

Estrategia de intervención para la rotación de personal en una Clínica de Bogotá

Heidy Yineth Osorio Méndez

Nelson Ricardo Silva Santos

Angie Nataly Vivas Alfonzo

Yesid Lombana Colorado

Universidad Piloto de Colombia

Facultad Ciencias Humanas

Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones

Bogotá D.C. 2024

Heidy Yineth Osorio Méndez

Nelson Ricardo Silva Santos

Angie Nataly Vivas Alfonzo

Yesid Lombana Colorado

Trabajo Presentado como Requisito Para Optar al Título de
Especialista de Gestión Humana de las Organizaciones

Profesor:

John Alexander Castro Muñoz

Universidad Piloto de Colombia

Facultad Ciencias Humanas

Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones

Bogotá D.C. 2024

Tabla de contenido

Índice de Figuras	4
Índice de Tablas	4
Problema de investigación.....	6
Planteamiento del problema	8
Descripción del problema	8
Objetivos de la investigación.....	11
Objetivo General	11
Objetivos específicos	11
Justificación	12
Marco Referencia.....	14
Marco de Teórico	14
<i>Rotación de Personal</i>	14
Marco Legal y Normativo.....	19
Marco de Antecedentes Empíricos.....	20
Marco Metodológico	30
Descripción población objeto de estudio	31
Diagnóstico Organizacional Explicativo	32
Aspectos Éticos	33
Acta de Consentimiento.....	34
Perfil de los jueces expertos para la evaluación de la validez de contenido	34
Índice de validez de contenido	35
Resultados	36
Tabla del programa.....	37
Discusión	38
Vacíos, limitaciones y nuevas preguntas.....	41
Referencias	42
Anexos.....	43

Índice de Figuras

Figura 1	<i>Motivos de retiros presentados</i>	6
Figura 2	<i>Índice de rotación de personal para efectos del planteamiento de recursos humanos</i> .	15
Figura 3	<i>Indicador porcentual de empleados que circulan en la organización con relación a la cantidad de empleados</i>	16
Figura 4	<i>Indicador de perdida de personal por iniciativa del colaborador</i>	16
Figura 5	<i>Media obtenida en cada uno de los ítems</i>	35
Figura 6	<i>Error asignado a cada ítem</i>	35

Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Personal retirado</i>	13
Tabla 2	<i>Clasificación de población según género y edad</i>	31
Tabla 3	<i>Clasificación de rotación por dependencia</i>	31
Tabla 4	<i>Perfil de los jueces</i>	34
Tabla 5	<i>Evaluación jueces expertos</i>	36

Introducción

Actualmente, en una Clínica de Bogotá se presenta alta rotación de personal generando aumento de costos, en algunas empresas se observa una pérdida financiera desde el 20% de la remuneración anual por retiros de los colaboradores, sin embargo, para las empresas temporales la rotación puede alcanzar un 70% en el año, lo que ocasiona costos elevados en la producción. (Perez, 2021).

Actualmente, la clínica lleva en el mercado más de 50 años y tiene una planta directa de unos 2.700 colaboradores, que garantizan la atención oportuna ayudando a que el sistema de salud funcione de forma óptima para todos.

Al desarrollar este proyecto, se tendrán en cuenta las causas presentadas identificadas en la clínica para el año 2023 que generaron rotación de personal, promoviendo crear una estrategia de intervención con el fin de disminuir la rotación de personal, con esto se impactará de forma positiva el costo que genera estos procesos.

Para este análisis se tendrá en cuenta las entrevistas de retiro aplicadas a todos los colaboradores que presentaron retiro voluntario durante el año 2023. No se considerarán los despidos sin justa causa, ya que son decisiones tomadas directamente por la clínica, ni los despidos con justa causa ya que son resultados de un proceso disciplinario y no afectan al indicador de rotación de personal.

Según la lectura, publicado por el diario La República, una de las principales causas de la rotación de personal es la falta de flexibilidad, ya que actualmente los colaboradores buscan trabajar de manera remota o híbrida y las empresas que no tienen esa modalidad como en el sector salud, que en su mayoría del trabajo debe ser presencial, los colaboradores esperan una mejor oferta. (Perez, 2021).

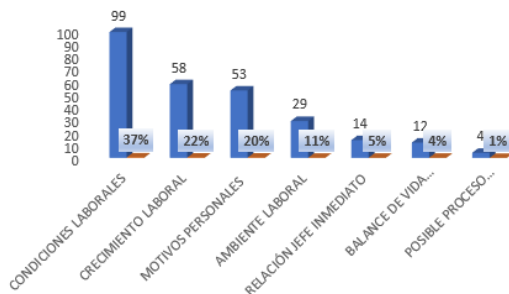
Problema de investigación

En la Clínica investigada actualmente se ha evidenciado que se ha aumentado el índice de rotación de personal, generando insatisfacción laboral por condiciones laborales, crecimiento laboral, etc., y el impacto en los costos, ya que los colaboradores han tenido que doblar sus turnos para cumplir con la exigencia de la clínica y pagar valores adicionales no previstos en el presupuesto. Como evidencia se tiene el resultado de las entrevistas de retiro aplicadas para el año 2023, donde se observa los motivos de renuncia informados por los excolaboradores.

Este proyecto se centrará en todos los retiros presentados por renunciaciones voluntarias, que para dicho año fueron 269 colaboradores, arrojando como resultado la siguiente grafica de porcentajes de acuerdo con el motivo de retiro.

Figura 1

Motivos de retiros presentados



Nota. Motivos de retiros más presentados en el año 2023, elaboración propia

Algunos de los principales motivos de la renuncia laboral más frecuentes son: mejor oportunidad de carrera, falta de desarrollo profesional, percepción de falta de reconocimiento, falta de flexibilidad laboral, insatisfacción laboral y deseo de emprender (Lenis, 2023). La principal habla sobre tener una mejor oportunidad ya sea por salario, beneficios o por cargo, los empleados deciden en tomar esas mejores opciones y renunciar a su trabajo actual. También hace referencia a que algunas empresas no tienen implementado un esquema de desarrollo profesional

o sencillamente el empleado tiene esa percepción y opta por renunciar al no sentir la oportunidad de crecimiento laboral. También se refiere a los excesos en jornada laboral o en carga laboral, perdiendo la flexibilidad de muchas empresas en la actualidad, al innovar en virtualización, trabajo remoto o algunos esquemas híbridos que dan mayor equilibrio a los empleados en vida laboral y personal, al poder trabajar desde casa y compartir más tiempo con sus familias, desafortunadamente el sector salud requiere presencialidad importante, tanto para personal asistencial como para el administrativo, ya que son servicios que se prestan directamente en la Clínica y no de manera virtual. Otra de las causas que resalta el autor es el deseo de emprender, muchos de los trabajadores buscan independizarse y desarrollar una idea o negocio propio, y aún más con la influencia de las [OBJ]redes sociales en la actualidad, que abre muchas puertas a proyectos nuevos y emprendimientos.

De igual manera, existen otras causas relacionadas con la rotación de personal como lo son las condiciones laborales, el entorno familiar, socialización en el lugar de trabajo y la falta de incentivos (Chaparro y Guzmán, 2015).

Planteamiento del problema

Descripción del problema

En la actualidad la rotación de personal es una problemática cada vez más común en el sector empresarial, debido a que, con ella existe un sin número de causas y consecuencias tanto en el colaborador como en la organización, donde la insatisfacción laboral es la principal causa de rotación viéndose reflejada de la siguiente manera: hacia su puesto de trabajo, el clima laboral, las condiciones salariales, planes de educación dentro de la empresa, el mal liderazgo, procesos disciplinarios etc. (Robbins y Judge, 2009).

Es así como en el sector de la salud se ha evidenciado que una alta rotación de personal y se da por diferentes causas como: el clima laboral, la percepción de mal liderazgo y su mala relación con su jefe, lo que dificulta la calidad de servicio con los pacientes, ya que es complicado la generación de un ambiente laboral basado en la confianza y respeto, lo que genera que no se atiendan las necesidades del equipo y la dificultad en alcanzar los objetivos propuestos, otra causa es la falta de motivación en el clima laboral el estudio también indica un ambiente tenso y bajo mucha presión a cada colaborador que da como consecuencia la deserción (Torres y Coello, 2023).

Existen factores internos en la organización que influyen directamente en el colaborador hasta que se retire de la organización. Por otro lado, las consecuencias que la rotación de personal conlleva se envuelven en una serie de costos fundamentales que afectan negativamente las finanzas de la organización, pues, no solo se encuentra el aspecto económico relacionado al retiro de cada colaborador y su respectivo reemplazo, sino también: en el proceso de reclutamiento y selección, el costo de desvinculación, la afectación en la producción, el costo extra laboral, y asimismo, a mediano y largo plazo también se encuentra: la pérdida de negocios,

y costos de extra inversión en la organización, para la investigación de Bolívar y Mendoza (2015) la rotación de personal involucra necesidades no satisfechas, las cuales podrían ser abordadas por medio de una estrategia de intervención a la cual le llamaron “Vinculación y Retención de personal del Área de Ventas” donde no se identificaron efectos positivos por rotación de personal, por otro lado, se encuentran efectos negativos como la afectación del presupuesto de ventas por el retiro de un colaborador.

Es decir que no solo existe una rotación externa sino interna en la organización dejando un vacío laboral en el puesto de trabajo y afectando la productividad de esta, adicional a ello, la desvinculación también se caracteriza por contar con retiros voluntarios, inevitables e involuntarios.

Así, cabe resaltar la importancia de conciencia en la rotación de personal de la Clínica de Bogotá y el diseño de intervención para la disminución de esta, contemplando un panorama de causas y consecuencias que afectan directamente a la organización y generando una visión integral para crear un plan de acción adecuado para la disminución de personal en la Clínica de Bogotá.

La rotación de personal, el colaborador y los costos que desencadena son consecuencias negativas para la organización, sin embargo, cabe mencionar la relación de esta y la calidad de atención al paciente por los constantes cambios de área e incluso por la presión y responsabilidad asignada a los colaboradores afectando la calidad del servicio con los pacientes, ya que aumenta la carga laboral en el colaborador (Torres y Coello, 2023).

De igual manera, en un estudio realizado por Yepes y Ricaurte (2018) sobre la “Calidad percibida de la atención en salud en una red pública del municipio de Pasto, Colombia” se observa que la mayoría de los pacientes refieren ser atendidos por diferentes profesionales la

mayoría de tiempo, donde imposibilita realizar un correcto seguimiento a su tratamiento y proceso de evolución, pues se identifica una alta rotación de personal en el área asistencial, también se identificó, que algunos pacientes expresan que el cambio constante de profesional ha implicado suspender sus tratamientos ya iniciados y someterse a otro el cual ha sido considerado como el mejor dicho por el nuevo profesional de la Clínica. Dicho lo anterior, otros pacientes indican que ser atendido por el mismo médico facilita la construcción de una relación de confianza. La continuidad y seguimiento a los tratamientos y cómo influye en su pronta recuperación.

Finalmente, las características anteriores, la revisión teórica revisada en el desarrollo de la presente investigación, junto con las entrevistas de retiro realizadas darán respuesta a nuestra pregunta de investigación.

Según propuesta realizada por Cañón y Zapata (2021) expone que la creación de mejores beneficios extralegales como lo son salario emocional y las mejoras en las condiciones laborales conllevan en retener al personal creando sentido de pertenencia y aumentando la satisfacción laboral.

Formulación del problema

¿Cuál es el contenido que debe tener un programa de reducción de la rotación en personal de la salud que intervenga de forma valida sobre las causas identificadas?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Diseñar una estrategia validada en su contenido, enfocada en la disminución de la rotación de personal en una clínica de Bogotá.

Objetivos específicos

- Seleccionar las causas más y mejor susceptibles de una intervención para la reducción de la rotación.
- Validar a través de jueces expertos el contenido de la estrategia.
- Comunicar a la Clínica de Bogotá la estrategia de intervención final para la disminución de rotación de personal.

Justificación

Las organizaciones en la actualidad constantemente generan grandes cambios en sus procesos internos con el fin de ser más competitivos en el mercado, donde la mayoría de las veces, estos cambios incluyen las condiciones de los colaboradores y su rol dentro de la misma (Bolívar y Mendoza, 2015).

La estrategia de intervención para disminuir la rotación de personal, la beneficiará, ya que la sustitución de personal es un proceso costoso en el que se pierden competencias, se interrumpen los recursos y el reclutamiento del nuevo personal en la organización implica tiempo y dinero, por eso al no diseñar a tiempo un plan de acción para disminuir la rotación de personal en la Clínica de Bogotá podría verse afectado el desempeño de esta y el servicio hacia los usuarios. Por esto que es necesario mitigar a medio plazo los efectos negativos que este problema conlleva.

Para el área de Gestión Humana en una Clínica de Bogotá, se espera aportar en términos de conocimiento una estrategia de intervención para disminuir la rotación de personal, con el fin de concientizar esta problemática en la organización, observarla de manera integral y darle un abordaje más amplio, orientándola a afianzar las relaciones internas mejorando el clima laboral y la productividad de esta.

De igual manera, se espera con la investigación brindar información a la sociedad sobre las causas y consecuencias de la rotación de personal y cómo influye en el contexto empresarial para que varias entidades privadas o públicas del sector de la salud acudan al proyecto si lo necesitan.

La población de estudio está enfocada al personal retirado de la Clínica objeto de investigación, del cual se puede determinar o clasificar de la siguiente forma:

Tabla 1

Personal retirado

MOTIVOS DE RETIRO	CANTIDAD
CONDICIONES LABORALES	99
CRECIMIENTO LABORAL	58
MOTIVOS PERSONALES	53
AMBIENTE LABORAL	29
RELACIÓN JEFE INMEDIATO	14
BALANCE DE VIDA PERSONAL - FAMILIAR	12
POSIBLE PROCESO DISCIPLINARIOS	4
TOTAL, GENERAL	269

Nota. Motivos de retiros más presentados en el año 2023, elaboración propia

Marco Referencia

Marco de Teórico

Rotación de Personal

En el contexto actual el área de talento humano toma fuerza en el ámbito empresarial, una de sus funciones es proveer personal necesario para suplir las necesidades de la organización, en la cual se debe cumplir con el perfil estipulado por esta y debe de contar con ciertas aptitudes y habilidades que definirá la compañía, siendo las personas un recurso muy valioso.

Cuando se presenta rotación de personal y problemas en la estabilidad laboral se presentan afectaciones en el desempeño de la compañía por lo cual se deben buscar las causas fundamentales de la rotación de las organizaciones.

Según Robbins y Judge (2009), la rotación de personal es el retiro continuo de personas de una organización y se puede presentar por decisión propia o involuntaria cuando es generada por despido de la organización, al presentarse la rotación de personal se presenta un evento económico que afecta directamente la rentabilidad de la organización ya que entre mayor sea el índice de rotación de personal, más costoso será para la organización los costos de incorporación, elección y formación.

Rotación de personal es el ingreso y salida de colaboradores de una organización, esta salida de colaboradores genera un inconveniente para la organización ya que se está perdiendo un recurso humano que tiene conocimientos privilegiados que fueron adquiridos a través del tiempo laborado y estos conocimientos pueden ser usados por otras organizaciones que los podrán aprovechar en mayor medida, aunque la rotación de personal no genera del todo factores negativos ya que se requiere cierto movimiento de personal en algunas organizaciones y esto varía según las características de las mismas (Fernandez y Junquera, 2013).

La rotación de personal de una empresa se mide por el flujo de personas que ingresan o salen de la misma, esta rotación se debe cuantificar preferiblemente de manera mensual o anual con el fin de tener puntos de comparación con respecto a los anteriores periodos en el mismo lapso, en una organización es normal que se presente una leve rotación ya que esto ayuda a que el personal entrante aporte nuevas ideas que mejoren los procesos, pero es preocupante cuando los colaboradores se ponen de acuerdo y realizan el proceso de renuncia de manera grupal afectando altamente a la organización y para esto la organización debe realizar una completa entrevista de retiro con el fin de conocer los motivos que provocaron estas decisiones (Chiavenato, 2007)

Para cuantificar la rotación de personal en una organización se manejan los siguientes indicadores:

Figura 2

Índice de rotación de personal para efectos del planteamiento de recursos humanos

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

A: admisión de personal
D: desvinculación de personal
PE: promedio efectivo

Nota. Administración de recursos humanos, elaborado por (Chiavenato, 2007)

Este indicador se establece desde recursos humanos la cantidad de colaboradores que se están retirando ya sea expresado de manera mensual, trimestral, anual o según como sea manejado este indicador en la organización.

Figura 3

Indicador porcentual de empleados que circulan en la organización con relación a la cantidad de empleados

$$\frac{D \times 100}{PE}$$

Nota. Administración de recursos humanos, elaborado por (Chiavenato, 2007)

El indicador da un valor porcentual de cuantos son los colaboradores que rotan en comparación con la cantidad de personal contratado.

Figura 4

Indicador de perdida de personal por iniciativa del colaborador

$$\frac{D \times 100}{\left(\frac{N1 + N2 + N3 + \dots + Nn}{a} \right)}$$

a= número de meses del período

N1 + N2 + ... + Nn= sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

Nota. Administración de recursos humanos, elaborado por (Chiavenato, 2007)

Para el indicador de pérdida de personal solo se puede tomar el dato de colaboradores que deciden retirarse por voluntad propia, el indicador de rotación ideal es aquel donde se retiene al personal con buen desempeño y los reemplazados son aquellos colaboradores que no tienen buen desempeño y han sido difíciles de acoplar a la organización. Esto se da por factores internos y externos que afectan al colaborador, como factores externos se pueden mencionar causas como inconvenientes familiares que inquietan el cumplimiento de sus labores, orígenes económicos, nuevas oportunidades de empleo, opciones de estudio que requieren el cumplimiento de un horario

que cruza con la actividad laboral. Por factores internos se pueden tener motivos que van desde una percepción de bajo salario o pocos beneficios, mal ambiente laboral, o un liderazgo que no aporta para una estabilidad laboral del grupo de trabajo. Para lograr determinar adecuadamente el motivo de retiro del colaborador, se debe realizar una entrevista completa con los principales factores que motivaron la decisión, para crear estrategias que mitiguen el retiro. El nivel de rotación de una organización debe ser determinado por la misma ya que se deben conocer los intereses y hasta donde se puede tolerar la rotación sin verse afectada, el costo de la rotación en una organización puede involucrar tres tipos de costos que son:

- Costos primarios: cuantitativos y se pueden calcular fácilmente porque se relacionan con los costos de reclutamiento y desvinculación.
- Costos secundarios: Son cualitativos y difíciles de calcular numéricamente ya que están atados a las afectaciones colaterales que produce la ausencia del colaborador.
- Costos terciarios: Son cuantitativos y estimables ya que estos se manifiestan a mediano y largo plazo, pueden ser los costos adicionales generados por la nueva contratación o la pérdida de nuevos negocios. (Chiavenato, 2007).

Las empresas consideran que el factor clave para el éxito es un buen proceso de selección, pensando que se asegura contratar personal idóneo para el cargo y que satisface la necesidad de la organización, pero están dejando de lado el proceso de retiro ya que no se le da la importancia que requiere porque esto se toma solo en márgenes de afectación numéricos, pero igual que se le da importancia a la selección se debe profundizar con la misma rigurosidad en una entrevista de retiro, abarcando desde el campo humano los factores que motivaron esta decisión conociendo si se causaron una mejor oferta laboral, calamidades familiares o temas educativos. Una vez conocidas las motivaciones se pueden implementar estrategias que ayuden a

mitigar la rotación, buscando alternativas que sirvan para retener a los colaboradores. (Alain, 2006).

Marco Legal y Normativo

Para la realización del presente proyecto se tendrá en cuenta el marco normativo que tiene relación al tema de estudio:

- Normas internacionales OIT: Principio y derechos fundamentales en el trabajo y de reglamentar otros ámbitos del mundo laboral
- Constitución política de Colombia (sentencias de la corte constitucional)
- Código sustantivo del trabajo: Se centra en lograr la justicia en la relación entre trabajadores y empleadores
- Decreto 614 de 1984: El cual determinan las bases para la administración y organización de la salud ocupacional en el País
- Ley 100 de 1933: El cual crea el sistema de seguridad social integral, se dictan otras disposiciones para la protección y servicios sociales a los habitantes del territorio nacional
- Decreto 1567 de 1998: Crea un sistema de estímulos, programas de incentivos y de bienestar
- Decreto 1572 de 1998: El cual Reglamenta el Decreto de 1998
- Decreto 2504 de 1998: Dicta aclaraciones y disposiciones de los planes de incentivos
- Ley 1010 de 2006: Medidas de sancionar, prevenir y corregir el acoso laboral y demás hostigamientos en la relación laboral

Marco de Antecedentes Empíricos

Según Mobley (1977) presenta un modelo de rotación de personal donde hace referencia de las actitudes del colaborador hacia el trabajo como lo puede ser la intención de renuncia, menciona que si el colaborador se siente insatisfecho mostrara una mayor intención de renuncia ya que este presentara un pensamiento frecuente en la satisfacción de su empleo actual versus una nueva opción de empleo.

En la teoría de los factores motivacionales e higiénicos de Frederick Herzberg se observa la importancia de lo mencionado por Mobley, ya que esta teoría de los dos factores indica que se presentan comportamientos en las personas que influyen en la satisfacción o insatisfacción laboral, a continuación, se detallan los factores: (Herzberg, 1959)

El primer factor higiénico o extrínseco referencia el ambiente que rodea a las personas y que se sale del control del colaborador, como la remuneración, los beneficios legales y extralegales, las condiciones laborales en políticas, ambientales, físicas, tipos de liderazgo, cultura organizacional y convivenciales con el grupo de trabajo, cuando la organización cubre los factores plenamente. (Herzberg, 1959).

El segundo factor motivacional o intrínseco habla de los objetivos que desea cumplir el individuo que pueden ser reconocimiento por sus compañeros, crecimiento laboral, funciones y responsabilidades (Herzberg, 1959).

Según Mobley y Griffeth (1979) proponen un modelo que identifica otras variables que aportan a la rotación de personal y plantean que esta rotación se da por cuatro factores que son: La expectativa que tiene el colaborador de que puede conseguir una mejor oportunidad laboral y esto es motivado por la situación económica que presenta, el siguiente factor se basa en la satisfacción o insatisfacción que el colaborador percibe acerca de su actividad laboral, esta es

determinada por la primer teoría que propone Mobley, el tercer factor esta influido por lo que el colaborador siente en el desempeño de su puesto de trabajo pensando en lo que le espera a futuro en la organización en aspectos tales como su crecimiento profesional o por el contrario despido y por último el cuarto factor se da por aspectos no laborales pero que impactan directamente su calidad de vida como lo puede ser sus relaciones interpersonales fuera de la organización o su situación sentimental y/o familiar.

Lo anterior podría entenderse y sustentarse desde la teoría de la pirámide de Maslow (1943) proponer una jerarquía de necesidades humanas que tiene cinco niveles donde inicia desde la parte baja y a medida que se va consiguiendo cumplir cada necesidad se va avanzando a la siguiente y estas se reflejan así:

- Necesidades básicas como lo son respirar, dormir, comer entre otras de tipo fisiológicas.
- Necesidades de seguridad y protección que sustenta que una persona requiere de ciertos activos materiales como vivienda, vehículo, empleo o dinero para sentirse seguro y tener buena salud para tener plena protección.
- Necesidades sociales que requiere el individuo para sentirse aceptado en un grupo social ya sea en el entorno familiar, sentimental, laboral o de amistad.
- Necesidades de estima son clasificadas en dos tipos que son: la estima alta que se presenta cuando el individuo tiene muy presente sus logros, su nivel de competencia y su confianza en sí mismo, y estima baja que está relacionada con el respeto que tiene los demás, el reconocimiento y el aprecio con él se puede gozar ayudando a tener una alta autoestima o por el contrario una baja autoestima.

- En el último nivel que es la punta de la pirámide se encuentra la autorrealización, que se da cuando la percepción que tiene el individuo es de total plenitud ya que ha conseguido las cuatro necesidades anteriores.

Esta teoría de Maslow sustenta que el ser humano requiere satisfacer estas cinco necesidades escalando de la más baja a la cúspide, lo cual se va logrando a medida que se van presentando diferentes momentos de la vida, se evidencia que esta teoría ayuda a sustentar el modelo propuesto por (Mobley y Griffeth, 1979)

En la investigación de González (2021) realizó un estudio observacional de los estilos liderazgo que existen en el Hospital público de la Bahía Blanca se tomó de muestra a 70 profesionales de enfermería, y se utilizaron dos instrumentos de Mancha Álvarez y col, el cual uno se enfoca en el cuestionario de liderazgo y de clima organizacional.

“Los resultados muestran que los jóvenes tienen un mejor estilo de liderazgo, representan una generación con acceso a otros recursos, a otras herramientas tecnológicas; tienen otra llegada hacia las personas, son innovadores, lo cual mejora las relaciones humanas repercutiendo en un buen clima laboral. Según los resultados de las encuestas, existen varios estilos de liderazgos, observándose que no predomina un estilo de liderazgo sobre otro, sino que estos estilos de liderazgo coexisten dentro de la institución de modo favorable, sin rivalidad, de forma imparcial.” (González, 2021, pág. 7)

“Los estilos de liderazgos no positivos son aquellos en los que se percibe un clima de trabajo negativo, en donde aminora el rendimiento de los empleados, provocando bajo desempeño, baja autoestima, generando situaciones de estrés en las personas, ocasionando conflictos, malas relaciones interpersonales, falta de compromiso, falta de responsabilidad,

mayor ausentismo, dando como resultado mala calidad en las prestaciones de los servicios de salud.” (González, 2021, pág. 7)

En el proyecto de investigación de la universidad libre de Colombia realizado por María Mejía, sobre la seguridad psicosocial como enfoque en la mitigación de ausentismos y rotación, indica que *“Los líderes en este tipo de organizaciones suelen ser autoritarios y exigentes, con poco interés en las necesidades y preocupaciones de sus subordinados. Esta falta de apoyo y orientación puede llevar a los miembros del personal a sentirse inseguros y ansiosos, lo que a su vez puede afectar su desempeño y bienestar emocional. Además, la competencia y el individualismo se fomentan en vez del trabajo en equipo y la colaboración, y esto repercute negativamente en el logro conjunto de los objetivos estratégicos. Las empresas que se crearon con un enfoque centrado en los procesos a menudo enfrentan un ambiente más rígido y lleno de miedo, algunas valoran más el control y la jerarquía que la confianza y la colaboración, lo que dificulta la implementación de la seguridad psicológica. Romper con esta dinámica requiere valentía y compromiso para construir una cultura de confianza y bienestar.”* (Mejía, 2020)

“Además, la Organización Mundial de la Salud (OMS) recientemente ha destacado que los costos asociados con la salud mental enfocados en el estrés laboral en el lugar de trabajo pueden ser muy elevados, tanto para los empleadores como para los trabajadores y la sociedad en general, en términos de pérdida de productividad, absentismo, discapacidad y otros efectos negativos, los costos asociados con los problemas de salud mental en el lugar de trabajo incluyen los costos directos de la atención médica, la incapacidad laboral y el ausentismo, así como los costos indirectos relacionados con la disminución de la productividad, el presentismo y la rotación de personal”. (Mejía, 2020)

En la tesis de García Flix y Cuba Rosmery (2021) sobre la relación de la rotación de personal y estrés laboral se indica que la fatiga laboral es considerada un grave problema que produce presión mental y física, se destaca que el proceso de selección es primordial, ya que se debe contratar al personal idóneo según las necesidades de la compañía y por parte de la organización establecer programas para que el estrés se mantenga en niveles mínimos y evitar los problemas psicológicos que pueden llegar a aumentar la rotación, se debe impulsar un ambiente de trabajo fraterno, agradables y para esto se deben establecer metas razonables, fomentar las pausas activar y capacitar a cada persona en sus funciones de manera idónea.

“La rotación laboral en Colombia es una de las más altas de la región, lo que indica que muchas personas abandonan sus trabajos debido a la falta de satisfacción o bienestar en su lugar de trabajo, del mismo modo, durante 2021 se presentaron 513.857 accidentes; en promedio 1.408 accidentes de trabajo por día, con una tasa de 4,76 accidentes por cada 100 trabajadores.” (Mejía, 2020)

Dicha investigación refiere que la ansiedad y el temor que pueden llegar a experimentar las personas en ambientes tóxicos, tienen consecuencia en el bienestar de las personas y el desempeño general de la organización, por lo que destacan que la seguridad psicosocial se funda en su gran mayoría en la gestión efectiva del ausentismo y la rotación que puede presentar, y *conlleva a grandes beneficios como la satisfacción laboral, la lealtad, el bienestar general y a un desarrollo sostenible de las personas y la compañía.*

El modelo de medida estructural de Lambert y Hogan (2001) se enfoca en 4 variables que son la satisfacción, medio ambiente laboral, características demográficas y la rotación de personal, se desarrolló por medio de una muestra nacional de colaboradores estadounidenses, donde llegaron a la conclusión que el ambiente laboral es importante en la formación del

bienestar laboral para el colaborador que las características demográficas, destaca que la satisfacción laboral es un antecedente muy importante en la intención la rotación de personal, siendo la satisfacción laboral una variable clave entre intención de rotación y ambiente laboral. (Lambert y Hogan, 2001)

El desarrollo profesional es algo importante tanto para las empresas como para sus colaboradores Russell (1991). Para las empresas el desarrollo profesional es transcendental ya que genera planes de carrera dentro de la organización permitiendo liberar y cubrir vacantes de manera efectiva y ayudando a descubrir las capacidades que cada colaborador tiene para aportar en beneficio de la organización. En el caso de los colaboradores el desarrollo profesional ayuda a comprender cuáles son sus capacidades y tener un plan a corto y mediano plazo, en el cual buscara alcanzar la vacante que lo haga sentir satisfecho cumpliendo sus objetivos en el tiempo planteado.

Para un correcto desarrollo profesional se plantea una estrategia que abarca 3 participantes directos con igual importancia cada uno, donde los partícipes tienen un enfoque puntual en el proceso y esto son (Fernandez Losa, 2002):

Las empresas: Son fundamentales ya que estas son las directas implicadas en la creación de planes carrera los cuales deben contener desde la información clara y oportuna, los formadores que sean interventores en el proceso, la creación de evaluaciones de desempeño que ayuden a que tanto el colaborador y la organización conozcan sus resultados en términos de ventajas o desventajas de cara al proceso desarrollo profesional.

Los colaboradores: Deben contar con una alta iniciativa hacia el crecimiento, buscando constantemente su crecimiento profesional por medio de una retroalimentación no solo con sus superiores si no con sus compañeros de trabajo en pro de mejorar sus debilidades y fortalecer sus

capacidades, adicional debe estar en continua formación no solo en su proceso si no en los demás procesos de otras dependencias, con el fin de ser un colaborador que sobresale y aporta al cumplimiento de objetivos de la organización.

Los superiores: Son importantes en la estrategia de desarrollo profesional ya que son intermediadores en el proceso entre los colaboradores y la organización, el superior cumple la función de ayudar al colaborador a sobrepasar los retos laborales que se presenten siendo participes en el entrenamiento, la evaluación, la asesoría y cumplir la función de compartir su opinión hacia el resto de funcionarios de la organización con el fin de mostrar de la mejor manera al colaborador (Eibiwitz y Kaye, 1996).

En la cuarta revolución industrial es muy importante que las organizaciones formen un adecuado plan de desarrollo profesional, esto con el fin de ser competitivas en el mercado y estar a la vanguardia de todos los cambios que se presentan en el día a día, formando y contando con colaboradores que estén en constante desarrollo de nuevas capacidades y conocimientos siendo una mano de obra competitiva y fundamental en el cumplimiento de objetivos organizacionales (Fernandez Losa, 2002).

Uno de los motivos principales de la deserción se debe a las condiciones laborales a las que están expuestos muchos colaboradores, se considera que los retiros generados por este motivo es una renuncia silenciosa, donde se pide ser precisos en la revisión de la salud mental considerándose un efecto a una mala estructura organizacional. (Novak, 2023).

Según Pereyra y Tizziani (2014), la revisión en la selección de candidatos se ha convertido en un reto, debido a que al revisar varios sectores podemos ver las diferentes condiciones laborales, según el cargo, las funciones que se desarrollen, haciendo que los colaboradores se den cuenta que otros trabajan menos horas y son mejores remunerados, su

flexibilidad en el horario, su salario, funciones claras, son estas condiciones las que impactan en la toma de decisión al renunciar a su trabajo cuando no se percibe una equidad y la claridad de los cargos.

Crecimiento Profesional y Laboral, es la expectativa que tiene el individuo de tener un mejoramiento a nivel profesional, laboral y personal, por medio de oportunidades de crecimiento ya sea dentro o fuera de la organización, donde tenga la posibilidad de adquirir mayores conocimientos y/o habilidades que lo hagan sentir satisfecho (Dominguez, 2023).

La empresa Great Place To Work (2021) define como programa de éxito en crecimiento profesional los entrenamientos virtuales con un mentor según los intereses y competencias del colaborador. Estos entrenamientos se realizan en cinco sesiones teóricas con duración de una hora, el acompañamiento desde su ingreso a la compañía y a lo largo de su formación y desarrollo. Se lleva una bitácora con el avance de cada colaborador, con la cual se efectúa una evaluación trimestral determinando el crecimiento o retraso del colaborador, el reconocimiento, se estableció un programa de reconocimiento mensual con el fin de hacer público a los colaboradores que han cursado satisfactoriamente el entrenamiento y quedan certificados para asumir el nuevo cargo.

Según Guzmán (2011) el ambiente laboral se puede medir desde dos perspectivas, una por parte del trabajador el cual relaciona un ambiente laboral con condiciones óptimas que satisfacen la ejecución de las labores y el segundo para la empresa relacionada a las condiciones que hacen que el trabajador se desempeñe de la mejor manera.

Según Von Haller(1976) define ambiente laboral con el clima como aquello a lo que reaccionan las personas, en relación a las interrelaciones y estímulos, afectando tanto al comportamiento de las personas como a sus relaciones interpersonales, es decir, es un ambiente

donde están los sentimientos y sensaciones de cada persona, y si se generan una relaciones entre compañeros y jefes se creara un mejor ambiente generando vínculos de comodidad y confianza.

En la investigación de Zambrano, Y (2019) realizaron un plan de intervención para la mejora del clima y satisfacción laboral y se destacan las siguientes estrategias: Fortalecer el liderazgo del nivel directivo y asesor de la unidad: realizando evaluación de competencias a los lideres durante tres meses, talleres de coaching individuales por 4 meses, talleres de coaching grupal por 4 meses. Estrategia de comunicación interna: establecieron canales de comunicación interna por 2 meses, implementan la estrategia de comunicación interna por 2 meses, promover iniciativas de integración que favorezcan la comunicación por 2 meses. Diseñar un plan para desarrollar las habilidades y competencias de los funcionarios para el trabajo en equipo: Establecen espacios de dialogo por 3 meses, implementar talleres a los funcionarios por 3 meses, nivelación de condiciones laborales. Medición de los servicios prestados: Promover estudios periódicos que evalúen la percepción de los servicios prestados por 3 meses, medición y evaluación del impacto de la población 2 meses, seguimiento de los servicios prestados 2 meses. Instalaciones físicas: Consolidar una sede única en Bogotá 2 meses y mejorar la calidad y accesibilidad de las instalaciones por 4 meses. Medición del clima: Estudios periódicos sobre la percepción del clima laboral, Medición del clima del año pasado, plan de seguimiento de la medición del clima los dos meses del último año, definir política de clima organizacionales 3 meses.

En la investigación de Sarmiento y Valero (2014) según los resultados de la encuesta de clima laboral realizaron cuestionario con preguntas abierta y entrevista con los lideres del área y destacaron las siguientes dimensiones: Imparcialidad: Modificar y fortalecer los planes de carrera una vez al mes y seguimiento anual, crear canal de comunicación seguimiento trimestral,

crear un espacio de apelación donde todos serán escuchados será un proceso continuo.

Camaradería: Crear y fortalecer fraternidad, hospitalidad del lugar, hospitalidad de las personas y sentido de equipo por medio de actividades que impulsen la cordialidad se realizaría en un mes con periodicidad semanal. Respeto: Desarrollo fortalecer y socializar el plan carrera anualmente, capacitación y oportunidad de entrenamiento y formación semestralmente, dar reconocimiento interno por parte del supervisor y jefes a los miembros de las actividades diarias trimestralmente, fortalecer la participación y comunicación haciendo participe a todos en la visión de la organización trimestralmente, fortalecer el entorno de trabajo dando información visible sobre los cuidados e interés del área por el entorno de trabajo seguro y saludable trimestralmente, y crear espacios de vida personal donde se realizara integración de los equipos semestralmente y se celebrara fechas especiales, logros, temas familiares mensualmente.

Seguimiento y mantenimiento de estrategia de intervención a las acciones específicas permiten a futuro mejorar la percepción que tienen los colaboradores de su entorno laboral, y desarrollar actividades en donde la motivación, la comunicación y el ambiente de trabajo sean ejes a priorizar en miras a fortalecer la satisfacción laboral, generar una encuesta de satisfacción laboral cada seis meses Vs la deserción laboral semestral para revisar el avance de la estrategia. (Campos y Ortiz, 2020).

Marco Metodológico

El método de esta investigación es deductivo porque se dará mediante hipótesis del área de gestión humana sobre la insatisfacción de los colaboradores a partir de las entrevistas de retiro con el fin de identificar el motivo más prevalente de la rotación de personal en la Clínica de Bogotá para diseñar la estrategia de intervención que mitigue dicha problemática (Torres, 2016).

El tipo de investigación que se llevará a cabo es cuantitativo pues su base se da a partir de la recopilación de datos numéricos (Hernández y Mendoza, 2018). Así mismo, este es un proyecto de tipo de desarrollo tecnológico de acuerdo con Minciencias y con Montero y León (2007) enfocado en la construcción de herramientas de intervención y su respectiva validación.

De igual manera dentro de la investigación se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- ***Validez de contenido:*** la presente investigación se basa en referentes teóricos ya aplicados en otras organizaciones.
- ***Estrategia de validación por jueces expertos:*** documento que se realizara para que los jueces califiquen cada actividad de disminución de la rotación.
- ***Participantes:*** características de los jueces:
 - Psicólogos organizacionales.
 - Profesores organizacionales.
 - Psicólogos con más de 5 años de experiencia.
 - Líderes de talento humano.

La recolección de información se dará a partir de las entrevistas de retiro suministradas por la Clínica de Bogotá, donde se analizará y a partir de ella se dará respuesta a nuestra pregunta de investigación.

Descripción población objeto de estudio

La población objeto de estudio son ex colaboradores del sector salud pertenecientes a la Clínica de Bogotá, donde el 73% son mujeres con rango de edades entre los 20 y los 40 años en el cual se presenta mayor deserción en un 75%

Tabla 2

Clasificación de población según género y edad

CLASIFICACION	CANTIDAD
Hombre	73
ENTRE 20 Y 40 AÑOS	57
MAS DE 40 AÑOS	16
Mujer	196
ENTRE 20 Y 40 AÑOS	169
MAS DE 40 AÑOS	27
TOTAL	269

Nota. Clasificación de población por género y edad, elaboración propia

Tabla 3

Clasificación de rotación por dependencia

DEPENDENCIA	CANTIDAD
MEDICA	202
FINANCIERA	24
COMERCIAL Y	
MERCADEO	15
ADMINISTRATIVO Y	
OPERACIONES	13
GENERAL	7
INFRAESTRUCTURA	4
TECNOLOGÍA	2
PERSONAS	2
TOTAL	269

Nota. Clasificación de retiros por dependencia, elaboración propia

Diagnóstico Organizacional Explicativo

En una clínica de Bogotá, actualmente se presenta una rotación anual del 10.57% (año 2023) en renunciaciones voluntarias. Analizando los resultados de las entrevistas de retiro a 269 renunciaciones, identificamos que hay diferentes motivos por los que los colaboradores decidieron finalizar el contrato con esta clínica. Entre ellos encontramos lo siguiente:

- **Condiciones laborales**, entre el detalle de este motivo encontramos que las personas se retiran porque la clínica no le ofrece rotación de turnos de asistenciales a administrativos, no hay flexibilidad para trabajar desde casa, cambio de perfil profesional, mayor salario, mejores horarios, etc.
- **Crecimiento laboral**, en este motivo encontramos que los médicos pasan a residencia y empiezan formación como especialistas, otros están sobre perfilados y les sale una mejor oportunidad laboral acoplada a sus estudios, oportunidad de estudiar y trabajar en otro país.
- **Motivos personales**, para este motivo de retiro hay múltiples razones de fondo por ejemplo no tenían mayor aprendizaje, está en un emprendimiento personal, su pareja va a cambiar de residencia, no tiene con quien dejar a sus hijos, por seguridad, familiares como sus padres enfermos, entre otros.
- **Ambiente Laboral**, para este motivo encontramos estrés laboral, malas relaciones interpersonales con compañeros de trabajo, no hay clima laboral ameno.
- **Relación jefe inmediato**, en este motivo se presentan malos tratos de los jefes inmediatos, falta de toma de decisiones y apoyo a los subordinados, el jefe no es humano, etc.

- **Balance Vida personal – Familiar:** Para este motivo se presenta por que los excolaboradores quieren tener mejor tiempo con sus familias, aprovechar momentos especiales con sus hijos, pensionados que quieren aprovechar su vejez para tomar tiempos de descanso.
- **Posibles procesos disciplinarios,** para este análisis las personas manifiestan que renuncian porque saben que tendrán un proceso disciplinario por alguna falta grave que cometieron en su trabajo.

Dentro de este diagnóstico también identificamos que la rotación más alta se presenta en la parte asistencial, con un 75% de los retiros presentados en el año 2023.

Las personas que se retiran por crecimiento laboral y que se van a estudiar quieren tener un nuevo contrato en el futuro, desempeñando un nuevo rol y poniendo en práctica sus estudios recientemente realizados.

Aspectos Éticos

La presente investigación se ajusta a las normas éticas nacionales e internaciones que rigen la investigación en seres humanos, se realizara de acuerdo con cuatro principios éticos básicos.

- **Autonomía:** Es el respeto a la autodeterminación de todos aquellos capaces de hacerlo, y a la protección de personas con autonomía afectada o disminuida.
- **Beneficencia:** Obligación ética de aumentar los posibles beneficios y disminuir los posibles errores o daños.
- **Principio de no maleficencia:** No hacer daño intencionalmente, también conocida con la expresión *primum non nocere* (lo primero es no perjudicar).

- Justicia: Las personas deben ser tratadas con equidad, deben ser tratadas de forma semejante. (Lam, 2005)

Ley 1090 (código deontológico): La ley 1090 fue expedida el 6 de septiembre del 2006 por el congreso de la Republica Colombiana para la regulación del ejercicio profesional en psicología (BianchiSalguero, p7). En este código encontramos las normas, valores o principios que nos rigen como regla de conducta que como profesionales que ejercemos la psicología debemos tener, con el fin de ser competentes, transparentes y claros evitando casos de negligencia o de falta de ética profesional.

Resolución 8430 de 1993: Del ministerio de salud en Colombia, que monitorea la investigación con humanos, para la que se clasificaría como investigación de riesgo mínimo.

Consentimiento informado: mediante este proceso el profesional da a conocer a los jueces especializados la información importante para poder elegir y aceptar libremente ante cualquier procedimiento, para fines investigativos y académicos.

Acta de Consentimiento

Se presenta el acta de consentimiento a los jueces expertos, como se muestra en el Anexo A. Adicionalmente se anexa carta de presentación nombrado como Anexo B.

Perfil de los jueces expertos para la evaluación de la validez de contenido

Tabla 4

Perfil de los jueces

Nombre del juez	Perfil
Juez 1	Hombre, docente del área organizacional y coordinador de prácticas profesionales. Profesional en Psicología y especialización en recursos humanos.

Juez 2	Mujer, decana de la facultad de ciencias humanas. Profesional en Psicología, con experiencia en dirección de gestión humana, dirección universitaria y consultoría organizacional
Juez 3	Hombre, docente, investigador y coordinador de laboratorio de Psicología. Profesional en Psicología y Magister en Educación.

Nota. Perfil de los jueces, fuente propia.

Índice de validez de contenido

La propuesta de Hernández y Nieto (2002) es el coeficiente de validez de contenido (CVC), el cual cada juez visualizara el instrumento de forma independiente y se realizara una escala equivalente y poder denotar el grado de acuerdo entre los jueces, en cual se recomienda sea aplicada a 5 o 3 expertos, para lo anterior tras aplicar una escala tipo Likert de 5 opciones, se procede a mediar la media obtenida en los ítems y se calcula el CVC para cada elemento.

Figura 5

Media obtenida en cada uno de los ítems

$$CVC_i = \frac{M_x}{V_{m\acute{a}x}}$$

Nota. Media obtenida en los ítems para cada elemento, elaborado por (Hernández y Nieto, 2002).

Mx es la media del elemento en la puntuación dada por los jueces y Vmáx la puntuación máxima que se podría alcanzar por ítem. De igual manera se calcula el error asignado a cada uno de los ítems (Pei), y así se reducirá un posible sesgo de alguno de los expertos, en el cual es j el número de jueces participantes.

Figura 6

Error asignado a cada ítem

$$Pe_i = \left(\frac{1}{j}\right)^j$$

Nota. Formula de error asignado a cada ítem, elaborado por (Hernández y Nieto, 2002).

Por último, el CVC se calculará empleando $CVC = CVC_i - Pe_i$.

La interpretación a lo anterior según Hernández Nieto (2002) aconsejan mantener exclusivamente los ítems que tengan un CVC superior a 0.80.

Resultados

Las puntuaciones aplicadas en el proyecto son de un rango de 0 a 4 en cuanto al promedio de las puntuaciones directas, y el índice de concordancia va en un rango de valor de 0 a 1, en donde se encuentre más cercano a 1 es más concordante.

Se realizó ajustes en el ítem que se puntó menos en el índice de concordancia, el cual es el segundo componente en la característica de contenido Condiciones Laborales (CVC 0.80).

Tabla 5

Evaluación jueces expertos

	Crecimiento Profesional y Laboral		Selección: Perfiles de cargo y sus condiciones laborales		Ambiente laboral y motivación		Relación jefe inmediato - Liderazgo		Seguimiento y mantenimiento de estrategia de intervención	
	Sesión 1		Sesión 1		Sesión 1		Sesión 1		Sesión 1	
	1	CVC	1	CVC	1	CVC	1	CVC	1	CVC
Contenido	3.86	0.96	3.2	0.8	4	1	4	1	3.86	0.96
Pertinencia	3.86	0.96	3.86	0.96	4	1	4	1	4	1
Relevancia	3.86	0.96	3.86	0.96	4	1	4	1	3.86	0.96
Redacción	3.86	0.96	4	1	3.86	0.96	3.86	0.96	4	1

Nota. Resultados de la evaluación de matriz de validez de contenido, elaboración propia

Tabla del programa

Se presenta la matriz para evaluación de la validez de contenido por jueces presentada y corregida según observaciones, ver en el documento Anexo C.

Discusión

La rotación de personal es un problema común en las empresas de todos los sectores económicos y esto se debe a varias causas originadas por el colaborador o la empresa, representando una consecuencia para ambas partes afectando desde lo económico, emocional o mental, en este proyecto se aborda la rotación de personal en el sector de la salud, donde se evidencia que la rotación de personal se da por causas como el mal clima laboral, la percepción del mal liderazgo, la motivación, entre otras que tienen menor participación pero se evidencia que todas se asocian a la insatisfacción del equipo de trabajo. Se propone generar una estrategia de intervención para disminuir la rotación en una clínica de Bogotá donde se evidencia que varias causas influyen en esta decisión, se tomaron las cuatro principales variables que se presentan a los cuales mediante referentes teóricos se pretende generar una estrategia que mitigue esta problemática.

Las cuatro variables se precisan a continuación: Condiciones laborales ya que en el 2023 se presentaron 99 renuncias y se define cuando los colaboradores consideran factores como el cargo, sus funciones, las condiciones que pueden ser el horario y/o la remuneración como motivos de deserción y esto es una renuncia silenciosa ya que el colaborador tiene claro su retiro, pero no lo manifiesta sino busca excusas para retirarse. (Cañón y Zapata, 2021)

El crecimiento profesional y laboral en el que se presentaron 58 casos en el 2023 se define como la expectativa de mejorar el nivel profesional, laboral y personal, mediante oportunidades de crecimiento dentro o fuera de la organización, donde pueda adquirir mayores conocimientos y/o habilidades que lo hagan sentir satisfecho. (Domínguez, J. M., 2023).

El ambiente laboral es otra variable determinante del cual durante el 2023 se presentaron 29 casos, este se define como el sentir de los colaboradores con relación al clima donde influyen

las relaciones interpersonales y los estímulos que tienen por sus labores realizadas (Von Haller, 1976) y se puede medir desde dos perspectivas que son: por parte del colaborador y por parte de la empresa. (Guzmán, 2011)

La última variable para evaluar es la relación jefe inmediato y el liderazgo del cual se presentaron 14 casos durante el 2023, este causal de rotación laboral se da por la baja calidad de liderazgo del dirigente a cargo para el manejo de personal, el no contar con un liderazgo asertivo y tener una mala relación con los colaboradores incentivan a que se tome la decisión de renunciar y este factor afecta enormemente los costos de la empresa ya que un mal liderazgo puede conllevar a una renuncia grupal.

La importancia de mitigar estas cuatro variables asociadas a la rotación se da debido a que en el sector de la salud esta rotación de personal al final afecta el servicio a los usuarios y genera un aumento en los costos de la entidad disminuyendo sus utilidades y causando una insatisfacción general de los colaboradores.

Al concluir este proyecto se cuenta con una versión inicial de una estrategia que está enfocada en reducir la problemática de esta Clínica de Bogotá, la cual presento una revisión previa de la validez de su contenido, dando como resultado una estrategia de mitigación por cada variable de rotación y una variable de seguimiento y mantenimiento empírico de estas estrategias, que permitirá evaluar a futuro el efecto generado en la reducción de este indicador de rotación, mejorando la disminución de los costos y el clima laboral de la entidad.

El seguimiento y mantenimiento de las estrategias planteadas se realizará semestralmente, este funcionamiento se medirá por dos indicadores como lo son:

- **Nivel de satisfacción de los empleados.** Esta satisfacción se conocerá por medio de la aplicación de una encuesta y se medirá por medio de la fórmula $(N^{\circ} \text{ empleados satisfechos } 100\% / N^{\circ} \text{ empleados de la Clínica de Bogotá})$.
- **Nivel de rotación.** Se conocerá por medio de los reportes de retiro mensuales y semestralmente se aplicará la siguiente fórmula $\text{Porcentaje } (N^{\circ} \text{ De empleados retirados} / N^{\circ} \text{ empleados de la Clínica de Bogotá semestral})$.

Conociendo estos dos indicadores, se podrá analizar cada 6 meses los resultados y según la evidencia, documentar y mejorar las falencias detectadas para mejorar la reducción del indicador de rotación.

Para la variable de condiciones laborales se debe tener una revisión semestral donde se identificará que tanto han mejorado tras la implementación de la estrategia, en la cual se enfatizó en dar claridad a las características del cargo, el objetivo, sus funciones y responsabilidades, horarios, remuneración, competencias y lugar de trabajo, todo esto con el fin de que en la contratación el colaborador tenga clara esta información y sea aplicada durante la vigencia de su contrato y con esto se le dará cumplimiento a las condiciones laborales planteadas.

El liderazgo que más influye en el sector de la salud es el transformacional, ya que se requiere un líder capaz de confiar en su equipo y que les de la libertad de expresar su sentir, que tenga una escucha activa para las sugerencias o nuevas ideas y debe ser un motivador para su equipo, en busca de que sean colaboradores que siempre tengan soluciones efectivas a cada problema, trabajando en equipo para alcanzar los objetivos propuestos.

Vacíos, limitaciones y nuevas preguntas

Con la aplicación de este instrumento se busca la validación de la efectividad de la propuesta realizada, con la cual da paso a la corrección de la misma o por el contrario la optimización de dicha herramienta en otros procesos similares al estudiado en este proyecto.

Como análisis al resultado de este proyecto se puede validar la aplicación en otros sectores, teniendo en cuenta que este puede variar debido a múltiples causas no solo con relación a los colaboradores, sino también por causas de estructuras organizacionales de las empresas, riesgos no evaluados a tiempo, malas prácticas laborales o aplicaciones normativas erradas, el informalismo entre otros.

En el futuro también se evaluarán otros factores relacionados con el liderazgo del sector, y los impactos de alta rotación por esta causa, aplicados a trabajadores operativos, pero a nivel gerencial, casos evitados tomando acciones preventivas en una organización.

Dentro de las limitaciones que se pueden presentar podría ser el presupuesto, que no se ajuste a las condiciones financieras actuales de la clínica, generando modificaciones en el plan de gestión para la disminución de la rotación para la clínica.

Referencias

- Alain, M. M. (Febrero de 2006). La entrevista de desvinculación. *Capital Humano* N° 196, pág. 42.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Vol. Novena edición). MG Graw Hill.
- González, N. (2021). *Estilos de liderazgo y clima organizacional percibido por el personal de enfermería de un hospital público de la ciudad de Bahía Blanca*. Obtenido de medigraphic: <https://www.medigraphic.com/pdfs/salcietec/sct-2021/sct211e.pdf>
- Hernandez, & Nieto. (2002). *Contributions to Statistical Analysis*. Venezuela: Mérida. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/acp/v10n2/02monografico2.pdf>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to work, Two factor theory*.
- Lenis, A. (20 de 11 de 2023). *Los 15 motivos de renuncia laboral más frecuentes*. Obtenido de hubspot: <https://blog.hubspot.es/marketing/motivos-renuncia-laboral>
- Maslow, A. (1943). *Theory of human motivation*.
- Mejía, M. (2020). *Seguridad psicológica como estrategia de prevención de ausentismo y accidentes laborales*. Obtenido de repository: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/25482/Seguridad%20psicologico%20como%20estrategia%20de%20prevencion%20de%20ausentismo%20y%20accidentes%20laborales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mobley, W. H. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of Applied Psychology*.
- Perez, M. (19 de 11 de 2021). *La rotación en empresas aumenta hoy porque trabajadores busca más flexibilidad*. Obtenido de larepublica: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/rotacion-en-empresas-aumenta-por-la-busqueda-de-flexibilidad-3263936>
- Russell, J. (1991). Career Development Interventions in Organizations. *Journal of Vocational Behavior*(38), 237-287.
- Sarmiento, P., y Valero, P. (2014). *DESARROLLO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/995/Desarrollo%20de%20un%20plan%20de%20accion%20para%20mejorar%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=4>

- Torres, A. (2016). Acerca de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación educativa cubana actual. Atenas, 2(34), 1–15.
<http://atenas.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/419>
- Torres, V., y Coello, J. (2023). ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE SALUD DEL HOSPITAL LEÓN BECERRA DEL CANTÓN M. ILAGRO. MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MENCIÓN DESARROLLO INSTITUCIONAL. Recuperado de:
<https://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/7087/TORRES%20HERMI DA%20VERONICA%20PAOLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Von Haller, B. (1976). Tratado de psicología empresarial. Tomo 1. España. Ediciones
- Yespes, M., Ricaurte, M y Jurado, D. (2018). Calidad percibida de la atención en salud en una red pública del municipio de Pasto, Colombia. Univ. Salud vol.20 no.2 Pasto. Recuperado de:
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n11/18391113.html#iden4>
- Zambrano, Y. (2019). PLAN DE INTERVENCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Obtenido de
<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/e1a32ec4-4c3f-4b0c-84a8-19c538049cc3/content>

Anexos

Anexo A Acta de consentimiento

Bogotá 15 de febrero de 2024

Estrategia de intervención para la rotación de personal en una Clínica de Bogotá

Propósito:

En la Clínica objeto de investigación se ha evidenciado un aumentado en el índice de rotación de personal, lo cual está causando un aumento de la carga laboral y en los costos de la organización, por lo cual este proyecto pretende generar una estrategia que mitigue y mejore esta problemática.

Procedimiento:

Con entrevistas de retiro aplicadas a colaboradores de la clínica, se conocerán los principales factores que influyen en la toma de esta decisión.

Su participación consistirá en evaluar a partir de los siguientes criterios, los componentes de una propuesta de intervención para reducir la rotación de los colaboradores de una empresa del sector de la salud en la ciudad de Bogotá.

Criterios:

- Contenido.
- Pertinencia.
- Relevancia.
- Redacción a la forma.

Estos criterios deben evaluarse en un rango de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

Riesgos:

Dentro de los riesgos que se pueden presentar en la ejecución de este proyecto están: No contar con el personal calificado para brindar una comunicación asertiva a los participantes, no disponer del tiempo adecuado para su ejecución, no contar con los recursos físicos e instalaciones para los procedimientos requeridos.

Yo _____ con número de identificación CC (),
CE () numero _____, actuando como juez especializado, de manera libre y autónoma
en pleno ejercicio de mis facultades

Hago constar que

Tras informarse de los propósitos, procedimientos y posibles riesgos que se presenten en la investigación mencionada, autorizo mi participación y el uso de los datos obtenidos para fines investigativos y académicos.

Declaro adicionalmente que se me ha informado:

1. **Voluntad de participación:** Durante la planeación, ejecución y evaluación de este proyecto, se tendrá libre voluntad de activa participación o retiro cuando se considere, por parte de las partes implicadas como lo son los colaboradores y los Directivos de la clínica, estudiantes, jueces y el docente que realizo el acompañamiento al proyecto.
2. **Confidencialidad:** De acuerdo con la política nacional se estable que “Confidencialidad. Los psicólogos tienen una obligación básica respecto a la confidencialidad de la información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo como psicólogos. Revelarán tal información a los demás solo con el consentimiento de la persona o del representante legal de la persona, excepto en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría a un evidente daño a la persona u a otros. Los psicólogos informarán a sus usuarios de las limitaciones legales de la confidencialidad.” (Congreso de la República, 2006, Artículo 2).

Durante la planeación, ejecución y evaluación de este proyecto se tendrá en completa confidencialidad los datos de la clínica y sus participantes a no ser que se tenga una autorización para tal fin que manifieste su voluntad de ser expuestos a quien lo solicite.

Toda la información recopilada será tratada de manera confidencial y se archivará en medios digitales por parte del grupo de investigación de la Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones.

3. Esta investigación es académica y no generará ningún tipo de dádiva o reconocimiento, ya sea en dinero o especie para ninguno de los participantes de este proyecto.

Doy fe que el documento se leyó y entendió en su integridad, conociendo los procesos, pruebas y participantes directos e indirectos de este proyecto investigativo y doy mi consentimiento.

Firma de Juez especializado
Nombre
Cedula
Cargo

Firma de Testigo
Nombre
Cedula
Cargo

Firma de Testigo
Nombre
Cedula

Cargo

Anexo B Carta de presentación

CARTA DE PRESENTACIÓN

Asunto: Validación de propuesta de intervención a través de un juicio de expertos.

Respetado juez

Es muy grato comunicarnos con usted y hacer de su conocimiento que siendo nosotros estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia de la Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones, requerimos validar la propuesta de intervención en la cual tomaremos información necesaria para desarrollar la “*Estrategia de intervención para la rotación de personal en una Clínica de Bogotá*”.

Para esto es indispensable contar con la valoración de expertos para poder aplicar la estrategia en mención, por lo que hemos considerado pertinente acudir a usted por su conocimiento y buen juicio para la evaluación de la estrategia.

La matriz para la evaluación de la validez está compuesta por la siguiente estructura:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Variable / aspecto para reducir la rotación	Definición	Programas	Actividades (revisión)	Selección / nosotros - contenido a incluir dentro del programa	Formulación contenido / forma - como se desarrollaría (numero de sesiones y actividades)	Contenido	Pertinencia	Relevancia	Redacción / Forma	Observaciones

En la columna A se especifica las variables a tratar en el proyecto, en la B definiremos según la teoría de la variable a trabajar, en la C se observan programas de intervención realizados con resultado exitoso, en la D se detallan las actividades del programa seleccionado, en la E contamos con el plan de intervención de cada estrategia para que en la columna F se detalle el contenido de cada plan.

Los criterios que solicitamos a usted sean aplicados son los siguientes:

- **Contenido (columna G):** Los conceptos que se presentan son acordes al tema que se está tratando.
- **Pertinencia (columna H):** La estrategia que se plantea es acorde a la problemática presentada.
- **Relevancia (columna I):** Que idoneidad tiene la estrategia seleccionada.
- **Redacción a la forma (columna J):** La información presentada es clara.

Estos criterios deben evaluarse en un rango de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, esta calificación solicitamos sea aplicada teniendo en cuenta la columna E y F anteriormente descritas.

Por último, se encuentra la columna K, en la cual agradecemos si lo considera registrar sus observaciones.

El expediente que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Formato de consentimiento.
- Matriz de estrategias.

Expresando nuestro respeto, agradecemos la atención prestada.

Cordialmente,

Grupo 2 Integrado por: Yesid Lombana, Angie Vivas, Heidy Osorio y Nelson Silva

Estudiantes de Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones

Anexo C Matriz para evaluación de la validez de contenido por jueces



Matriz para
evaluación de la valid