

# PLAN DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA ASISTENCIAL EN UNA CLÍNICA EN LA CIUDAD DE CALI, PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

## **Lina María Bastidas Muñoz**

Filiación Institucional: Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Palmira.

✉ [lina.bastidas@upb.edu.co](mailto:lina.bastidas@upb.edu.co)

© <https://orcid.org/0009-0002-4649-1880>

## **Paola Andrea Salazar Valencia**

Filiación Institucional: Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Palmira.

✉ [paolaandrea.salazar@upb.edu.co](mailto:paolaandrea.salazar@upb.edu.co)

© <https://orcid.org/0000-0003-3165-8772>

## **Ana Cristina Galvis Galvis**

Filiación Institucional: Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Palmira.

✉ [anacristina.galvis@upb.edu.co](mailto:anacristina.galvis@upb.edu.co)

© <https://orcid.org/0000-0002-1306-8552>

## **Isabel Cristina Quintero Sepúlveda**

Filiación Institucional: Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Palmira.

✉ [isabel.quintero@upb.edu.co](mailto:isabel.quintero@upb.edu.co)

© <https://orcid.org/0000-0001-6977-7772>

### *Cita este capítulo*

Bastidas Muñoz, M.L; Salazar Valencia, A.P; Galvis Galvis, C.A; Quintero Sepúlveda, C.I. (2023). Plan de retención del talento humano en el área asistencial en una clínica en la ciudad de cali, para disminuir la rotación del personal. En: *La investigación en administración: enfoques y redes de cooperación científica*. Londoño-Cardozo, J; Ortega, L.A. (Editores científicos) (pp. 329-358). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali; 2023.

## **Resumen**

El siguiente trabajo se realizó con el fin de realizar propuesta de retención en los empleados asistenciales de una Clínica quinto nivel de complejidad con una población objetivo de 378 colaboradores. Distribuido en diferentes áreas como: esterilización, urgencias, hospitalización, alto riesgo obstétrico, cirugía, Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) neonatal, UCI adulta y UCI pediátrica. La empresa suministró los resultados de la encuesta compromiso realizada con la firma AON para el año 2020, en la que participan todos los empleados de planta de la organización. Esta encuesta se realiza con el objetivo de medir el compromiso y las opiniones de los empleados con el fin de mejorar la productividad, la retención, innovación y efectividad de la gestión en la organización Dentro de los resultados se toma como impulsores de trabajo: oportunidad de carrera, reconocimiento y capacitación de desarrollo de los cuales se generan de forma puntual la propuesta de cada uno de estos de los impulsores como lo son: implementación de programas de reconocimiento, valoración de habilidades prácticas y blandas e identificación de necesidades de desarrollo con creación de plan de formación anual, con el fin de que en la organización puedan ser aplicables mejorando así la retención del personal de estas áreas.

**Palabras clave:** desarrollo de la carrera, retención de personal, reconocimiento, plan carrera, formación profesional.

**Códigos JEL:** M54.

## **Introducción**

Las empresas en la situación actual están obligadas a estandarizar sus procesos e implementar en cada uno de ellos planes de desarrollo de acuerdo con los desafíos del sector. Este avance hace que las empresas cambien de forma representativa de como manejan sus compañías y orientándolas a buscar nuevas oportunidades en temas competitivos

y que les permitan su permanencia en el mercado contando con capital humano adaptado a las diferentes necesidades del mercado en el que se mueven.

Los expertos mencionan que contar con un índice de rotación representativo en una empresa puede significar un gran problema, afectando no solo el ambiente laboral sino además un tema de costos, puesto que la alta rotación representa un gasto representativo para la organización.

Es necesario que las empresas sepan gestionar su recurso humano generando unas líneas de aprendizaje efectivas y evaluando volumen de trabajo, permitiendo así tener un panorama inicial del estado del colaborador que labora en una empresa.

Los diferentes motivos de retiro se dividen en la rotación voluntaria o involuntaria. En la voluntaria se evidencia aspectos como desarrollo profesional, emprendimiento empresarial, temas familiares, propuestas de crecimiento laboral, falta de reconocimiento a los colaboradores, la empresa no cumple con las expectativas personales entre otras.

Dentro de las involuntarias, vemos aspectos como reestructuración de compañías por pérdidas de clientes estratégicos, disminución de producción, aumento de pasivos, incumplimiento de los deberes contractuales hacia los colaboradores de acuerdo con el informe del 2016 por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La rotación de los trabajadores en Colombia es una problemática cada vez más frecuente debido a que persisten problemas como la desigualdad por niveles de riqueza, tanto en temas de cobertura y calidad en la atención como lo son los temas de cobertura por parte de las aseguradoras como las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) y Las Entidades Promotoras de Salud (EPS), viendo cada vez más que esta última no con sostenibles, siendo esta uno de los principales en las Clínicas y hospitales.

En Colombia se han realizado investigaciones como la de Battistelli y Vargas (2014) las cuales arrojaron resultados de que la relación entre jefe y empleado va asociada la intención de cómo se percibe el apoyo de la empresa y está a la intención de retiro de un trabajador, de igual forma se encontró que el personal que ya se encuentra adaptado a su labor, las intenciones de retiro disminuyen debido a beneficios no salariales de la organización.

Así mismo Chaparro, Guzmán, Naizaque, y Jiménez (2015) evidenciaron que las principales causas de rotación del personal en el sector salud eran la deficiencia en las condiciones laborales ofertadas por los empleadores, los problemas de socialización con los jefes directos, exigencias de horario laboral poco compatibles con dinámica familiar y la carencia de incentivos económicos o morales.

En el momento de realizar la respectiva investigación de esta problemática no se encontraron estudios numerosos sobre de estudio el enfoque de la rotación de personal del sector salud. Se conoce que una falta de actualización a Ley 100 de 1993 (Congreso de la República de Colombia, 1993), ha sido determinantes en los ingresos de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) y Clínicas, ya que se han visto afectadas por la falta de cambio en las tarifas establecidas, optando por aplicar tarifas del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT).

Adicional a ello demoras en los pagos por parte de las EPS, lo que las ha visto obligadas a realizar contratación del personal con cooperativas de trabajo asociado, flexibilizando el empleo y sobrecarga laboral respecto a funciones asistenciales y administrativas generado desmotivación a estos perfiles profesionales que repercute en la calidad de la atención de los pacientes (Malvarez y Castrillon, 2006). Según el estudio de Cifuentes (2012), la satisfacción laboral es una de las principales causas relacionada con la rotación de personal.

Ante esta situación, la gestión del talento humano se convierte en una columna de la organización, siendo un reto para las áreas de gestión humana, gerentes y propietarios dado que lo cambiante en las organizaciones demanda cada día empresas más competitivas y productivas.

El tema de retención de personal hace que las empresas reconozcan realmente la importancia del talento humano en las organizaciones y sensibilizarlos frente a la importancia de sus capacidades y necesidades, no solo asociado a temas de productividad sino también con planes de bienestar, reconocimiento, formación y estrategias de participación a los colaboradores

De acuerdo algunos expertos, tener un alto índice de rotación de personal en las compañías puede significar un gran problema, no solo por la afectación en el ambiente laboral sino además por la económica, siendo un síntoma de dentro de la organización como lo menciona Flores, Abreu y Badi (2008) establecen que las principales causas asociadas a la rotación son: la baja remuneración, la selección incorrecta del personal y la baja motivación.

Así como Littlewood (2006) encontró que los empleados que perciben un bajo apoyo por parte de la organización desarrollan mínimos niveles de compromiso, lo cual se traduce en poco sentido de pertenencia y bajo apego a la institución, esto hace que busquen oportunidades de trabajo en otras empresas y no fidelizarse con la organización.

En las áreas asistenciales se han realizado investigaciones desde otros países donde se contemplan aspectos como la edad, el estrés y la satisfacción laboral se asocian a la posibilidad de cambiar de trabajo (Labraguea et al., 2018), así como las variables de sobrecarga laboral y el poco balance de vida trabajo.

Mosadeghrad (2013), ultima que los elementos que incrementan la rotación de personal son: salarios no valorizados, inequidad en el trabajo, incremento en las funciones y responsabilidad, falta de per-

sonal, pocas oportunidades de crecimiento, inestabilidad laboral y falta de apoyo de en la ejecución de la labor, además se identificó que el 35% del personal asistencial estaban considerando abandonar su trabajo si pudiera encontrar otro empleo.

Es de conocimiento nacional que el sector salud en Colombia en aspectos económicos, ha atravesado por situaciones financiera críticas debido al crecimiento de la cartera por parte de las aseguradoras y el retiro de uno de sus principales clientes, dicha condición ha llevado a la organización a tomar decisiones en búsqueda de la disminución del costo y aumento de la productividad, las cuales recaen directamente en la retención del talento humano como los son: cambio de estructura de la clínica con la fusión y eliminación de cargos, el no aumento salarial en los últimos dos años, despidos de personal o reasignación en otras áreas.

La gerencia en diferentes espacios ha informado el personal lo agradecido que esta con cada colaborador de igual manera manifiesta que este tipo de situaciones son temporales y que la empresa continúa fortaleciendo su aspecto comercial con diferentes clientes de medicinas prepagadas las cuales presentan un mejor sistema de pago.

Sin embargo, este tipo de situaciones hace que el talento humano sienta inestabilidad vulnerable a la pérdida de sus profesionales asistenciales. Según datos recopilados en los últimos tres años, en una Clínica de la ciudad de Cali, ha tenido un promedio de índice de rotación general del 3.06% (ver Tabla 9-1).

**Tabla 9-1. Índice de rotación.**

| Índice de rotación Total    |             |             |             |  | Índice de rotación Cargos Asistenciales |             |             |             |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|--|---|-------------|-------------|-------------|
| Mes/Año                     | 2018        | 2019        | 2020        |  | Mes/Año                                 | 2018        | 2019        | 2020        |
| Enero                       | 0,8         | 1,1         | 3,1         |  | Enero                                   | 0,3         | 1           | 1,1         |
| Febrero                     | 4,2         | 0,9         | 2,8         |  | Febrero                                 | 1,9         | 0,9         | 2,8         |
| Marzo                       | 0,4         | 1,9         | 1,9         |  | Marzo                                   | 0           | 1,9         | 1,7         |
| Abril                       | 1,3         | 2,9         | 0,9         |  | Abril                                   | 1,3         | 1,8         | 0,4         |
| Mayo                        | 4,7         | 1,2         | 1,3         |  | Mayo                                    | 4,7         | 1           | 1,3         |
| Junio                       | 4,7         | 2,1         | 1           |  | Junio                                   | 4,5         | 2           | 1           |
| Julio                       | 1,7         | 2,1         | 2,6         |  | Julio                                   | 1,4         | 1,7         | 2,2         |
| Agosto                      | 1,3         | 1,9         | 2,4         |  | Agosto                                  | 1,4         | 1           | 2,4         |
| Septiembre                  | 1,8         | 3           | 2,4         |  | Septiembre                              | 1,8         | 2,3         | 2,4         |
| Octubre                     | 1,2         | 1           | 2,7         |  | Octubre                                 | 1,2         | 1,2         | 2,7         |
| Noviembre                   | 1,5         | 38,2        | 3           |  | Noviembre                               | 1,3         | 36,2        | 3           |
| Diciembre                   | 1,5         | 3,3         | 1,2         |  | Diciembre                               | 1,3         | 2,8         | 1           |
| <b>Promedio Anual</b>       | <b>2,09</b> | <b>4,97</b> | <b>2,11</b> |  | <b>Promedio Anual</b>                   | <b>1,76</b> | <b>4,48</b> | <b>1,83</b> |
| <b>Prom. ult. tres años</b> | <b>3,06</b> |             |             |  | <b>Prom. ult. tres años</b>             | <b>2,69</b> |             |             |

Por lo tanto, es importante proponer un plan de retención de personal que aborde los principales factores de posibles retiros, enfocándose en fortalecer los procesos de Gestión Humana para garantizar el bienestar de los empleados.

En este sentido, las áreas de interés para esta investigación se encuentran las siguientes: la baja calificación que le dan los colaboradores a temas relacionados con falta de reconocimiento, plan carrera dentro de la organización, capacitación y desarrollo, la falta de factores motivacionales en los empleados, salarios no competitivos en el mercado y falta de opciones de crecimiento en la organización.

Las variables determinantes mejorar en una organización con colaboradores que realizan labores asistenciales, deben ser enfocados en temas como: la motivación, el desarrollo del balance vida trabajo, en su seguridad dentro de la organización, en formación y desarrollo, compromiso y reconocimiento los cuales al ser trabajador en conjunto, afianzara su compromiso con la organización generando ventaja competitiva frente a las diferentes empresas del sector dando un sentido diferenciador a nuestros pacientes y mejorando su experiencia.

## **Metodología**

El tipo de investigación a aplicar es cualitativo – descriptiva, los cuales buscan Identificar formas de conducta, actitudes de las personas y comportamientos.

La investigación se realizó en la ciudad de Cali, en una Clínica de quinto nivel de complejidad, con una planta total de 458 colaboradores de los cuales la población objetivo para este estudio está compuesta por 378 colaboradores. Distribuido en diferentes áreas como: esterilización, urgencias, hospitalización, alto riesgo obstétrico, cirugía, Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) neonatal, UCI adulto y UCI pediátrica.



La empresa suministró los resultados de la encuesta compromiso realizada con la firma AON para el año 2020, en la que participan todos los empleados de planta de la organización. Esta encuesta realiza con el objetivo de medir el compromiso y las opiniones de los empleados con el fin de mejorar la productividad, la retención, innovación y efectividad de la gestión en la organización.

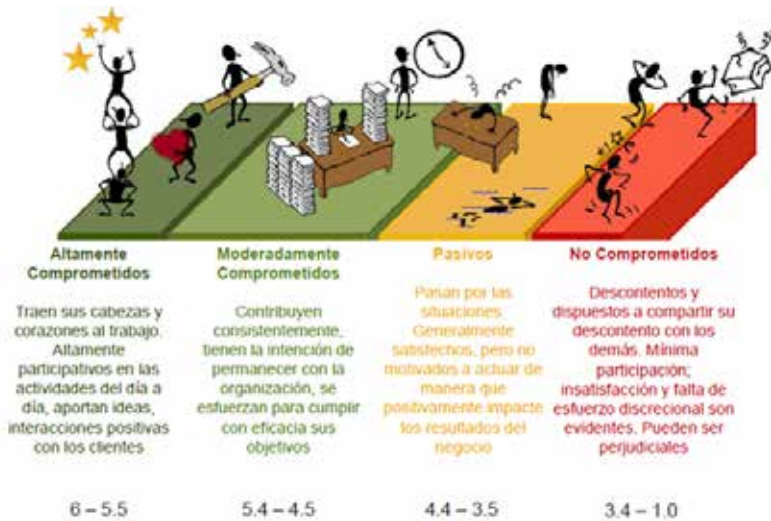
La técnica de la encuesta semiestructurada aplicada por la empresa AON, es un tipo encuesta en la que se medirá aspectos como satisfacción y compromiso para identificar fortalezas y debilidades. La encuesta evaluará aspectos de compromiso en los colaboradores: siendo el compromiso definido como el estado emocional e intelectual con el que una persona se involucra e identifica con una organización. Es la medida en que una empresa ha conquistado los corazones y mente de sus colaboradores.

Para la aplicación de la encuesta se contemplan diecinueve variables las cuales serán utilizadas para determinar el plan de retención. Este modelo evalúa los resultados del compromiso de los empleados en la forma en que ellos se expresan, permanecen y contribuyen (ver Figura 9-1).

Cada colaborador responde las preguntas de compromiso usando la escala de seis puntos, se calcula un puntaje de respuesta promedio para cada empleado, si el promedio de respuesta es igual o superior al 4.5, ese empleado se clasifica como comprometido. La puntuación de compromiso es la proporción de empleados comprometido expresada como un porcentaje.

El resultado de la Clínica corresponde a un 82% de compromiso global, con un porcentaje de participación del 99% del personal en cual arrojo que la mayoría de las áreas asistenciales para este estudio muestran un nivel de compromiso inferior al 84%.

**Figura 9-1. Niveles de Compromiso.**



Nota: Resultados encuesta AON (2020)

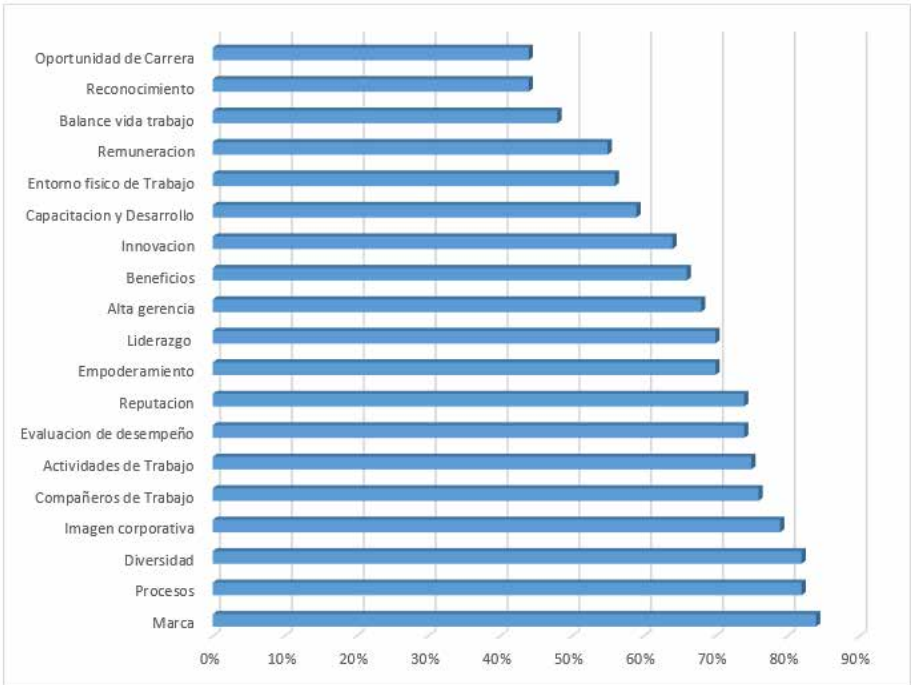
Con base a la información arrojada por la encuesta se procede a identificar factores relevantes y no relevantes que genera la rotación del personal asistencial en la Clínica de la ciudad de Cali. Dentro del resultado de la encuesta se evaluaron 16 dimensiones las cuales fueron evaluadas en cada una de las preguntas, son:

- ✓ **Procesos:** La percepción de los empleados en los procesos, las políticas y los recursos de la empresa.
- ✓ **Reconocimiento:** La percepción de los empleados sobre la atracción, retención y promoción de las personas alineadas con los objetivos organizacionales.
- ✓ **Compañeros De Trabajo:** La percepción de los empleados sobre el trabajo en equipo y la colaboración entre colegas.
- ✓ **Reputación:** La percepción de los empleados sobre cómo ven la reputación de la empresa en el mercado.

- ✓ *Balance Vida/Trabajo:* La percepción de los empleados sobre el equilibrio entre sus responsabilidades dentro y fuera del trabajo, y la gestión del estrés.
- ✓ *Beneficios:* La percepción de cómo la empresa trabaja y hace cumplir el autocuidado y cuidado de otros en el trabajo.
- ✓ *Alta Gerencia:* La percepción de los empleados acerca de los más altos directivos de la empresa.
- ✓ *Liderazgo:* La percepción de los empleados sobre el liderazgo de su jefe inmediato. *Oportunidades De Carrera:* La percepción de los empleados a cerca del conjunto favorable de circunstancias que la empresa tiene para (ayudarlos con) su carrera.
- ✓ *Remuneración:* La percepción de los empleados sobre cómo se sienten reconocidos, financieramente (salario, beneficios, etc.) y no financieramente, de acuerdo con sus contribuciones.
- ✓ *Capacitación y Desarrollo:* La percepción de los empleados acerca de las posibilidades de aprendizaje y desarrollo que la empresa ofrece.

Las dimensiones con mayor calificación en temas como marca, procesos, diversidad con un puntaje superior al 80 % demostrando así un compromiso general con la institución y su aprobación y gusto a sus procesos administrativos (ver Figura 9-2).

**Figura 9-2.** Percepción favorable por dimensión.



*Nota: Resultados de la encuesta realizada por AON (2021)*

Dentro de las dimensiones con menor calificación y asociadas directamente con la percepción del colaborador se asocian dimensiones como: oportunidad de carrera, reconocimiento, balance vida trabajo y remuneración inferior al 55%.

En este sentido de todas las dimensiones evaluadas por la encuesta de compromiso realizada por AON, se desarrollará un plan de retención de personal para las áreas asistenciales de la Clínica con los impulsores de: oportunidad de carrera, reconocimiento y capacitación de desarrollo las cuales corresponden al menor puntaje de calificación en la encuesta.

## **Marco teórico**

Desde el punto de vista teórico se revisa la conceptualización de diferentes autores los cuales abordan temas representativos sobre el área de gestión del talento humano y las diferentes estrategias que pueden ser implementadas a la hora de retener el capital humano en una organización.

Teniendo en cuenta que la investigación se enfoca en determinar la importancia de un plan de retención de personal en las organizaciones, el marco teórico deberá centrarse en las diferentes investigaciones o artículos, en los cuales se abordan temas como: retención de personal, reconocimiento, plan carrera, capacitación y desarrollo, satisfacción laboral y factores motivacionales.

## **Retención de Personal**

Dentro de las investigaciones realizadas para este marco teórico se encontró que la retención del personal es una de las investigadas en el siglo XX, Esta circunstancia ha hecho que las organizaciones identifiquen al talento humano como el recurso indispensable y valioso que permite generar ventajas competitivas como empresa, por esta razón la óptima gestión del talento humano se ha enfocado en diseñar e implementar estrategias que promuevan la permanencia de aquellos colaboradores identificados como estratégicos (González 2009).

Dentro de los estudios se reconoce la rotación de personal uno de los altos costos, debido a la inversión realizada en capacitación, procesos de selección y contratación, esperas en curvas de aprendizaje o pérdidas de conocimientos adquiridos en la organización (Prieto Bejarano 2013).

Las personas son un bien valioso de las organizaciones. La administración de recursos humanos lo representan el camino de las organizaciones con las personas. Tanto las empresas como los colaboradores varían enormemente. La relación entre ambos se basa en una

solución del tipo ganar - ganar. Cada una de las partes tiene sus metas en común: una visión de la organización y objetivos de los individuos. La administración de recursos humanos depende de la mentalidad que predomine en la organización (Chiavenato 2009).

Buscando generar planes de retención de los colaboradores en las organizaciones, debemos evaluar inicialmente el por qué los trabajadores desean abandonar su empleo y si sus principales motivos van asociados a temas motivacionales. Basado en lo anterior se debe indagar y general un análisis que permita identificar cuáles son los factores desmotivadores y poder implementar estrategias que disminuyan estas causas.

Es importante aclarar que hoy en día los trabajadores han cambiado la forma de evaluar su valor en la organización, ya que el factor económico que suple sus necesidades ha pasado a un segundo plano, mientras que el desempeñar su profesión de forma activa, compartir valores con la organización y sentirse comprometido, es lo que realmente permite ser productivo en la organización. Las organizaciones ya han identificado este cambio y están generando una propuesta de valor que permita al empleado conectarse con la institución (Madero 2019).

Dentro de las investigaciones se contemplan aspectos los cuales se contemplan los diferentes puntos para tener en cuenta con respecto a la decisión propia del colaborador, la compensación y su impacto significativo en el colaborador tanto como estrategia de retención como práctica para evitar que las personas abandonen su puesto de trabajo, consideraciones como su puesto de trabajo y la relación con su jefe inmediato hacen parte de estos aspectos determinantes (Gonzales Miranda 2009).

## **Reconocimiento**

El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una

persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados. (Claveria 2009)

Esto nos lleva a que el reconocimiento no solo puede ser enfocado en dinero, los colaboradores necesitan saber que son útiles y que sus actividades son valoradas, lo cual incrementa el compromiso antes sus funciones y la empresa.

### **Satisfacción Laboral**

Se han basado en diferentes teorías representativas de indagación sobre la satisfacción laboral siendo una de las más estudiadas del siglo XX. Temas como la incidencia de la personalidad en la satisfacción laboral, las características del trabajo, como el empleado perciben su trabajo, son puntos determinantes al momento de realizar en temas de medición se satisfacción laboral (Pujol-Cols 2008)

La satisfacción laboral se define en uno de sus mejores conceptos, son esa respuesta emocional o actitudinal del trabajador hacia su trabajo, es decir que esta respuesta va asociada a las características propias del trabajo y las expectativas propias de la persona. Siendo está el efecto motivador asociado a su buen desempeño.

Es claro, que el estado emocional y el conocimiento de un individuo son factores definitivos a la hora de reaccionar frente a las circunstancias del trabajo, es por lo que existe una relación entre las teorías motivacionales y la satisfacción en el trabajo, si bien la persona ejecuta un trabajo para obtener una compensación este debe tener de motivación para realizar su trabajo con una actitud positiva lo cual deriva en satisfacción

### **Plan Carrera**

Para Chiavenato (2009), el plan carrera es la secuencia de puestos y actividades que desarrollan a una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización; es decir que corresponden a la carrera den-

tro de la organización en la cual cumplió diferentes desafíos.

Los autores enfocan este término dentro de la empresa, la vida laboral del trabajador, las metas que puede alcanzar el trabajador desde que inicia a su labor en la empresa hasta que sale o se va para otra organización, en la que se lleva los conocimientos adquiridos y estos aplicados en su entorno profesional.

Schein (1982) dice que el desarrollo individual de cada ser humano, como se relaciona a lo largo de todo el tiempo de vida, el desarrollo familiar y las actividades relacionadas con el autodesarrollo son en gran manera adquiridas desde su ambiente laboral.

### **Factores Motivacionales**

Las investigaciones sobre factores motivacionales vienen siendo indagadas por diferentes autores, los cuales establecen la correlación entre las relaciones humanas y la productividad empresarial buscando los diferentes factores que motivan al colaborador a realizar sus funciones dentro de una organización.

Dentro del desarrollo de la investigación para el marco teórico se encontró como factor determinante el desarrollo de la inteligencia emocional en los colaboradores siendo una de las variables individuales que predicen el rendimiento en el trabajo y, aunque todavía los estudios con rigor científico realizados en ambientes laborales son escasos, es uno de los criterios que se tienen en cuenta en los procesos de selección de personal (Berrios et al., 2006).

De igual forma en esta investigación se encuentran conceptos como: Satisfacción laboral intrínseca, Satisfacción laboral extrínseca y Satisfacción laboral, donde argumentan que los profesionales de enfermería que presentan una mayor Reparación emocional son los que están más satisfechos con el contenido de su trabajo, este punto lo asocian con aspectos con el amor a lo que realizan y su relación de profesional con su paciente.



Se encuentra en este artículo el exitoso proceso emprendedor que la compañía Laboratorios Wyeth Inc. (Sucursal en Colombia) logró para ser reconocida por Great Place To Work Institute, como una de las mejores compañías para trabajar en Colombia. Se proponen prácticas como el diagnóstico de clima organizacional, generación de redes sociales y trabajo en equipo, cultura de innovación, grupos creativos y proactivos y la búsqueda de líderes visionarios y comprometidos (Salazar 2008)

### **Capacitación y Desarrollo**

Debe considerarse como un punto decisivo en las áreas de gestión humana de las organizaciones (Orozco, 2017). La capacitación es fundamental en una empresa, debe ser vista como un proceso integrador y vital para la permanencia desarrollo y evolución de los diferentes actores que en ella participan.

El proceso de capacitación y desarrollo en un proceso de cambio. Siendo parte de este proceso cada uno de los colaboradores se transforma en seres capaces de desarrollar su 100% y cumplir nuevas responsabilidades. Este programa debe ser verificado desde gestión humana, por esto deben apoyarse en herramienta como la evaluación sistemática (Werther, 2000) la cual permite evaluar el conocimiento una vez vista cada una de las etapas de aprendizaje.

Finalmente, como factor determinante se encuentra la baja remuneración salarial, la cual no está determina de acuerdo con la formación del colaborador ni a la complejidad del servicio que atiente, Rueda Mahecha et al. (2020) dentro de su investigación los autores determinaron buscar cuáles son los factores internos y externos que ocasionan la alta rotación del personal de salud en las IPS de Santander.

La investigación que se aplicó fue de tipo descriptivo de los factores internos y externos justificados e injustificados y costos financieros que genera la inestabilidad laboral, tomando como base de datos o

índices registrados de la Clínica Girón E.S.E y IPS UNESAT a 1039 colaboradores asistenciales y 154 colaboradores con encuestas de retiro.

El proceso realizado fue Inicialmente la tabulación de la información obtenida en las encuestas de retiro para determinar factores y la aplicación de cuestionario con base de preguntas orientadas a la insatisfacción laboral. Como resultado se determinó una mayor proporción por la baja remuneración salarial y los bajos salarios frente a las responsabilidades y funciones adicional la falta programas de motivación, capacitación, esparcimiento e integración del grupo social de trabajo.

## **Resultados**

Con base a las dimensiones con más bajo puntaje en las áreas asistenciales de la Clínica y siendo estas las que pueden afectar directamente la decisión del colaborador como efecto motivador, se amplía información de estas proponiendo posible idea de mejora.

## **Oportunidad Carrera**

Es esa gestión del conocimiento que busca el desarrollo de los colaboradores en su parte práctica que incluyen las habilidades prácticas, el saber hacer; y la parte de la explícito que se refiere a conocimientos articulables y comunicables, datos y hechos que una persona conoce, (Porret, 2008) basada en la experiencia adquirida.

La Clínica debe contemplar dentro de sus procedimientos internos de gestión humana, el cual tenga como objetivo identificar y potencializar el talento humano de la organización, identificando el talento clave y cargos críticos; definiendo plan carrera y planes de sucesión.

El desarrollo de talento no necesariamente implica escalar cargos o cambiar el trabajo se trata de determinar cómo se puede incrementar el valor del trabajo en la posición actual y en cargos futuros en la or-

ganización. Se debe tener en cuenta como posible forma de desarrollo del personal:

- **Exploratorio:** Se asume una responsabilidad que requiere una mayor exposición a la empresa.
- **Enriquecimiento del cargo:** Se asumen nuevas responsabilidades que no estaban contempladas en el cargo.
- **Horizontal:** Se realizan movimientos laterales alrededor de la cadena de valor del área o del cargo, adquiriendo nuevos roles o funciones.
- **Verticales:** Inclusión de nuevos retos e incrementos de responsabilidades que conllevan a una promoción.

### **Valorar las potencialidades**

En el mapeo de talento es necesario asignar una valoración que permita identificar si el colaborador puede desempeñarse en cargos de mayor responsabilidad (movimiento vertical, Ej.: pasar de Coordinador (a) a jefe(a), o es candidato para asumir un cargo del mismo nivel jerárquico (movimiento horizontal, Ej.: coordinador médico de urgencias a coordinador médico de hospitalización)

En la valoración de potencialidades se sugiere manejar una escala de colores para dar a conocer el tiempo en que estará listo el candidato(a) donde se realice el seguimiento de este y determinar un tiempo en cada uno de ellos.

### **Plan de Sucesión**

Para la definición de Planes de Sucesión es necesario identificar en la organización los cargos críticos y quienes podrían sucederlos cuando se presente una vacante en los mismos. El Talento se relaciona a la persona, aquel colaborador que puede subir uno o dos niveles jerárquicos, o los que determine la organización, siempre dependiendo de las preferencias del colaborador.

El Plan Sucesión consiste en identificar quien va a reemplazar a quien, en determinado cargo, para ello, se identifican que competencias se deben reforzar de acuerdo con las brechas presentadas.

La organización al desarrollar un plan de carrera para sus empleados, sin embargo, para esta investigación se busca que el colaborador asistencial pueda potencializar sus conocimientos, crezca profesionalmente y se desarrolle como persona

La empresa debe de disponer de personal capacitado para prevenir que puestos de mayor rotación queden vacantes y formar a los empleados que deseen progresar profesionalmente, para que puedan ocupar posiciones de mayor responsabilidad y mejorar su remuneración.

## **Reconocimiento**

El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que orienta eficazmente hacia la retención de empleado (Barragán et al., 2009).

Cuando se habla de reconocimiento no solo se enfoca en temas salariales ya que este va más allá de la retribución, Se considera fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su efecto, puede orientarse a felicitar a un empleado por sus años de antigüedad en la empresa, celebrar los objetivos y logros de la organización, reconocer a la gente creativa, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio, o bien, reconocer un trabajo bien hecho.

Al generar un programa de reconocimiento en la organización el cual busque reconocer a los colaboradores se pueden establecer diferentes tipos de reconocimiento en los cuales se contemple aspectos como el día a día, por ideas innovadoras y por contribuir con los valores corporativos.

## **Reconocimiento día a día**

En conjunto el área de gestión humana y el jefe buscara aplicar estrategias que desarrollen y fortalezcan la cultura del reconocimiento informal en la organización. Se proponen las diferentes clases de reconocimiento informal:

- Dando crédito: Expresiones de aprecio.
- Buscando aportes: Obteniendo información, sugerencias y opiniones, sobre proceso del área.
- Ampliando la participación: Asignando proyectos o responsabilidades especiales.
- Mostrando un interés personal: Mostrando interés por el equipo
- Recompensando: Premios tangibles

## **Reconocimiento por ideas innovadoras**

Con el apoyo de la dirección médica y el jefe del área, recopilara las ideas las cuales deben generar simplificación de procesos, ahorro en el costo o el gasto o tienen impacto con el paciente.

Generando un comité de reconocimiento el cual evaluara las ideas y si estas son viables y aplicadas a la organización estas se reconocerían de forma económica

## **Reconocimiento por contribuir a los valores corporativos**

Esta propuesta de reconocimiento consiste en integrar los equipos de trabajo. Un compañero de trabajo postula al a otro de su equipo en el que se evidencio la aplicación de los valores corporativos en su conducta y estos resultados será totalizadas a final de mes y cada semestre se evaluará el mayor puntaje, el cual será reconocido y premiado con dos días libres remunerados.

### Capacitación y desarrollo

Definir los lineamientos necesarios para la implementación de los programas de inducción, entrenamiento y formación que requieran los colaboradores de modo que potencialicen sus competencias y mejoren el desempeño en sus puestos de trabajo.

### Identificación de necesidades de desarrollo

La identificación de necesidades de desarrollo debe ser una actividad periódica y dinámica que debe realizar el líder de cada área en su proceso de retroalimentación y seguimiento al desempeño de su colaborador donde se determinen brechas de desempeño y se definen planes de acción y formación (ver Tabla 9-2).

**Tabla 9-2.** Necesidades de desarrollo.

|   |   |
|---|---|
| Colaboradores con brechas en el desempeño | Empleados los cuales se tiene brechas por diferentes causas acerca de su habilidad para ser exitosos en la organización.  |
| Colaboradores que cumplen                 | Empleados que cumplen con los requerimientos del cargo durante el año y están bien ubicados en la posición actual.  |
| Cargos Críticos                           | Empleados experimentados y con larga trayectoria que pueden desempeñarse efectivamente en otros roles o son percibidos como expertos, pudiéndose ubicar en cargos estratégicos. |
| Talento Clave                             | Empleados que tienen el potencial para ocupar una posición en uno o dos niveles superiores o de mayor responsabilidad y que producen resultados consistentes.                   |

De acuerdo con el cuadro anterior se proponen el generar en esas actividades de desarrollo mencionadas anteriormente se deben reforzar los dos tipos de colaboradores con el fin de llevarlos a llenar esas brechas y fortalecer sus puntos a favor. Lo anterior dado que estas propuestas fortalecerán estas dimensiones, siendo estas motivadoras y generando compromiso a los colaboradores.

## **Discusión**

En esta discusión se quiere incluir varios aspectos identificados:

Realizando la investigación de las tendencias globales del compromiso de los colaboradores en América latina Vs el mundo, se evidencia un compromiso de los últimos años ente el 75% en América Latina y el 65% en el mundo (AON 2019). Dentro de la puntuación de los impulsores de compromiso se evidencian: remuneración, reconocimiento y oportunidades de carrera, prioridad para la acción y mejora del compromiso en 85% de los países de la región.

Dentro de la validación que se realizó en la Clínica, se evidencia que la encuesta de compromiso se aplica a todas las empresas de grupo empresarial en el que hace parte la Clínica objeto de estudio. La aplicación hace parte de los procedimientos internos de la organización y se realiza una vez al año.

Tiene como meta de indicador una calificación global de compromiso un 85%. Dentro de la organización si se realiza el cumplimiento de la meta global, la organización no aplica planes de acción a los variables detectadas.

Adicional a ello se toma en cuenta la realización de la encuesta en las evaluaciones de desempeño, lo que hace que los resultados estén sesgados por cumplimiento obligatorio. Este tipo de situación hacen que el colaborador realice la encuesta de forma automática, con el objetivo de cumplir su con un requisito solicitado por la compañía y no con el fin de generar es espacio de expresar su sentir.

Dentro de la organización se contempla un plan de capacitación y desarrollo al personal asistencial, el cual esta enfocados en aspectos requeridos por la Secretaría de Salud Nacional, los cuales son obligatorios en temas de habilitación como: reanimación cardiopulmonar básico y avanzado, actualización en temas de cambios en equipos biomédicos entre otros. Sin embargo, no se contemplan habilidades

blandas tales como: liderazgo de impacto, desarrollo de competencias entre otras.

El incluir un plan de motivación en la organización permitirá que ese colaborador estrella no se desanime y se “desenamore” de la empresa, de lo contrario permitirá que lleguen nuevos talentos y así beneficiando al colaborador y a la empresa, mejorando su productividad y el cómo la ven sus competidores

El compromiso organizacional genera estabilidad laboral y lleva a comportamientos sanos y positivos dentro de la empresa como o son la aplicación de los valores corporativos, alineación a la cultura organizacional de la empresa, bajo ausentismo, disminución de la rotación, cumplimiento de objetivos organizaciones entre otros.

## **Conclusiones**

La investigación teórica realizada a los diferentes autores los cuales contemplan aspectos como el plan carrera (Chiavenato, 2009), reconocimiento (Claveria 2009), capacitación y desarrollo (Orozco 2017). Reconocen que son importantes en la organización y que desde el área de gestión humana deben ser trabajados e intensificados día a día.

La gerencia de gestión humana debe estar en constate actualización de diversos tipos de metodologías los cuales permitan potencializar estas dimensiones, generando ideas innovadoras y atractivas a los colaboradores.

Dentro las propuestas de retención realizada a la organización se identificaron limitantes financieras, los cuales afectan directamente a las dimensiones calificadas con menor puntaje. La organización dentro de su presupuesto anual debe provisionar estos recursos los cuales permitan aplicar las propuestas de reconocimiento, el desarrollo del colaborador y premiar las mejores ideas presentadas en el plan carrera.



El tener un colaborador comprometido implica unos recursos económicos, que deben ser contemplados en los presupuestos y *forecast* de la empresa, sin embargo, se puede optar con flexibilidad en los horarios, aumento de cambios de turnos asistenciales, el permitir acumular varios días libres o anticipo de vacaciones etc. que permitirán que el colaborador pueda generar espacios de esparcimiento o influir de forma positiva en sus relaciones intrafamiliares.

Se evidencia la necesidad de implementar un plan de retención de personal que busque fortalecer el *Engagement* en los colaboradores en los que se contemplen las dimensiones con las puntuaciones más bajas siendo los colaboradores beneficiados con estas propuestas y de esta manera aportar a su salud mental y física, su relación familiar, su crecimiento dentro de la Clínica o grupo empresarial, e invertir y disfrutar una vida fuera de la organización.

Esto tendría un impacto positivo en todos los colaboradores tanto asistenciales como administrativos logrando como organización un factor de desarrollo de sus objetivos, caracterizada por una humanización en los servicios de atención y adicional posicionarla como un lugar para agradable para trabajar.

La Clínica aplica esta encuesta dos veces por año y aunque dentro de la aplicación de esta se contemplan 16 dimensiones, estas no incluyen una pregunta abierta la cual permite que el colaborador exprese su sentir dentro de la organización y la cual pueda ser diferente a las dimensiones evaluadas. Esto nos permitiría el poder ir más allá en el sentir del colaborador y nos podría ayudar a identificar otros aspectos los cuales no se estén considerando.

Con relación a las otras dimensiones aplicadas en la encuesta, la empresa no solo debe tener en cuenta las evaluadas en esta investigación, sino que se recomienda contemplar aspectos como: remuneración, balance vida trabajo y alta gerencia.

- En la que remuneración: siendo un aspecto importante para un trabajador, este debe contemplarse dentro de una escala salarial en la organización, el cual contemple aspectos como formación, habilidades blandas entre otros.
- Balance vida trabajo: evaluar si el empleado no puede equilibrar sus compromisos laborales y personales o si de lo contrario hay demasiada tensión en el empleado, o sus vacaciones han sido interrumpidas o sus días descanso. Es importante reunirse con los colaboradores para poder entender las percepciones de las demandas de trabajo y como los objetivos se pueden lograr más eficientemente.
- Alta Gerencia: Identificar si el colaborador no conoce o no ha sido comunicado del direccionamiento de la organización o si de lo contrario no es accesible la gerencia. El área de gestión humana debe crear equipo con los líderes de la organización con el fin de nutrir las percepciones de los colaboradores ante la gerencia y asegurar que la organización entienda la visión, misión y los valores corporativos. Adicional a ello fomentar mecanismos de comunicación que permitan una comunicación directa con los líderes y las gerencias.

La empresa tiene dentro de su calificación de evaluación de desempeño de los colaboradores, la realización de la encuesta de compromiso por parte del colaborador, situación que, al ser esta impuesta, ocasionara que la misma este no sea objetivo y pueda diferir los resultados. Adicional a esto dentro de la percepción de los colaboradores esta que la encuesta puede arrojar resultados, pero generan ningún plan de acción y no son “escuchados” dentro de las altas gerencias.

Se considera que la Clínica puede apoyarse con el área de comunicaciones dando a conocer la importancia de la encuesta y que es un insumo de información para futuros planes de acción. Actualmente la organi-

zación con un plan de formación continua aplicado al área asistencial sin embargo este enfocado en los requerimientos de formación solicitados por la Secretaría de Salud para temas de habilitación.

Sin embargo, la encuesta pregunta no sobre la formación profesional mínima requerida, sino en más espacios formación que vayan enfocados a ampliar el espacio profesional y habilidades blandas. Las propuestas de retención realizadas y presentadas a las jefaturas de la Clínica informan estar interesadas ya que no requieren de un gran impacto financiero y reiteran el compromiso a retener a su talento humano.

## **Referencias**

Alomía Ordíñez, E. J., Castro Ortega, Y. E., España Enríquez, A. J., y Ruano Espinoza, D. A. (2018). *Plan estratégico de retención del personal orientado a fortalecer la gestión del talento humano en la empresa "Transipiales SA"* Pasto, 2018.

Antonio Elizalde, M., Martí Vilar, M., & Martínez Salvá, F. (2006). Una revisión crítica del debate sobre las necesidades humanas desde el enfoque centrado en la persona. *Polis*, 15. <https://doi.org/10.4000/polis.4887>

Bautista-Rodríguez L. M., Diossa-Rodríguez MP, Gil-Marlés J., Méndez-Hernández R. E., Cruz-Suárez EL, Blanco-Grimaldo SJ. Percepción del personal de enfermería ante la rotación en los servicios de hospitalización. *Rev. cien. cuidad.* 2014; 11(2): 74-83.

Berrios Martos, M. P., Augusto Landa, J. M., y Aguilar Luzón, M. D. C. (2006). Inteligencia emocional percibida y satisfacción laboral en contextos hospitalarios: Un estudio exploratorio con profesionales de enfermería. *Index de Enfermería*, 15(54), 30-34.

Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas

constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León.*

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.

Díaz Rojas, L. M. (2020). Factores asociados a la rotación del personal de enfermería en una IPS de Santander.

Franco-Miranda, V., Quiroz-González, E. y Castaño-González, E. J. (mayo-agosto, 2020). Engagement en profesionales colombianos de la salud ¿Existen diferencias según el tipo de contrato? *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (60), 159-177. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n60a9>

Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.

Hernández-Olivares, S. E. G., Cruz-Netro, Z. G., Meza Morales, M. I., & Cruz-Netro, L. D. C. (s. f.). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. *Revista Sociología Contemporánea*.

Jiménez, L. y Gamboa, R. (2017). Gestión de valoración como estrategia de reconocimiento laboral del talento clave en empresas sociales del estado. En *Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar*, Colombia, 9(1), 144-159.

Littlewood Zimmerman, H. F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, núm. 97, enero-junio, 2006, pp. 7-25 Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás Distrito Federal, México

Muñoz, A. I., & Velásquez, M. S. (2016). Síndrome de quemarse por el trabajo en profesionales de enfermería de los servicios de urgencias y de unidad de cuidado intensivo de tres hospitales de Bogotá. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, 34(2), 202-211. <https://doi.org/10.17533/udea.rfnsp.v34n2a09>

Molina-Marím G, Oquendo-Lozano T, Rodríguez-Garzón S, Montoya-Gómez N, Vesga-Gómez C, Lagos Campos N, Almanza-Payares R, Chavarro-Medina M, Goenaga-Jiménez E, Arboleda-Posada G. (2016). Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas, 2014. *Revista Gerencia y Política de Salud*, 15(30), 108-125. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgypsl5-30.gtsp>

Pujol-Cols, L. J., y Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios gerenciales*, 34(146), 3-18.

Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Tesis de pregrado). Universidad de Medellín.

Rivera Porras, D. A., Hernández Lalinde, J. D., Forgiony Santos, J. O., Bonilla Cruz, N. J., y Roza Sánchez, A. C. (2018). *Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud*.

Salazar, M. D. P. R. (2008). ¿Cómo lograr ser una de las mejores empresas para trabajar en Colombia? El caso de Laboratorios Wyeth. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (63), 73-90.

Rueda Mahecha, Y. M., Silva Giraldo, C. A., y Suarez Suarez, D. A. (2020). La gestión del talento humano una perspectiva desde los factores que inciden en la alta rotación del personal en las instituciones prestadoras de salud—IPS. En EIDEC (Ed.), *Diálogos y prácticas interdisciplinarias* (pp. 178-195). Escuela Internacional de Negocios y Desa-

Plan de retención del talento humano en el área asistencial en una clínica en la ciudad de cali, para disminuir la rotación del personal

rrollo Empresarial de Colombia. <https://doi.org/10.34893/8dcs-ve8>.

Zimmerman, H. F. L. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación administrativa*, (97), 7-25.