que podría mejorar de su trabajo?
9. ¿Que consideran sobre los beneficios (alimentación, transporte, seguro de salud, seguro de vida)?
10. ¿Creen que existen oportunidades de crecimiento?
11. ¿Cómo ven el liderazgo de su área?
12. ¿Qué opinan de los horarios?
13. ¿Qué opinan de su remuneración (cubre necesidades, medianamente)?
14. ¿Que no les gusta de su trabajo?
15. ¿Quisieran jubilarse en esta institución?
16. ¿Qué es lo que ha afectado su compromiso con la institución?

Agradezco todo su apoyo y su tiempo.

Anexo 3. Solicitud de autorización a Talento Humano



Universidad de las Américas
Programa de Psicología
SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN

Quito, 26 Noviembre de 2014

Señor/a
Ing. María Elena González
Director de Talento Humano
Presente,

Mediante la presente tenemos el agrado de presentarnos, soy María José Navas estudiante de la Universidad de las Américas, actualmente me encuentro realizando el proyecto investigativo "Compromiso Organizacional (Engagement) del cliente interno en las áreas de Logística y Hotelería en un hospital privado"

Ante lo cual solicitamos a usted la autorización para realizar un estudio en su prestigiosa institución. Específicamente el trabajo a realizar consistirá en:

Definir el tipo de compromiso organizacional del cliente interno de las áreas de Logística y Hotelería del Hospital Metropolitano.

Informamos a usted aspectos importantes del estudio:

1. Este estudio no representa costo alguno para la institución o para los participantes.
2. La participación de cada colaborador es totalmente voluntaria y se pueden retirar en cualquier momento del estudio.
3. Este estudio no presenta riesgo alguno para la integridad física o psicológica de los participantes.
4. Los datos reportados de la aplicación de los cuestionarios serán manejados bajo absoluta confidencialidad y los nombres de los participantes no aparecerán en ninguna parte del estudio.
5. La institución recibirá un informe de los resultados de la investigación.

Cualquier duda puede comunicarse con:

- María José Navas o bien llamando al teléfono 0987387580 o bien escribiendo un correo a mjmnavas@udlanet.ec

Agradecemos su acogida favorable y aprovechamos la oportunidad para expresar a usted nuestros sentimientos de alta estima.

Atentamente,

María José Navas

Ing. María Elena González

Anexo 4. Solicitud de autorización a Infraestructura y Logística

Universidad de las Américas
Programa de Psicología
SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN

Quito, 17 de diciembre de 2014

Señor/a
Ing. Giovanni Noboa
Director de Infraestructura Y Logística
Presente.

Mediante la presente tenemos el agrado de presentarnos, soy María José Navas estudiante de la Universidad de las Américas, actualmente me encuentro realizando el proyecto investigativo "Compromiso Organizacional (Engagement) del cliente interno en las áreas de Logística y Hotelería en un hospital privado".

Ante lo cual solicitamos a usted la autorización para realizar un estudio en su prestigiosa institución. Específicamente el trabajo a realizar consistirá en:

Definir el tipo de compromiso organizacional del cliente interno de las áreas de Logística y Hotelería del Hospital Metropolitano.

Informamos a usted aspectos importantes del estudio:

1. Este estudio no representa costo alguno para la institución o para los participantes.
2. La participación de cada colaborador es totalmente voluntaria y se pueden retirar en cualquier momento del estudio.
3. Este estudio no presenta riesgo alguno para la integridad física o psicológica de los participantes.
4. Los datos reportados de la aplicación de los cuestionarios serán manejados bajo absoluta confidencialidad y los nombres de los participantes no aparecerán en ninguna parte del estudio.
5. La institución recibirá un informe de los resultados de la investigación.

Cualquier duda puede comunicarse con:

- María José Navas o bien llamando al teléfono 0987387580 o bien escribiendo un correo a mjmnavas@udlanet.ec

Agradecemos su acogida favorable y aprovechamos la oportunidad para expresar a usted nuestros sentimientos de alta estima.

Atentamente,

María José Navas

Ing. Giovanni Noboa