



ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD

IMPACTO DE LA ROTACIÓN EXISTENTE DEL PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD DE MANIZALES

GLORIA MILENA BETANCUR ZULETA

MARITZA GÓMEZ MORENO

NATALIA GUERRERO MUÑOZ

LINA CONSTANZA LÓPEZ GUTIÉRREZ

JESSICA FERNANDA LUGO TIQUE



Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEUCACIÓN

Obra de Iglesia
de la Congregación



Hermanas de la Caridad
Dominicas de La Presentación
de la Santísima Virgen

IMPACTO DE LA ROTACIÓN EXISTENTE DEL PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN
PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD DE MANIZALES

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista
en Administración de la Salud

Asesor

Richard Nelson Román Marín

Autores

Gloria Milena Betancur Zuleta

Maritza Gómez Moreno

Natalia Guerrero Muñoz

Lina Constanza López Gutiérrez

Jessica Fernanda Lugo Tique

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SALUD

MANIZALES

2023

Índice

1. Planteamiento del problema	7
2. Antecedentes	9
3. Justificación	26
4. Objetivos	28
4.1 Objetivo general	28
4.2 Objetivos específicos.....	28
5. Marco teórico	28
5.1 Marco contextual	28
5.1.1 Generalidades	28
5.2 Marco jurídico	33
5.2.1 Internacionales	33
5.2.2 Nacionales	34
5.3 Marco de referencia.....	35
5.3.1 Rotación del personal	36
5.3.2 Tipos de rotación de personal.....	36
5.3.3 Causas comunes de rotación del personal	37
5.3.4 Consecuencias negativas de la alta rotación de personal	39
5.3.5 Calidad de atención en salud.....	40
5.3.5.1 Atributos de calidad de la atención en salud	40
5.3.6 Clima laboral	41
5.3.7 Evaluación del riesgo psicosocial por Sacyl S.A.S	41
5.4 Glosario	44
6. Diseño metodológico	45
6.1 Enfoque del estudio y tipos de investigación	45
6.2 Población.....	47
6.2.1 Criterios de inclusión y de exclusión.....	47
6.3 Caracterización de las variables.....	48
6.3.1 Variables de la encuesta a líderes de área.....	48
6.3.2 Variables de la encuesta a empleados	51

6.3.3 Variables de la entrevista a jefe de área financiera	53
6.4 Plan de recolección de la información	56
6.4.1 Herramientas de recolección de la información	56
6.4.2 Plan de análisis de la información laboral.....	57
6.5 Muestra	57
7. Cronograma.....	58
8. Presupuesto.....	59
9. Resultados y análisis	60
9.1 Resultados encuesta dirigida a líderes de área.....	62
9.2 Resultado encuesta dirigida a empleados.....	68
9.3 Resultado de entrevista a jefe de área financiera.....	72
10. Discusión	78
11. Conclusiones	80
12. Recomendaciones	82
13. Referencias bibliográficas	84
Anexos	90

Lista de tablas

Tabla 1. Antecedentes del estudio.....	9
Tabla 2. Ficha técnica Sacyl	29
Tabla 3. Población Sacyl	47
Tabla 4. Criterios de inclusión y de exclusión	47
Tabla 5. Variables de la encuesta a líderes de área	48
Tabla 6. Variables de la encuesta a empleados	51
Tabla 7. Variables de la entrevista a jefe de área financiera	53
Tabla 8. Muestra del estudio.....	57
Tabla 9. Cronograma	58
Tabla 10. Presupuesto del proyecto	59
Tabla 11. Costos de medios utilizados para el reclutamiento de personal 2021-2022 .	72
Tabla 12. Costos del proceso de selección del talento humano 2021-2022	72
Tabla 13. Costos del proceso de inducción y entrenamiento del talento humano	74
Tabla 14. Costos extra laboral de la rotación existente de personal 2021-2022.....	75
Tabla 15. Costos extra operacionales de la rotación existente de personal 2022	76

Lista de gráficos

Gráfico 1. Afectación de la prestación de los servicios por la rotación.....	62
Gráfico 2. Asignación de personal nuevo en atención del paciente	63
Gráfico 3. Imagen de la institución y rotación del personal	64
Gráfico 4. PQRS asociadas a personal nuevo	65
Gráfico 5. Eventos adversos asociados a personal nuevo	66
Gráfico 6. Efectos ocasionados por la rotación del personal.....	67
Gráfico 7. Perfil de los encuestados.....	68
Gráfico 8. Trabajo en equipo y rotación del personal	68
Gráfico 9. Rotación del personal y comunicación entre líderes y compañeros	69
Gráfico 10. Recepción de salario oportuno	70
Gráfico 11. Recepción de incentivos	70
Gráfico 12. Sobrecarga a empleados antiguos	71

IMPACTO DE LA ROTACIÓN EXISTENTE DEL PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE SALUD DE MANIZALES

1. Planteamiento del problema

A nivel mundial, la inestabilidad laboral y la rotación del personal se considera una problemática que afecta directamente a las organizaciones (1). La rotación del recurso humano se define como la fluctuación entre contrataciones, despidos y renunciaciones que se dan en un tiempo determinado en una entidad (1). A nivel hospitalario, la rotación del talento humano se ha convertido en un fenómeno que va en crecimiento constante, sobre todo en algunas instituciones donde los beneficios a nivel laboral no son los óptimos para los trabajadores por la baja remuneración económica, la escasa posibilidad de desarrollo, problemas de comunicación y/o presión laboral y pocos incentivos. Se describe que la principal motivación para que un trabajador abandone su lugar de trabajo es la insatisfacción laboral (2).

Se observa que en aquellas instituciones en donde la rotación del personal es frecuente, se presentan problemas evidenciados en el incremento de los eventos adversos, dificultades asociadas a costos en capacitaciones del personal nuevo, y prolongación de los tiempos de adaptación del personal; haciendo que la productividad se vea afectada a lo largo del tiempo. Además, los mayores índices de rotación pueden afectar la continuidad de los procesos e inseguridad en el nuevo personal por el desconocimiento de los protocolos y las normas de funcionamiento interno (3).

Según la encuesta "Conociendo las necesidades del talento humano" realizada por el Ministerio del Trabajo y la Federación Colombiana de Talento Humano (ACRIP) en 2021, se evidencia que el 22.1% de las organizaciones requieren entre 4 y 6 meses para cubrir cargos críticos; y para el 11.7% de las entidades pueden requerir entre 7 y 12 meses. También, el 57.8% de las organizaciones presentan problemas para llenar vacantes de nivel técnico y especializado. Otros datos arrojados por la encuesta muestran que el personal operativo es el que genera mayor índice de rotación seguido por el personal de

cargos administrativos. Además, los trabajadores entre edades de 23 y los 30 años, son la población donde más se evidencia inestabilidad laboral, con un 58,8% de los casos de rotación laboral. Según el informe de ACRIP, diciembre es el mes con mayor rotación de personal (24,1%), seguido de junio y enero (4).

Es importante considerar que en las instituciones donde el personal perdura a lo largo del tiempo genera una mayor adherencia a los procesos y es un facilitador en la disminución de errores asociados al cuidado de la salud, e incluso disminuye las glosas. Además, una mayor satisfacción laboral puede reducir la intención de rotación de empleados en la organización (5).

Ahora la pregunta es: ¿Cuál es el impacto de la rotación del personal en una institución de salud de Manizales, vinculada a través de Sacyl?

Dar respuesta a este interrogante puede aportar a la comprensión de una problemática frecuente. Para dar solución a la pregunta planteada se pueden abordar varios aspectos principales de la institución, evaluando los efectos negativos generados a nivel de la calidad de la atención, el entorno laboral, la imagen que proyecta la institución y las pérdidas o afectaciones en el área financiera.

En las instituciones de salud se trabaja arduamente para brindar una atención de calidad; y dicha rotación de personal genera brechas como falta de adherencia a los procesos, incremento de los eventos adversos, aumento de riesgos asociados al cuidado de la salud, incremento de glosas, entre otros que pueden ser incluso riesgos potenciales para los usuarios, sin olvidar la sobrecarga para los empleados que continúan en la institución y las acciones inseguras del personal que se encuentra adaptándose a la dinámica del grupo.

Actualmente en Colombia se cuenta con varias modalidades de contratación, algunas de ellas son: contrato a término fijo y contrato por prestación de servicios siendo este último el más utilizado para el personal asistencial, y no precisamente cuenta con grandes beneficios para los trabajadores, puesto que no representa derecho a horas

extras, primas, vacaciones, recargos nocturnos y dominicales, lo que hace que sea una desventaja para los empleados.

Es debido a lo expuesto anteriormente que se recomienda que las instituciones manejen un índice de rotación normal, ya que no es posible para las empresas se beneficien de los trabajadores de manera eficiente y retenerlos durante mucho tiempo mientras la tasa de rotación de empleados se mantenga alta. Una tasa de rotación entre el 4 % y el 12 % se considera baja, una tasa del 12 al 22 % se considera media y una tasa del 22 al 44 % se considera alta. Cuando la tasa de rotación de empleados alcanza el 50 %, afecta negativamente a la productividad y al resto del personal (6).

2. Antecedentes

Título	El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones
Autor, año y ciudad/país	Paola Viviana Rodríguez Grisales 2020 Bogotá, Colombia
Ubicación del artículo (base de datos)	Repositorio Universidad Nueva Granada
Citación bibliográfica	Rodríguez Grisales P.V. El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones. Repositorio Institucional UMNG. Universidad Militar Nueva Granada [Internet]. 2020 [Citado 12 Oct 2022]. Disponible en: http://hdl.handle.net/10654/36209
Objetivos del artículo	Determinar cuáles son las causas de la rotación del personal de las organizaciones y de qué dependen dichas causas.
Palabras clave	Rotación de personal, rotación voluntaria e involuntaria, motivación, costos, incentivos, plan de bienestar.
Conceptos manejados	La constante rotación del personal es uno de los mayores problemas que afecta a las organizaciones a nivel mundial, lo anterior genera grandes pérdidas económicas ya que las compañías invierten bastante tiempo y dinero en inducciones y capacitaciones para sus empleados. Dado lo mencionado es importante buscar las causas y

	<p>el origen de los problemas que afectan la estabilidad laboral con el fin de establecer planes de acción que disminuyan el índice de rotación. La rotación de personal es uno de los temas que genera mayor preocupación en las organizaciones lo que obliga a las mismas a diseñar estrategias que permitan disminuir dichos niveles, profundizando en las causas que son determinantes para dicha rotación.</p>
Muestra	<p>Se tomó información de artículos de bases de datos de Redalyc, Elsevier y Science Direct entre otras. Adicionalmente se tomó información de artículos publicados en revistas como Revista Escuela de Administración de Negocios, Revista Global de Negocios, Faccea, SCMS Journal of Indian Management, entre otras. Se identificaron 3.574 documentos de los cuales se excluyeron 3.528 artículos, se seleccionaron 46 y finalmente se usaron 22. Todos los documentos fueron publicados a partir del año 2000 en adelante.</p>
Intervención y proceso de medición	<p>Para la obtención de la información se integraron palabras clave como rotación de personal, disminución de rotación, tipos de rotación de personal, fundamentos de la administración, remuneración, estilos de liderazgo entre otras; además se asoció terminología en inglés. También, se consultaron artículos y noticias no científicas o no académicas como: informes, artículos de periódicos locales y/o digitales, algunos documentos oficiales, con el fin de ser utilizados como respaldo del documento elaborado.</p>
Resultados	<p>Se presentó el análisis de los 22 documentos seleccionados para el desarrollo de tema establecido. Se estructuró de acuerdo con los objetivos propuestos: concepto de rotación, causas, costos de dicha rotación y estrategias o planes de bienestar que proponen las organizaciones para disminuir las rotaciones en sus entidades.</p>
Discusión	<p>Es necesario que las organizaciones realicen mediciones constantes del grado de satisfacción y motivación de sus empleados, ya que son el recurso más importante en las entidades. La medición constante permitirá implementar medidas que permitan evitar que el fenómeno de rotación genere afectaciones en tiempos y costos. Es de vital importancia reducir los altos índices de rotación, no solo por factores económicos, sino también para mantener la reputación y eficacia de las instituciones.</p>
Título	Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología

Autor, año y ciudad/país	Daneisy Tatiana Chaparro Rintha, Angélica Liliana Guzmán Rodríguez, Laura Juliana Naizaque Pérez, Soraya del Pilar Ortiz Figueroa, Wilson Giovanni Jiménez Barbosa 2015 Bogotá, Colombia
Ubicación del artículo (base de datos)	Redalyc
Citación bibliográfica	Chaparro Rintha D.T, Guzmán Rodríguez A.L, Naizaque Pérez L.J, Ortiz Figueroa S.D, Jiménez Barbosa W.G. Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. Univ Odontol [Internet]. 2015 [Citado 28 Sep 2022]; 34 (72): 19-26. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231242734009
Objetivos del artículo	Identificar los factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología en clínicas privadas de la ciudad de Bogotá, Colombia.
Palabras clave	Auxiliar de odontología, clínicas dentales, desarrollo personal, factores socioeconómicos, reorganización del personal, satisfacción en el trabajo.
Conceptos manejados	La rotación del personal es un fenómeno creciente especialmente en las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios de salud. Lo anterior es una problemática que afecta en los costos de capacitación y administración, lo que puede repercutir en ineficacia y disminución en la productividad. La mayoría de las empresas están interesadas en mantener los porcentajes de rotación baja. La principal motivación para que el empleado cambie su trabajo es la insatisfacción laboral. Conocer los factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología puede aportar a la comprensión de dicha problemática que tiene impactos negativos en todos los miembros del grupo de trabajo.
Muestra	Personal auxiliar de odontología de dos clínicas privadas ubicadas en el norte y sur de Bogotá, con rangos de edad de 18 a 35 años y con experiencia laboral de más de 6 meses. Se seleccionaron 4 auxiliares de odontología.
Intervención y proceso de medición	Se definió el desarrollo de una entrevista semiestructurada, constituida por preguntas abiertas. Se elaboró un cuestionario con el fin de identificar los factores que motivaron la decisión de cambiar de trabajo y, por ende, las causas de la rotación del personal. Se llevaron a cabo cuatro entrevistas semiestructuradas en profundidad

	de manera individual y presencial. Para el diseño del cuestionario se agruparon las preguntas en seis categorías: información personal, información laboral, ambiente y área de trabajo, rol y relaciones, motivaciones y reconocimientos, y percepción. Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas.
Resultados	Surgieron cuatro categorías que constituyen las principales causas de rotación. La primera son las condiciones laborales que se consideran como la principal causa de los entrevistados para retirarse de un trabajo. Estas causas incluyen incumplimiento de los pagos, sobrecarga laboral y falta de suministros, entre otros. La segunda categoría hace referencia a la socialización en el lugar de trabajo donde los entrevistados exponían mala relación con el jefe directo y la inadecuada delegación de funciones. La tercera categoría indicaba alteraciones en el entorno familiar y la última categoría hacía referencia a la falta de incentivos económico o morales.
Discusión	Las causas de rotación que afectan a empresas de otros sectores también se evidencian en el sector salud. Las consecuencias negativas de este fenómeno incluyen daño a la moral, mala imagen, disminución de la calidad y productividad, entre otros. Las principales causas de rotación del personal auxiliar de odontología identificadas en este estudio fueron la deficiencia en las condiciones laborales ofertadas, los problemas de socialización con los jefes directos, las alteraciones en el entorno familiar y la carencia de incentivos económicos o morales que sirvan como motivadores para lograr mayor compromiso y permanencia en el lugar de trabajo.
Título	Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado
Autor, año y ciudad/país	Patricia Isabel Campos Avellaneda, Hugo Gutiérrez Crespo, Juan Pedro Matzumura Kasano 2019 Lima, Perú
Ubicación del artículo (base de datos)	Redalyc
Citación bibliográfica	Campos Avellaneda P.I, Gutiérrez Crespo H, Matzumura Kasano J.P. Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. Rev Cuid [Internet]. 2019 [Citado 7 Sep 2023]; 10 (2). Disponible en:

	https://www.redalyc.org/journal/3595/359562695003/html/
Objetivos del artículo	Determinar la relación que existe entre la rotación y el desempeño laboral de los profesionales de enfermería del Instituto Nacional de Oftalmología “Dr. Francisco Contreras Campos”, en la ciudad de Lima, Perú, durante el año 2018.
Palabras clave	Reorganización del personal, rendimiento laboral, enfermeros.
Conceptos manejados	Existe una rotación que constituye una opción dentro de las organizaciones y que busca cubrir las necesidades asistenciales que surgen por factores internos y externos. La rotación interna o transferencia se da cuando existe un movimiento lateral de los colaboradores en la organización. Este tipo de rotación permite que el trabajador labore en diferentes áreas y podría generar efectos positivos o negativos, dependiendo de la manera cómo se lleve a cabo. Entre los aspectos positivos esta la estimulación de mejor desempeño, la reducción del ausentismo, la flexibilidad en la asignación de puestos, entre otros. Por otra parte, como aspectos negativos están el desconocimiento de protocolos en lo servicios a los que son desplazados, inseguridad en las nuevas labores y aumento de estrés.
Muestra	Enfermeras y enfermeros del Instituto Nacional de Oftalmología “Dr. Francisco Contreras Campos”. Se tomó como muestra a 29 licenciados en enfermería.
Intervención y proceso de medición	Se utilizó la encuesta, obteniendo información a través de cuestionarios. Se utilizaron dos instrumentos. El cuestionario para medir la rotación del recurso humano contó con cuatro dimensiones: gerencial, trabajador, motivación-reconocimiento y percepción. El formato de evaluación de desempeño midió seis dimensiones orientación a los resultados, calidad, relaciones interpersonales, iniciativa, trabajo en equipo y organización. La información recolectada fue llevada a una base de datos para un análisis estadístico.
Resultados	Los resultados generales de la rotación evidenciaron que el 58,6% es indiferente, el 20,7% corresponde una rotación adecuada y el 20,7% a una rotación no adecuada. El resultado del desempeño laboral de los profesionales de enfermería del Instituto Nacional de Oftalmología “Dr. Francisco Contreras Campos”, evidenció que el 55.2% tiene un desempeño moderado, el 27.6% bajo y el 17.2% un desempeño laboral alto.
Discusión	La rotación sucede cuando falta personal en determinado servicio, sin considerar el entorno familiar del trabajador y no se considera

	como un incentivo económico. Es percibida por las enfermeras como generador de crecimiento profesional ya que mejora la experiencia y genera nuevas destrezas. No se encontró relación significativa entre rotación y desempeño laboral.
Título	Percepciones acerca de la afectación de la rotación del personal en la calidad de servicio prestado en el Hospital Regional de la Orinoquía de Yopal, Casanare
Autor, año y ciudad/país	María Mónica Rodríguez García, Valentina Vanegas Rivera Bogotá, Colombia 2019
Ubicación del artículo (base de datos)	Repositorio Universidad El Bosque
Citación bibliográfica	Rodríguez García M.M, Vanegas Rivera V. Percepciones acerca de la afectación de la rotación del personal en la calidad de servicio prestado en el Hospital Regional de la Orinoquía de Yopal, Casanare. [Internet]. 2019. [Citado 3 Oct 2023]. Disponible en: http://hdl.handle.net/20.500.12495/3068
Objetivos del artículo	Identificar los efectos que genera la rotación del personal en cuanto a la calidad del servicio de especialistas del Hospital Regional de la Orinoquía – HORO.
Palabras clave	Rotación de personal, calidad en salud, talento humano, Hospital Regional de la Orinoquía.
Conceptos manejados	La rotación de personal se refiere al movimiento de trabajadores que entran y salen de una organización. Lo anterior a menudo se relaciona con fracaso en los índices de productividad y disminución de la calidad en los servicios. Un alto índice de rotación de personal puede causar costos a las organizaciones en reclutamiento y capacitación; además, puede afectar a los empleados, imposibilitando su crecimiento y desarrollo profesional. El Hospital Regional de la Orinoquía – HORO es una institución de salud de cuarto nivel que requiere de personal capacitado, pero ha tenido fallas en cuanto al manejo del talento humano y en consecuencia en la calidad de la atención, debido a constante rotación de empleados dentro del área de especialistas.
Muestra	Médicos especialistas del Hospital Regional de la Orinoquía de Yopal, Casanare. Además, de análisis de indicadores de calidad y estados financieros del HORO.

Intervención y proceso de medición	Recolección de información y encuesta con preguntas cerradas para que la comparación de respuestas resulte más factible.
Resultados	En cuanto a la calidad, se evidenció que los resultados de la institución se encuentran en un nivel comparable con la atención nacional, sin embargo, el tiempo de espera que el paciente requiere para sus citas médicas continúa siendo crítico. Con respecto a la situación económica, la entidad afronta una grave situación por las pérdidas constante. La encuesta realizada a los médicos especialistas del hospital reportó que los encuestados consideran que la rotación es alta y que esta afecta al clima laboral y a la prestación del servicio. Además, una parte importante de los encuestados refirió que el proceso de contratación en el hospital no es el mejor.
Discusión	El Hospital Regional de La Orinoquía, HORO presenta una situación no satisfactoria en cuanto a la calidad del servicio que presta a sus usuarios, efecto generado por varios factores, entre ellos la rotación del personal. Los indicadores de calidad muestran que se requiere un mayor número de especialistas para la mejor atención de los pacientes. La rotación del personal aumenta la problemática llevando a que los tiempos de espera se alarguen, se genere sobrecarga laboral y se genere presión por atender un mayor número de pacientes en un menor tiempo, lo cual afecta negativamente la calidad de la prestación de los servicios.
Título	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
Autor, año y ciudad/país	Yohanna Milena Rueda Mahecha, Cesar Augusto Silva Giraldo, David Andrés Suárez Suárez 2020 Bucaramanga, Colombia
Ubicación del artículo (base de datos)	Editorial EIDEC
Citación bibliográfica	Rueda Mahecha Y.M, Silva Giraldo C.A, Suárez Suárez D.A. La gestión del talento humano en las instituciones prestadoras de Salud - IPS. Rev Investig Transdiscipl Educ Empres Educ Soc [Internet].

	2020 [Citado 14 Oct 2023]; 3 (3): 1-18. Disponible en: https://revistaseidec.com/index.php/ITEES/article/view/43
Objetivos del artículo	Determinar cuáles son los factores internos y externos que ocasionan la alta rotación del personal de salud en las IPS de Santander, con la finalidad de elaborar estrategias que permita disminuir la inestabilidad laboral y la alta rotación.
Palabras clave	Clima laboral, relaciones laborales, rotación de personal, talento humano, seguridad y salud en el trabajo.
Conceptos manejados	Las causas más frecuentes que generan inestabilidad laboral son la falta de comunicación entre empleados y los altos mandos, bajos niveles de ingresos, malas condiciones laborales, entre otros. La alta rotación del personal se considera un factor que afecta negativamente a las organizaciones. Se plantea las hipótesis de que a mayor motivación menor será la rotación, la identificación de las causas de la rotación influye para establecer medidas oportunas en la calidad de vida de los empleados y la reducción de los factores internos como externos que generan inestabilidad laboral se incrementan las utilidades productivas y la competitivas.
Muestra	La población del estudio incluyó personal de salud que labora en las instituciones, se contó con 1039 colaboradores entre médicos, enfermeras, auxiliar de enfermería, fisioterapeutas, bacteriólogos, auxiliar de bacteriología, auxiliar de enfermería de servicios domiciliarios, higienistas orales, entre otros. También, se determinó el número de personas que se habían retirado de forma voluntaria en los años 2017 y 2018, estableciendo un total de 154 colaboradores en cargos similares.
Intervención y proceso de medición	La recolección de datos se hizo por medio de encuesta, entrevista semiestructurada y observación directa participante, recolectando información sobre los datos de la organización, inspección de archivo y revisión de la documentación existente.
Resultados	Los resultados permitieron identificar las causas que ocasionan los bajos índices de estabilidad laboral en el personal, además de la caracterización de los factores. Se evidenció que los factores que influyen en el retiro del personal se dan en su mayoría por baja remuneración salarial a pesar de las altas responsabilidades. Se observó también la insatisfacción por diversas razones en los colaboradores.
Discusión	Las organizaciones deben atender la alta rotación de su personal pues esta genera costos adicionales que afectan la productividad. Es necesario buscar soluciones a esta problemática mediante

	estrategias que mejoren la calidad de vida de los trabajadores y la productividad de la organización llevando a un adecuado ambiente de trabajo.
Título	Evaluation of Employee Turnover Rates and Leaving Reasons of Nurses Working in the Intensive Care Units (Evaluación de las tasas de rotación de empleados y motivos de abandono de los enfermeros que trabajan en las unidades de cuidados intensivos)
Autor, año y ciudad/país	Ayşegül Erciyas, Dilek Öztaş, Hava Yılmaz, Melahat Yağmur, Salih Mollahaliloğlu, Murat Akçay, Kamile Silay 2018 Ankara, Turquía
Ubicación del artículo (base de datos)	Juniper Publishers
Citación bibliográfica	Erciyas A, Öztaş D, Yılmaz H, Yağmur M, Mollahaliloğlu S, et al. Evaluation of Employee Turnover Rates and Leaving Reasons of Nurses Working in the Intensive Care Units. JOJ Nurse Health Care [Internet] 2018 [Citado 11 Oct 2022]; 6 (3): 555688. Disponible en: https://juniperpublishers.com/jojnhc/pdf/JOJNHC.MS.ID.555688.pdf
Objetivos del artículo	Determinar la tasa de rotación de empleados en las unidades de cuidados intensivos entre enero de 2015 y mayo de 2016, conocer las razones de las tasas de rotación, determinar los factores que provocan que las enfermeras se retiren de su trabajo en las unidades de cuidados intensivos, y evaluar los niveles de satisfacción de las enfermeras en la clínica en la que se encuentran trabajando actualmente.
Palabras clave	Staff turnover rate, intensive care unit, nursing (Tasa de rotación del personal, unidad de cuidados intensivos, enfermería).
Conceptos manejados	La tasa de rotación de empleados se expresa como "la proporción de personas que dejan su trabajo sobre las personas que están trabajando, en un período determinado en una empresa" o como "entrada o salida de la fuerza laboral de una empresa dentro de un período determinado". Los factores que afectan la rotación de empleados se han definido como factores personales (edad, género, satisfacción laboral), factores organizacionales (estructura organizacional, políticas, relaciones entre empleados) y factores económicos (estado del mercado laboral, nivel general de salarios). Se requiere una buena planificación de recursos humanos para

	<p>eliminar o disminuir los factores que afectan la rotación de personal. La planificación debe ser tal que no genere muchas pérdidas para la empresa o el trabajador. La alta tasa de rotación de enfermeras es un problema importante que afecta tanto a la calidad de la atención al paciente como a las enfermeras mismas. Por lo tanto, la tasa de rotación de empleados y las razones por las que los enfermeros se van es un tema en el que los directores de salud y enfermería deben poner especial énfasis y establecer estrategias efectivas para contrarrestarla.</p>
Muestra	<p>El estudio involucra al personal de atención médica que trabajó y abandonó las Unidades de Cuidados Intensivos del Hospital de Capacitación e Investigación Ankara Atatürk entre enero de 2015 y mayo de 2016.</p>
Intervención y proceso de medición	<p>Los datos se recopilaron retrospectivamente mediante la evaluación de las enfermeras que trabajaron y abandonaron las unidades de cuidados intensivos del Hospital de Formación e Investigación Atatürk entre enero de 2015 y mayo de 2016. Las enfermeras que cambiaron voluntariamente de clínica fueron contactadas y encuestadas. La encuesta incluye preguntas sobre características sociodemográficas, motivos de salida y satisfacción con la clínica para la que trabaja actualmente. Los datos fueron analizados usando SPSS.</p>
Resultados	<p>La tasa de rotación de empleados de cuidados intensivos fue del 50% en el período de estudio de 17 meses. El motivo de retiro fue el embarazo y la maternidad con posterior licencia no remunerada en el 35,2% de las empleadas, mientras que el 29,6% cambió de servicio por diversas razones. El motivo de solicitud de cambio de departamento fue alta carga de trabajo de la unidad de cuidados intensivos en 38,1%, efectos negativos en su vida familiar en 33,3%, ambiente de trabajo estresante en 19% y malas condiciones de trabajo en el 9,6% de las enfermeras.</p>
Discusión	<p>Aproximadamente 108 de las 507 enfermeras que trabajan activamente en el hospital han sido empleadas en las unidades de cuidados intensivos. Durante un período total de 17 meses, 54 enfermeras del personal sanitario han salido de la unidad de cuidados intensivos. Cuando se calcula de acuerdo con la fórmula utilizada por los directores de recursos humanos para calcular la tasa de rotación de empleados, se puede ver que la tasa de rotación de empleados de cuidados intensivos es del 50%. Según la clasificación en el estudio realizado en el extranjero sobre el nivel de tasa de</p>

	rotación de enfermeras; una tasa de rotación entre el 4 % y el 12 % se considera baja, una tasa del 12 al 22 % se considera media y una tasa del 22 al 44 % se considera alta. Cuando la tasa de rotación de empleados alcanza el 50 %, afecta negativamente a la productividad y al resto del personal. Se puede decir que la tasa de rotación en este estudio es alta.
Título	Reducing employee turnover in hospitals: estimating the effects of hypothetical improvements in the psychosocial work environment (Reducción de la rotación de empleados en hospitales: estimación de los efectos de mejoras hipotéticas en el entorno psicosocial de trabajo)
Autor, año y ciudad/país	Jimmi Mathisen, Tri-Long Nguyen, Johan Høy Jensen, Reiner Rugulies, Naja Hulvej Rod 2021 Copenhagen, Dinamarca
Ubicación del artículo (base de datos)	NCBI
Citación bibliográfica	Mathisen J, Nguyen T-L, Jensen J.H, Rugulies R, Hulvej Rod N. Reducing employee turnover in hospitals: estimating the effects of hypothetical improvements in the psychosocial work environment. Scand J Work Environ Health. [Internet]. 2021 [Citado 8 Oct 2022]; 47 (6): 456-465. Disponible en: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8504546/
Objetivos del artículo	Identificar y cuantificar qué aspectos del entorno de trabajo psicosocial tienen el mayor impacto en las tasas de rotación de empleados de un año dentro de un entorno hospitalario.
Palabras clave	Employee exit, health care, health services research, hospital staff, occupational health, parametric g-formula, simulation study (Salida de empleados, atención médica, investigación de servicios de salud, personal hospitalario, salud ocupacional, fórmula g paramétrica, estudio de simulación).
Conceptos manejados	La alta rotación de empleados en los hospitales puede obstaculizar los flujos de trabajo, conducir a una menor calidad de la atención e incurrir en gastos financieros considerables. Sin embargo, retener empleados calificados en el cuidado de la salud es un desafío que enfrentan muchos países. Las condiciones de trabajo estresantes en los hospitales pueden conducir a tasas de rotación más altas.

	Estudios anteriores han demostrado que los factores psicosociales del entorno laboral, incluida la falta de apoyo social, la baja calidad del liderazgo, el acoso y la violencia, así como las posibles reacciones cognitivas y emocionales a estos factores, como el estrés y la baja satisfacción laboral, están asociados con una mayor rotación de empleados entre los hospitales. Por lo tanto, las intervenciones destinadas a mejorar el entorno de trabajo psicosocial en los hospitales tienen el potencial de reducir las tasas de rotación de empleados.
Muestra	La población del estudio incluyó a 24.385 empleados de hospitales públicos inscritos en la cohorte danesa de Bienestar en empleados hospitalarios en 2014.
Intervención y proceso de medición	Se siguió a los participantes durante un año y se registró si abandonaron permanentemente su lugar de trabajo. Utilizando las características sociodemográficas, del lugar de trabajo y del entorno de trabajo psicosocial de referencia, se aplicó la fórmula g paramétrica para simular mejoras hipotéticas en el entorno psicosocial de trabajo y las diferencias estimadas en la tasa de rotación.
Resultados	De los 24.385 participantes, 2552 (10,5%) abandonaron el lugar de trabajo durante el seguimiento de un año. Hasta el 44% de esta rotación era potencialmente prevenible a través de mejoras hipotéticas en el entorno psicosocial de trabajo.
Discusión	Las mejoras en el entorno psicosocial del trabajo pueden tener un gran potencial para reducir la rotación del personal hospitalario, en particular de las enfermeras. Las mejoras hipotéticas dirigidas a los elementos de satisfacción laboral, especialmente la satisfacción con las perspectivas de trabajo y la satisfacción laboral general, tuvieron el mayor impacto estimado en la rotación, mientras que las mejoras hipotéticas en la intimidación, la capacidad del supervisor para organizar el trabajo y la posibilidad de aprender cosas nuevas se estimaron en tener un impacto moderado. Se estimó que las mejoras hipotéticas en los factores del entorno de trabajo psicosocial tienen un mayor impacto en la rotación entre las enfermeras que entre los médicos y otros empleados de atención médica.
Título	Cómo atraer, captar y retener al personal de salud en zonas rurales, remotas y desatendidas
Autor, año y ciudad/país	Organización Panamericana de la Salud. 2022 Washington, D.C., Estados Unidos

Ubicación del artículo (base de datos)	Google académico
Citación bibliográfica	Organización Panamericana de la Salud. Cómo atraer, captar y retener al personal de salud en zonas rurales, remotas y desatendidas. Una revisión rápida. OPS [Internet]. 2022 [Citado 13 Oct 2022]; Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. Disponible en: https://doi.org/10.37774/9789275324721
Objetivos del artículo	Sintetizar las intervenciones dirigidas a incrementar la atracción, captación y retención del personal de salud, así como otros factores coadyuvantes, con el fin de que los países de la Región dispongan de evidencia actualizada para fundamentar las políticas encaminadas a fortalecer los recursos humanos para la salud en la Región.
Palabras clave	Atención primaria en salud, objetivos de desarrollo sostenible, primer nivel de atención; zonas rurales, remotas y desatendidas.
Conceptos manejados	El logro del acceso universal a la salud y la cobertura universal de salud solo será posible en la medida en que los países dispongan de un número suficiente de recursos humanos para la salud calificados para dar respuesta a las demandas de la población. Sin embargo, persisten dificultades para contar con el personal de salud necesario, en particular en el primer nivel de atención de zonas rurales, remotas y desatendidas.
Muestra	A partir de una búsqueda en múltiples fuentes de información, se recuperaron 2.158 citas, de las cuales 194 se consideraron como potencialmente pertinentes para la revisión. 29 citas se consideraron elegibles y, de estas, 16 cumplieron los criterios de inclusión.
Intervención y proceso de medición	Se realizó una búsqueda sistemática de la evidencia con el fin de identificar estudios secundarios o terciarios publicados en los últimos cinco años (2014-2019) que respondieran al menos una de las preguntas de la revisión.
Resultados	Se evaluaron factores asociados con la atracción, captación o retención de los trabajadores de salud en zonas rurales, remotas y desatendidas y 9 revisiones evaluaron la eficacia de intervenciones destinadas a mejorar estos mismos desenlaces.
Discusión	La evidencia sobre factores que inciden en las condiciones y medio ambiente de trabajo y se relacionan positivamente con la captación y retención de trabajadores en el primer nivel de atención de zonas rurales, remotas y desatendidas es suficiente y debería tenerse en

	cuenta al diseñar las intervenciones. En contraste, la evidencia de alta calidad sobre la eficacia de las intervenciones es aún escasa y denota la necesidad de promover estudios controlados, con rigurosidad metodológica y representativos de experiencias propias.
Título	Job rotation approach among nurses: a comparative study (Enfoque de rotación laboral en enfermeras: un estudio comparativo)
Autor, año y ciudad/país	Othman A. Alfuqaha, Sakher S. Al-Hiary, Haifa A. Al-Hemsi 2022 Jordania, Brasil
Ubicación del artículo (base de datos)	Scielo
Citación bibliográfica	Alfuqaha O.A, Al-Hiary S.S, Al-Hemsi H.A. Job rotation approach among nurses: a comparative study. Texto Contexto Enferm [Internet]. 2022. [Citado 6 Oct 2022]; 31:e20200689. Disponible en: https://www.scielo.br/j/tce/a/WPrwQJjnRdzLpPD76Pj3gBq/?lang=en
Objetivos del artículo	Comparar los niveles percibidos de rotación laboral, satisfacción y conflicto laboral entre dos grupos de enfermeros en Jordania y explorar las diferencias entre ellos.
Palabras clave	Cross-training, job satisfaction, occupational stress, nurses, comparative study (Desarrollo de personal, satisfacción laboral, estrés en el trabajo, enfermeras, estudio comparativo).
Conceptos manejados	El enfoque de rotación de puestos ha recibido mucha atención en los últimos años debido a sus importantes beneficios para los hospitales. La rotación laboral tiene muchos usos posibles en la profesión de enfermería para disminuir el agotamiento laboral, reducir los conflictos laborales y se ha investigado como una fuente potencial de satisfacción laboral. El agotamiento psicológico es un problema común que las enfermeras generalmente experimentan en el lugar de trabajo. Por lo tanto, se necesitan más estudios sobre la rotación de puestos de trabajo a nivel mundial para mejorar el rendimiento y la productividad de las enfermeras y optimizar la atención al paciente.
Muestra	Se seleccionó un total de 244 enfermeros: 122 enfermeros habían experimentado rotación laboral mientras que 122 enfermeros nunca habían experimentado rotación laboral.

Intervención y proceso de medición	El estudio se examinó entre enero y febrero del año 2020. Se utilizaron la escala de rotación laboral, la escala de satisfacción laboral y la escala de conflicto laboral para evaluar las tres variables. Se utilizaron la prueba t independiente y la prueba de análisis de varianza unidireccional para analizar las diferencias significativas entre ambos grupos seleccionados.
Resultados	El análisis estadístico indicó que los enfermeros que se sometieron a rotación laboral tenían niveles significativamente más altos de rotación laboral, satisfacción laboral y menor nivel de conflicto laboral en comparación con otras enfermeras que no experimentaron rotación laboral.
Discusión	Un enfoque de rotación de puestos de manera planificada logrará beneficios para todas las enfermeras, así como para su organización. Este enfoque es necesario para mejorar la satisfacción laboral y reducir los conflictos laborales. Los directores de enfermería deben cooperar para aplicar el enfoque de rotación de enfermeros en los hospitales a fin de aumentar la satisfacción laboral y disminuir el nivel de conflicto laboral.
Título	Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies (Rotación de Empleados: Causas, Importancia y Estrategias de Retención)
Autor, año y ciudad/país	Walid Abdullah Al-Suraihi, Siti Aida Samikon, Al-Hussain Abdullah Al-Suraihi, Ishaq Ibrahim 2021 Malasia
Ubicación del artículo (base de datos)	ResearchGate
Citación bibliográfica	Al-Suraihi W.A, Samikon S.A, Al-Suraihi A.A, Ibrahim I. Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. EJBM [Internet]. 2021 [Citado 13 Nov 2022]; 6 (3). Disponible en: https://www.ejbm.org/index.php/ejbm/article/view/893
Objetivos del artículo	Comprender las causas de la rotación de empleados y brindar las estrategias de retención en una organización.
Palabras clave	Turnover intention, job stress, job satisfaction, work environment, retention strategies (Intención de rotación, estrés laboral, satisfacción laboral, clima laboral, estrategias de retención).

Conceptos manejados	La rotación de empleados es un problema grave para muchas organizaciones en todo el mundo, que afecta negativamente el desempeño y la rentabilidad de la organización. Además, la rotación de empleados aumenta las posibilidades de perder buenos empleados. Dado lo anterior, retener empleados calificados es muy importante para los empleadores, ya que se considera que son esenciales para el éxito de una organización. Las altas tasas de rotación indican que la retención de trabajadores no es una tarea sencilla. Sin embargo, ¿cuáles son las razones de la rotación de empleados?, ¿es culpa de la gestión de una empresa o de la perspectiva de los empleados?
Muestra	Estudio de investigación que busca comprender las causas de la rotación de empleados en las organizaciones.
Intervención y proceso de medición	Se realizó una investigación tomando como referencia diversos estudios que abordaran temáticas relacionadas con el estrés laboral, la satisfacción y el clima laboral. Además, de información obtenida por académicos y profesionales los cuales abordaban el tema planteado de las causas de rotación y las posibles estrategias de retención.
Resultados	Los hallazgos clave de la investigación indican que los empleados tienen varias razones para abandonar sus lugares de trabajo, como el estrés laboral, la satisfacción laboral, la seguridad laboral, el entorno laboral, la motivación, los salarios y las recompensas. Además, la rotación de empleados tiene un gran impacto en una organización debido a los costos asociados con la rotación de empleados y puede afectar negativamente la productividad.
Discusión	El propósito de la investigación fue comprender las causas de la rotación de empleados y las estrategias de retención de empleados en la organización. Existen diversas causas por las que un empleado abandona su lugar de trabajo por lo que es necesario que la organización comprenda las necesidades de sus empleados, lo que ayudará a adoptar ciertas estrategias para mejorar el desempeño de los empleados y reducir la rotación. Se proponen estrategias como buenos sistemas de gestión y alta participación de los empleados.
Título	Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan (Impacto de la satisfacción laboral en la rotación de empleados: Un estudio empírico de las Instituciones Médicas Autónomas de Pakistán)

Autor, año y ciudad/país	Alamdar Hussain Khan, Muhammad Aleem 2014 Lahore, Pakistán
Ubicación del artículo (base de datos)	ResearchGate
Citación bibliográfica	Khan A.H, Aleem M. Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. J. Int. Stud [Internet]. 2014 [Citado 20 Oct 2022]; 7 (1): 122-132. Disponible en: https://www.jois.eu/files/11.pdf
Objetivos del artículo	Encontrar los factores como salario, promoción, seguridad y protección en el trabajo, naturaleza del trabajo que afectan el nivel de satisfacción laboral. Además, el efecto de la satisfacción laboral en la rotación de los empleados del Sector Médico de Pakistán al extranjero y la retención de los empleados durante un período más largo en el Departamento.
Palabras clave	Turnover, job satisfaction, medical institutions, Pakistan, doctors (Rotación, satisfacción laboral, instituciones médicas, Pakistán, médicos).
Conceptos manejados	El recurso humano es fundamental para las organizaciones. Se busca que sean leales y competentes ya que son más productivos y una fuente de desarrollo para la organización. Minimizar la rotación de los empleados y retenerlos en un período prolongado es un reto para los gerentes. La alta rotación de empleados en la organización aumenta el costo de contratación de nueva mano de obra y disminuye la productividad. En el sector salud, los médicos son un recurso fundamental y desempeñan un papel destacado en las entidades. En Pakistán existe un problema emergente debido a la ausencia de médicos en los hospitales. Por lo anterior este es un tema crucial y que requiere atención puesto que se debe brindar y proporcionar atención a los pacientes de forma oportuna.
Muestra	Se tomaron datos de las instituciones médica autónomas de Punjab. El tamaño de la muestra es de 200 que incluye médicos, enfermeras, personal administrativo, contable y financiero.
Intervención y proceso de medición	El cuestionario constaba de dos partes. La primera incluía preguntas relacionada sobre salario, promoción, seguridad, condiciones de trabajo, autonomía, relación con los compañeros de trabajo, relación con el supervisor y naturaleza del trabajo. La segunda parte del cuestionario incluía factores demográficos como edad, designación,

	educación, experiencia, género, entre otros. Se utilizó la escala de Likert para obtener la respuesta indicando una puntuación de 1 para muy en desacuerdo, 2 para en desacuerdo, 3 para indeciso, 4 para de acuerdo y 5 para muy de acuerdo.
Resultados	Los datos demográficos encontraron que la muestra incluía en su mayoría empleados de 25 a 31 años, predominantemente de sexo masculino. La mayoría son empleados permanentes. El nivel de satisfacción en los empleados recién nombrados es menor en comparación con los empleados que tienen más antigüedad en la organización. Se evidenció que condiciones como el salario, la promoción, la seguridad, las condiciones de trabajo, la autonomía laboral, la relación con los compañeros de trabajo, la relación con el supervisor y la naturaleza del trabajo afectan significativamente el nivel de trabajo y la satisfacción entre los colaboradores de las instituciones médicas autónomas de Pakistán.
Discusión	Debe considerarse todos los factores como la promoción, las condiciones y la naturaleza del trabajo ya que estas tienen un impacto significativo en el nivel de satisfacción laboral, como se demostró en este estudio. Se recomienda, por lo tanto, que para mejorar el desempeño de los empleados en las instituciones médicas autónomas, el gobierno debe centrarse en todas las facetas de la satisfacción laboral.

Tabla 1. Antecedentes

Fuente: diversos estudios, elaboración propia

3. Justificación

La alta rotación del talento humano en las instituciones de salud es una problemática frecuente en todos los niveles de atención que supone efectos negativos a corto y largo plazo en las áreas funcionales de la organización, es por ello, que, para disminuir el impacto desfavorable en la estructura de las instituciones de salud, es importante identificar los efectos asociados a este fenómeno para intervenir oportuna y adecuadamente.

El talento humano es fundamental en las instituciones de salud para “mejorar la salud de la población y lograr los objetivos del sistema de salud” (MSP, 2018). La constante rotación del personal genera discontinuidad en los procesos de salud y amenaza el

mejoramiento continuo de la calidad de las organizaciones para satisfacer las necesidades del usuario. Es también importante conocer las consecuencias que genera la rotación del talento humano en salud en otras áreas de la institución, como en área financiera por los sobrecostos en el reclutamiento, inducción y capacitación del personal nuevo, afectación del clima laboral por sobrecarga de obligaciones en el personal activo de la institución, durante el tiempo que no está cubierta la vacante, entre otros efectos. Lo anterior, genera en el usuario una imagen desfavorable de la institución de salud, impactando negativamente en el posicionamiento de la organización en un mercado cada vez más competitivo.

El presente estudio de investigación se lleva a cabo por un grupo de cinco estudiantes de la especialización Administración de la Salud de la Universidad Católica de Manizales, y se ejecuta en una institución de salud de alta complejidad ubicada en el departamento de Caldas, tomando como población el personal vinculado a través de Sacyl, Empresa auxiliar de servicios clínicos y logísticos S.A.S.

Por consiguiente, el resultado del estudio permite a la empresa, adoptar estrategias para el mejoramiento de la gestión financiera, conforme el talento humano se fideliza en la organización, reduce los costos de inducción, capacitación y entrenamiento del personal nuevo. La retención del talento humano permite una mejor adherencia a guías y protocolos institucionales, evitando errores en la atención hospitalaria, y posibilita la utilización de manera eficiente de los recursos de la organización.

Con relación a la gestión del talento humano, permite implementar una estrategia para atraer, retener y fidelizar el personal de salud capacitado y entrenado adecuadamente para el desarrollo de sus responsabilidades con compromiso y liderazgo. Adicionalmente, establecer un entorno laboral saludable, que contribuya en el bienestar físico, mental y espiritual de los colaboradores, y permita estimular sus conocimientos y habilidades en pro de la organización, evitando el agotamiento laboral por la rotación del personal.

En lo que concierne al sistema de gestión de la calidad en salud, la disminución de la alta rotación del talento humano permite mejorar la seguridad del paciente con la reducción de eventos adversos asociados a la prestación de los servicios sanitarios, y

evitando a su vez costos económicos al sistema de salud derivado de demandas por errores prevenibles.

Lo anterior, permite alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y posicionar su imagen en la región, brindando al usuario una experiencia positiva en la atención en salud que satisface sus necesidades y expectativas.

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Identificar los efectos que genera la rotación existente del talento humano en salud en una institución de salud de Manizales vinculada a través de Sacyl S.A.S.

4.2 Objetivos específicos

- Establecer los efectos en la calidad de la atención por la rotación existente.
- Conocer los efectos que genera la rotación de personal en el clima laboral.
- Definir las consecuencias de la rotación existente en la percepción o imagen de la institución.
- Determinar los efectos financieros de la rotación del personal de salud.

5. Marco teórico

5.1 Marco contextual

5.1.1 Generalidades

Sacyl, empresa auxiliar de servicios clínicos y logísticos S.A.S., es una empresa privada, prestadora de servicios, especializada en la contratación, administración y gestión del personal a su cargo; cuyo fin primordial es velar por los objetivos sociales empresariales planteados por la institución contratante, velando por el desarrollo y cumplimiento de cada uno de ellos, buscando el bienestar general.

Se desarrolla en el sector hospitalario con la intención de ser una parte integrada e interesada en la consecución de los objetivos de sus clientes para, desde ahí, aportar un valor a sus corporaciones en las áreas de actividad que les confíen. Esta posición empática con los clientes les permite afrontar los desafíos que se planteen, adaptándose a su posición y ayudándoles en su consecución.

Bajo esta premisa, la empresa ha impulsado una labor de estudio dentro del desarrollo de su actividad que les permite abarcar un amplio espectro de opciones de gestión, las cuales, adaptándose al cambio continuo del entorno y los sectores, los avalan para hacer frente a este reto.

Razón Social	Empresa Auxiliar de Servicios Clínicos y Logísticos SAS
NIT	900512480-4
Fecha inicio de labores	Marzo 28 de 2012
Ubicación	Carrera 20 B Calle 65 ^a - 57 Manizales - Caldas
Actividad económica	8610 Actividades de hospitales y clínicas con internación 8699 Otras actividades de atención de la salud humana
Objeto social	<p>a) Contratar personal: Profesional, técnicos o tecnólogos, cuyo desempeño sea en el sector salud</p> <p>b) Contratar con hospitales públicos o privados</p> <p>c) Contratar con EPS-S e IPSS</p> <p>d) Prestar servicios de atención de atención en salud a través de nuestro personal contratado en las instalaciones de la entidad de salud ya sean hospitalarias o EPS o IPS contratantes.</p> <p>Entre otras, enumeradas en la cámara de comercio adjunta</p>

Tabla 2. Ficha técnica de Sacyl

Fuente: Sacyl S.A.S.

Plataforma estratégica

Misión: garantizar a las empresas clientes que se prestan los mejores servicios médico-asistenciales, con profesionales con sólidos conocimientos científicos, innovadores, con pensamiento crítico, reflexivo, que se destaquen por su profesionalismo y trato humano.

Visión: lograr ser reconocidos a nivel nacional por imprimir un sello distintivo en el sector salud, como una empresa confiable que ofrece servicios médicos asistenciales confiables y de excelente calidad.

Valores: promover la gestión eficiente y oportuna de recursos humanos y físicos para mantener la calidad de los cuidados de enfermería.

Promover valores y actitudes en los trabajadores, que complementen su desarrollo profesional a través de la comunicación, autonomía, eficiencia, visión global y analítica y la relación con otros individuos y la comunidad, en el marco ético que impera en la sociedad hoy día.

Trabajar para brindar servicios de calidad, ganando así la credibilidad de los socios, colaboradores, empresas adheridas, prestadores y proveedores.

Cumplir las leyes, normas y procedimientos que hacen al desarrollo de la actividad.

Principios

- **Talento Humano:** en Sacyl centran sus esfuerzos en la selección, formación, motivación y fidelización de los empleados, garantizando así la identificación de estos con la filosofía y objetivos.
- **Innovación:** gracias a la inversión en el departamento de I+D+i se ha desarrollado un know How y una forma de trabajar que está a la vanguardia mundial en cuanto a medios, sistemas y gestión.
- **Responsabilidad social:** la responsabilidad social empresarial es uno de los ejes del funcionamiento de Sacyl. La mejora social, económica y ambiental marcan nuestros objetivos y operativa diaria.

Experiencia

Empresa Auxiliar de servicios Clínicos y Logísticos Sacyl S.A.S, y su grupo de empresas Samyl Colombia S.A.S y Samyl SL (España), cuentan con más de 30 años de experiencia en la administración del recurso humano y proyectos de gestión.

Administra personal asistencial y administrativo en dos instituciones públicas de la ciudad de Manizales.

El grupo en Europa

- 30 años de experiencia en el sector.
- 40 millones de dólares de facturación en 2017.
- 3000 empleados.
- 20% de crecimiento interanual.

El grupo en Colombia

Las empresas del grupo en Colombia se fundan en el año 2012 con una clara vocación de excelencia y diferenciación, basada en la aplicación de altos estándares de calidad y experticia en el manejo de todo el recurso humano.

- 6 años de experiencia.
- 600 trabajadores.
- 10.200 millones de pesos de facturación anual.
- 100% de crecimiento interanual.

Experiencia directa

- Personal directo asistencial Sacyl, 340 perfiles en promedio.
- Cumplimiento de la normatividad laboral legal colombiana.
- Pago de seguridad social al ingreso base de cotización.
- Pago oportuno de las prestaciones sociales.
- Seguimientos, inducciones y capacitaciones a nivel administrativo y por parte de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Programa de bienestar para el equipo de trabajo, no solo adherido a la E.S.E sino el de la empresa como tal.

Política de seguridad y salud en el trabajo

La empresa auxiliar de servicios clínicos y logísticos Sacyl S.A.S se compromete con la protección y promoción de la salud de los trabajadores, mediante el control de los riesgos, el mejoramiento continuo de los procesos y la protección del medio ambiente.

Esta política tiene alcance para todos los niveles de la organización, en miras de asumir la responsabilidad de promover un ambiente de trabajo sano y seguro, dando cumplimiento a los requisitos legales aplicables, destinando los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para la gestión de la salud y la seguridad.

Todos los programas desarrollados en Sacyl están orientados al fomento de una cultura preventiva y del auto cuidado enfocados principalmente hacia el riesgo biológico, a la intervención de las condiciones de trabajo que puedan causar accidentes o enfermedades laborales y al control del ausentismo, incluso a la preparación y respuesta ante emergencias.

Todos los empleados, contratistas y temporales tienen la responsabilidad de cumplir con las normas y procedimientos de seguridad, con el fin de realizar un trabajo seguro, de igual manera serán responsables de notificar oportunamente todas aquellas condiciones que puedan generar consecuencias y contingencias para los empleados y la organización.

En cumplimiento de esta política se tienen en cuenta los siguientes objetivos:

- Identificar los peligros, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles.
- Proteger la seguridad y salud de todos los trabajadores, mediante la mejora continua del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo en la empresa.
- Cumplir con la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales.
- Asignar los recursos físicos, tecnológicos, humanos y financieros para la ejecución del SGSST.

- Promover la participación de los trabajadores, independientemente del tipo de contratación, y demás partes interesadas en la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo a través de las capacitaciones.
- Será revisada anualmente y comunicada a todos los trabajadores.

5.2 Marco jurídico

5.2.1 Internacionales

- El **artículo 23 de la Declaración de los Derechos Humanos** afirma que toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de este, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. Menciona también que el salario debe ser igual al trabajo realizado y que la remuneración por su empleo debe ser justa y satisfactoria lo que le permita asegurar su dignidad humana. El **artículo 24** de esta Declaración menciona que toda persona tiene derecho al descanso, al tiempo libre, a una duración razonable de su jornada laboral y a unas vacaciones retribuidas (7).
- El **Informe Mundial de la Salud, Colaboremos por la Salud Alianza Mundial** de la OMS de año 2006, declara el Año Internacional de los Recursos Humanos en Salud y presenta una evaluación de la crisis global de personal sanitario, así como propuestas para abordarla (8).
- La **Resolución CD45.R9** de la OPS del año 2004, reconoce la importancia de la formulación de políticas y planes eficaces en materia de recursos humanos para lograr el acceso universal a servicios de salud de buena calidad y satisfacer las necesidades prioritarias de salud de nuestras poblaciones (9).
- Las **Normas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)**, son instrumentos jurídicos preparados por los mandantes de la OIT (gobiernos, empleadores y trabajadores) que establecen principios y derechos básicos relacionadas con las condiciones de trabajo. Estas normas proporcionan directrices y mejores prácticas para aspectos específicos, como la seguridad y salud ocupacional, el trabajo decente, entre otros (10). Además, la OIT se ocupa de los asuntos laborales y ha adoptado varios **convenios** que abarcan temas que

son considerados principios y derechos fundamentales en el trabajo (11). Algunos de los convenios más relevantes son:

- a) Convenio sobre las horas de trabajo, 1930 (núm. 1): establece las normas sobre la duración máxima de la jornada de trabajo y los períodos de descanso.
- b) Convenio sobre el trabajo nocturno, 1990 (núm. 171): establece principios y medidas para proteger la salud y la seguridad de los trabajadores nocturnos.
- c) Convenio sobre la seguridad y salud en el trabajo, 1981 (núm. 155): establece requisitos y medidas para prevenir los accidentes laborales y las enfermedades profesionales.
- d) Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111): Prohíbe la discriminación en el empleo y la ocupación y promueve la igualdad de oportunidades y de trato.

5.2.2 Nacionales

- El **artículo 25 de la Constitución Política de Colombia** contempla el trabajo como un derecho y una obligación social. El trabajo en todas sus modalidades goza de la protección del estado. Además, resalta que toda persona tiene derecho a un trabajo digno en condiciones justas (12).
- El **Código Sustitutivo del Trabajo** declara en su **artículo 1°** que tiene como objetivo lograr la justicia en relaciones que surgen entre los empleadores y los trabajadores, teniendo en cuenta el equilibrio social. En el **artículo 5°** define el trabajo como toda actividad libre que sea materia o intelectual, permanente o transitoria que la persona ejecuta de forma consciente al servicio de otro siempre que se realice bajo la ejecución de un contrato de trabajo. En el **artículo 8°** se hace referencia a la libertad de trabajo y de como nadie puede impedir el trabajo de los demás siendo lícito su ejercicio. El **artículo 9°** habla de la protección al trabajo y el **artículo 10°** sobre la igualdad de los trabajadores ante la ley, teniendo la misma protección y garantías ante la ley. El **artículo 11°** del Código Sustantivo del trabajo aborda el derecho al trabajo y como toda persona goza de este y de la libertad para escogerlo dentro de las normas prescritas por la ley y la constitución (13).

- La **Ley 1164 de 2007** por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud, tiene por objeto establecer las disposiciones relacionadas con los procesos de planeación, formación, vigilancia y control del ejercicio, desempeño y ética del Talento Humano del área de la salud mediante la articulación de los diferentes actores que intervienen en estos procesos (14).
- La **Política Nacional de Talento Humano en Salud** busca orientar las acciones de los agentes que intervienen en los mercados educativo, laboral y de servicios de salud a partir del reconocimiento de sus características, particularmente la descentralización, la autonomía de sus instituciones, la participación de agentes privados y la interacción de elementos regulatorios y de mercado en la dinámica de cada uno de ellos (15).
- La **Ley 1010 de 2006** por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

Esta ley protege en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública. Además, está en pro del trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores (16).

- La cartilla de **Entorno Laboral Saludable** del Ministerio de Salud abarca temática relacionadas con diferentes campos como el clima laboral, los incentivos del talento humano en salud; y orienta a las altas direcciones en la ejecución de medidas y parámetros establecidos dentro de sus políticas organizacionales que contribuyan a generar un entorno saludable en sus organizaciones.
Busca sensibilizar a las organizaciones de salud frente a la importancia de generar incentivos que contribuyan a mejorar el entorno laboral saludable (17).

5.3 Marco de referencia

5.3.1 Rotación del personal

La rotación del personal se entiende como la renovación constante del talento humano en una organización dado por los retiros y los ingresos que hay en un período específico. Este grado de movilidad de los empleados a nivel interno de las entidades puede ser evitable o inevitable; y puede traer múltiples consecuencias (18,19).

5.3.2 Tipos de rotación de personal

Se puede dividir la rotación según lo descrito por varios autores. La rotación del talento humano puede ser voluntaria o involuntaria, evitable o no evitable y asociada a factores internos o a factores externos.

Rotación voluntaria: se genera cuando el colaborador decide retirarse de su cargo por su propia decisión ya sea por causas personales, nuevas oportunidades laborales o incluso por causa justa dada por incumplimientos del contrato laboral (1).

Rotación involuntaria: se da cuando la organización termina la relación contractual con el colaborador por factores económicos, faltas cometidas por el empleado o despido (1).

Rotación evitable: es ocasionada por diversas causas como insatisfacción laboral, imposibilidad para la integración con la entidad, mala selección del personal, entre otros (19).

Rotación inevitable: dada por causas como enfermedades crónicas, accidentes que causen lesiones parciales o totales en los colaboradores, licencias especiales, jubilación o incluso la muerte (19).

Rotación asociada a factores internos: sucede cuando los colaboradores cambian de cargo dentro de la misma compañía y puede verse como elemento motivacional para realizar nuevas tareas (20).

Rotación asociada a factores externos: en relación con el tipo de relación inevitable, se refiere a la salida de los empleados de la organización por jubilación muerte, incapacidad laboral permanente o renuncia (20).

5.3.3 Causas comunes de rotación del personal

Comunicación deficiente con entre líderes y empleados

La relación entre los líderes y los empleados es fundamental, es por eso por lo que si dicha relación se rompe puede ser un motivo para que el colaborador quiera abandonar su lugar de trabajo. Se ha demostrado que la satisfacción laboral está relacionada con la relación con el supervisor (21). Además, cuanto existe pérdida de confianza en el líder puede haber afectación en el desempeño y el bienestar de los empleados llevando a una pérdida significativa en la eficacia de la organización (22).

Inadecuada capacitación y retroalimentación

Cuando no existe un buen proceso de capacitación el trabajador puede sentir desconfianza en la realización de su labor y ser más propenso a errores. Lo anterior puede ocurrir cuando algunas instituciones no brindan un entrenamiento adecuado o se realiza un proceso de capacitación corto y superficial que lleva al empleado a no sentirse capacitado para realizar las actividades propuestas y a considerar abandona su lugar de trabajo (21,22,23).

Salario bajo o poco satisfactorio

En algunas instituciones y sobre todo en el sector salud, el personal puede tener una compensación económica inferior a lo esperado, teniendo en cuenta su formación y las labores que realiza. Si el trabajador considera que el sistema de pago no corresponde con el esfuerzo y los resultados obtenidos puede considerar abandonar su lugar de trabajo y buscar otro con mejor remuneración (22,23). La compensación juega un papel importante e las instituciones para atraer y retener trabajadores competentes. Existe una relación positiva entre la compensación basada en equidad y el desempeño laboral (24).

Pocas oportunidades de crecimiento profesional o progreso

Muchas veces los colaboradores buscan crecer a nivel profesional y avanzar en sus carreras por lo que optan por lugares de trabajo que les brinden apoyo, ya sea económico o simplemente flexibilidad de horarios que les permitan alcanzar sus objetivos académicos. Si la entidad no brinda estas posibilidades los empleados acabarán por buscar otras alternativas que les permitan mejorar sus competencias (22).

Balance inadecuado entre la vida familiar y laboral

El desequilibrio entre la vida laboral y personal o un conflicto entre el trabajo y la familia puede ser una causa para que los empleados consideren abandonar la organización. Lo anterior es dado muchas veces por exceso de trabajo y horarios poco flexibles, lo que lleva a que el colaborador tenga un tiempo limitado para dedicar a su familia o a otras actividades fuera de su lugar de trabajo (23,24,25).

Ambiente laboral deficiente y mala relación con los compañeros de trabajo

El ambiente de trabajo es uno de los factores que pueden influir en la decisión de un empleado de permanecer o abandonar su lugar de trabajo (5). Si el empleado considera que el ambiente donde labora no es el más adecuado es posible que este se sienta insatisfecho y se genere rotación del personal (23). Los factores ambientales son determinantes importantes de la satisfacción laboral. Además, la relación con los colegas es fundamental, a través de la socialización, el apoyo y la interacción entre los colaboradores se puede mejorar el ambiente laboral en el que se desenvuelven los colaboradores. En este sentido, si existe rivalidad, actos de acoso o incluso amenazas se puede ver afectado en gran medida el ambiente laboral generando intención de renuncia o abandono de trabajo (22,26).

Insatisfacción y estrés laboral

Las condiciones de estrés en el lugar de trabajo pueden llevar a tasas de rotación más altas. Los factores psicosociales del entorno laboral como el estrés y la baja satisfacción laboral son causas directas de rotación del personal (21). El estrés laboral es la tensión que afecta las emociones, los pensamientos y la condición física de una persona (27). Por lo tanto, la rotación de empleados puede ser una consecuencia del agotamiento

debido al estrés que causa largas horas de trabajo (21,23). Además, el agotamiento laboral y el estrés crónico puede llevar a que los empleados desarrollen síndrome de Burnout (21).

La insatisfacción laboral influye en los empleados para que abandonen la organización y puede llevarlos a busquen otras alternativas. Además, la insatisfacción laboral en el lugar de trabajo afecta la capacidad de trabajo de los empleados, reduce el compromiso organizacional y aumenta la intención de los colaboradores de irse (5).

5.3.4 Consecuencias negativas de la alta rotación de personal

Efectos económicos

La rotación del personal puede llevar a aumento de costos en las organizaciones que se generan por gastos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de nuevos empleados. También pueden generarse otros costos difíciles de calcular asociados al retiro de un colaborador lo que a su vez genera repercusiones en la producción, en el entorno laboral y en los gastos laborales como extralaborales (21,28). Además, las entidades deben encontrar un reemplazo del empleado en el menor tiempo posible, si esto no se realiza en un tiempo corto puede llevar a la necesidad de pago de horas extra.

Pérdida de talento valioso

El talento humano en la organización es vital para su funcionamiento. Es difícil para las instituciones competir en la era actual sin personal leal y competente (23). Es importante dedicar esfuerzos en las estrategias de retención de personal que eviten que la tasa de rotación aumente. La pérdida de empleados experimentados es un efecto negativo que perjudica a cualquier organización (25,26).

Afecta el clima laboral

La rotación del personal afecta tanto a la institución como a sus colaboradores ya que puede debilitar el equipo de trabajo, hacer que se pierda la credibilidad y afectar a la moral de los empleados.

Además, puede haber efectos asociados a los nuevos colaboradores ya que estos pueden ralentizar el trabajo y ocasionar fallas en la atención durante su proceso de adaptación. Esto a su vez lleva a disminución de la productividad de las empresas (22,23,24).

Afecta la imagen de la institución.

Una alta tasa en la rotación de empleados afecta la percepción de los pacientes frente a la institución, ya que puede generar ideas negativas en ellos por la inestabilidad de los colaboradores. Lo anterior puede llevar a los pacientes a evitar los servicios y buscar otras entidades. La imagen de la institución también se ve afectada en la percepción de colaboradores de otra organización de salud, perdiendo el interés de laborar en dicha entidad (5).

5.3.5 Calidad de atención en salud

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), “la calidad de la atención es el grado en que los servicios de salud para las personas y las poblaciones aumentan la probabilidad de resultados de salud deseados. Se basa en conocimientos profesionales basados en la evidencia y es fundamental para lograr la cobertura sanitaria universal. A medida que los países se comprometen a lograr la salud para todos, es imperativo considerar cuidadosamente la calidad de la atención y los servicios de salud” (29).

El paciente también puede definir lo que es la calidad de la atención de acuerdo con lo que percibe cuando recibe un trato digno, oportuno y seguro, que satisface sus necesidades y lleva al mejoramiento de su condición de salud.

5.3.5.1 Atributos de calidad de la atención en salud

Accesibilidad: posibilidad que tiene el usuario para utilizar los servicios de salud (30).

Oportunidad: posibilidad que tiene el usuario de obtener los servicios que requiere sin que se presenten retrasos que pongan en riesgo su vida o su salud (30).

Seguridad: conjunto de elementos estructurales, procesos, instrumentos y metodología que minimizan el riesgo de sufrir eventos adversos durante la atención (30).

Pertinencia: garantía que los usuarios reciban los servicios que requieren (30).

Continuidad: garantía que los usuarios reciben las intervenciones requeridas mediante la secuencia lógica y racional de actividades basadas en el conocimiento científico y sin interrupciones innecesarias (30).

Satisfacción del usuario: nivel del estado de ánimo del usuario-paciente y su familia al comparar la atención en salud con sus expectativas (30).

5.3.6 Clima laboral

El clima laboral hace referencia a la serie de aspectos que describen a una entidad y la distinguen de otras, además, dichas características influyen en el comportamiento y el accionar de los colaboradores dentro de la misma (31,32). Puede ser entendido también como la atmosfera de trabajo que rodea el ambiente de la institución llevando a tener efectos generales en las actitudes y el comportamiento de los empleados afectando de forma positiva o negativa su productividad (33). El clima laboral es también la forma como el colaborador percibe a la institución y la manera como este se integra en la misma de acuerdo con sus propias características de motivación, satisfacción, relaciones interpersonales, entre otras (34).

5.3.7 Evaluación del riesgo psicosocial por Sacyl S.A.S

La empresa Sacyl S.A.S realiza evaluación del riesgo psicosocial con una periodicidad anual, mediante el instrumento de medición construido por el Ministerio de Trabajo para evaluar los factores psicosociales que presenta la Resolución 2646 de 2008: “Comprenden los aspectos intralaborales, los extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas del trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas” (35)

Estas condiciones son estudiadas para evaluar la percepción de bienestar existente en la relación recíproca entre el trabajador y la empresa. El informe hace énfasis en el factor intralaboral de la batería de riesgo psicosocial aplicada durante el año 2022 evidenciando lo siguiente:

- El 89% del personal encuestado manifiesta inconformidad con las diversas exigencias del trabajo.
- El 58% de los colaboradores perciben limitación para participar en la toma de decisiones y para laborar de manera autónoma.
- El 64% pone de manifiesto un riesgo alto en cuanto a liderazgo y relaciones sociales en el trabajo, lo que muestra la necesidad de fortalecer los estilos de jefatura de la organización, así como la percepción de satisfacción en el ambiente de trabajo.
- En cuanto a las recompensas del trabajo, el 64% manifiesta riesgo alto, por lo que se identifica la necesidad de fortalecer la compensación y satisfacción emocional entre la empresa y los trabajadores (35).

Los factores para intervenir, según el nivel de riesgo son:

Riesgo muy alto

- El manejo de las emociones del trabajador (ante situaciones donde debe entender los sentimientos del otro y autocontrolar las emociones o sentimientos propios) (35).

Riesgo alto

- La percepción de alta exigencia y responsabilidad del cargo, cuyos resultados no pueden ser transferidos a otras personas, en especial al evaluar el impacto en los resultados, dirección, bienes, información confidencial, salud y seguridad de otros sobre el área, así como el impacto de la condición laboral en la salud del trabajador.
- Las exigencias en términos de la duración y el horario de la jornada, así como de los períodos destinados a pausas y descansos periódicos.

- La percepción insatisfactoria de las personas con jefatura, sobre las exigencias o solicitudes que se les hacen a los trabajadores por uno o varios jefes durante la ejecución de las labores.
- La influencia del trabajo en la vida personal o familiar, puesto que la exigencia de tiempo y esfuerzo requerido en la labor influye en la actividad cognitiva de las personas; al punto de pensar, soñar o atender asuntos del trabajo cuando se está en el espacio personal o familiar.
- El nivel motivacional en contraprestación al esfuerzo realizado en el trabajo, por bajo reconocimiento al trabajador en su ser y en el hacer, más allá del estímulo por la retribución económica (35).

Riesgo medio

- El desgaste cognitivo por las exigencias laborales que involucran procesos mentales superiores como atención, memoria y análisis de información requeridos para generar una respuesta laboral, los cuales pueden generar fatiga mental.
- La percepción del grado de autonomía que sienten los trabajadores sobre el orden, la cantidad y ritmo de las actividades laborales propias de la jornada.
- La incomodidad con las condiciones ambientales del lugar de trabajo como son las físicas (ruido, iluminación, temperatura, ventilación), químicas, biológicas (virus, bacterias, hongos o animales), diseño del puesto de trabajo, de saneamiento (orden y aseo), de carga física y de seguridad industrial.
- Las estrategias que se aplican para la adaptación de los trabajadores a las diferentes transformaciones organizacionales, a través de la comunicación clara.
- La forma y frecuencia para retroalimentar de forma mutua con el equipo, a través del diálogo sobre la percepción del desempeño de la labor, así como la forma de trabajar en las fortalezas y debilidades del trabajo, pudiendo así tomar acciones para mantener o mejorar su desempeño de cada uno de los trabajadores.
- La percepción de la cantidad de trabajo que se debe ejecutar, en relación con el tiempo disponible para hacerlo.

- Las relaciones de compañerismo y apoyo establecido con las personas en el ejercicio de la actividad laboral y en la calidad de las interacciones entre compañeros.
- Las actividades de inducción y entrenamiento que la organización ofrece o que facilita para los espacios para realizar los procesos de formación.
- La percepción del equipo de trabajo sobre las formas en que las personas con jefatura consiguen los resultados, resuelven conflictos, se comunican y fomentan la participación a través de las diversas características de interacción.
- La claridad para ambas partes sobre el rol que se espera sea desempeñada por el trabajador.
- El sentido de identidad y orgullo por la vinculación a la empresa, así como el sentimiento de autorrealización que experimenta por efectuar su trabajo (35).

Las Dimensiones intralaborales que se encuentran que se encuentran fortalecidos según su puntaje y nivel de riesgo son:

Riesgo bajo

- La forma de percibir por parte de la jefatura el desempeño de los colaboradores, en lo concerniente a la interacción, comunicación, planificación y desarrollo del trabajo.
- El poder aplicar, aprender y desarrollar las habilidades y conocimientos ya sean de tipo laboral o de interés personal, los cuales complementan los procesos y actividades de la empresa. (35).

5.4 Glosario

Ambiente laboral: es la atmosfera donde se desenvuelven los trabajadores y se relaciona con la percepción que estos tienen en cuanto a los factores que determinan la calidad de su experiencia en los lugares de trabajo (20).

Beneficios: son los incentivos o reconocimientos en dinero o especie que brinda la institución a sus colaboradores con el propósito de motivar su permanencia y el bienestar dentro de la misma (19).

Gestión del talento: es un proceso permanente y continuo en el tiempo, siendo parte clave de la estrategia corporativa de la empresa. Debe procurar ser lo más individualizada posible, pues cada empleado es distinto y tiene sus necesidades, también implica saber aprovechar las virtudes y potencialidades individuales de los empleados de una organización y saber transmitir las al resto del colectivo (20).

Productividad: se refiere a la eficiencia con la que se utilizan los recursos disponibles para generar resultados o producir bienes y servicios. Es la capacidad de realizar más en menos tiempo o con menos recursos, maximizando la producción y minimizando los costos (22).

Rentabilidad: es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Es la capacidad de generar beneficios o ganancias a partir de una inversión o actividad económica. Es la medida de cuánto retorno económico se obtiene en relación con la cantidad de dinero o recursos invertidos (24).

Rotación de personal: es la proporción de personas que dejan su trabajo con respecto a las personas que están trabajando, en un período determinado en una entidad. Es una medida que indica la frecuencia con la que los empleados abandonan la empresa y son reemplazados por nuevos trabajadores (26).

Talento: es un recurso escaso. Se refiere a las habilidades, capacidades y aptitudes excepcionales que posee una persona en un área específica y que pueden ser aplicadas para lograr un desempeño sobresaliente en su trabajo. Destaca por su excelencia y puede contribuir al éxito y la innovación en un entorno profesional. (26).

Talento humano en salud: hace referencia al personal que se involucra en la prevención, promoción, educación, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad dentro de una organización encaminada a ofrecer servicios de salud (14).

6. Diseño metodológico

6.1 Enfoque del estudio y tipos de investigación

El presente trabajo de investigación se diseña con el enfoque metodológico cuantitativo, las características de este enfoque permiten abordar el planteamiento del problema desde una realidad objetiva para identificar los efectos que genera la rotación existente del talento humano en la Empresa Auxiliar de servicios Clínicos y Logísticos Sacyl S.A.S.

Las características que destacan en el enfoque cuantitativo de la investigación según los autores Hernández Sampieri et al (36) son la recopilación y análisis de datos numéricos y estadísticos para responder a preguntas de investigación y verificar hipótesis. Este enfoque utiliza técnicas de recolección de datos estructuradas, como encuestas o análisis de datos existentes, y se centra en la objetividad, la medición y la generalización de los resultados a través de un enfoque estadístico, permitiendo establecer conclusiones.

Estas características permiten comprender el fenómeno del estudio y determinar patrones de comportamiento con la medición de variables bajo un sistema numérico. Lo anterior se ajusta a las necesidades del presente estudio de investigación con la finalidad que “los investigadores elaboren un reporte con sus resultados y ofrezcan recomendaciones que servirán para la solución de problemas o en la toma de decisiones” (36).

El tipo de estudio es transversal y descriptivo. Según Álvarez Hernández et al (37) el estudio transversal también conocido como estudio de prevalencia se realiza con el fin de examinar la presencia o ausencia de un fenómeno que ocurre en un tiempo y una población específica. Se lleva a cabo en un solo momento en el tiempo y el objetivo principal es obtener una instantánea de la situación o características de interés en ese momento específico. No siguen a los participantes a lo largo del tiempo, sino que se

centran en recopilar datos en un momento dado para realizar análisis y obtener conclusiones sobre la población estudiada.

A su vez, el estudio es descriptivo. Para Veiga de Cabo et al (38), en este tipo de estudio el investigador se limita a medir la presencia o distribución de un fenómeno en una población en un momento concreto. Tiene como objeto principal describir las características, propiedades o comportamientos de una población o muestra en particular. Se basa en la recopilación de datos relevantes para obtener una imagen detallada y precisa de un fenómeno, sin realizar inferencias causales o establecer relaciones de causa y efecto. Los estudios descriptivos utilizan técnicas de recolección de datos como encuestas, observaciones o análisis de registros existentes para proporcionar una descripción objetiva y comprensiva de la situación estudiada.

6.2 Población

Actualmente Sacyl cuenta con una población de aproximadamente 428 colaboradores, en modalidad de contratación obra o labor, discriminados de la siguiente manera:

Perfil	Número de colaboradores
Auxiliares de enfermería	244
Profesionales de enfermería	72
Personal administrativo	88
Personal de mensajería	24
Total	428

Tabla 3. Población Sacyl
Fuente: Elaboración propia

6.2.1 Criterios de inclusión y de exclusión

La población a la que se le realiza el estudio incluye personal administrativo y asistencial, basado en los diferentes criterios de inclusión y exclusión:

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
------------------------	------------------------

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser empleado de Sacyl en un periodo mayor a 6 meses. ✓ Desempeñar alguno de los siguientes cargos: profesional de enfermería, auxiliar de enfermería, personal de mensajería, personal administrativo. ✓ Ser líder de un proceso de la institución, independiente de la modalidad de contratación. ✓ Líder del área financiera de Sacyl 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal vinculado por Sacyl, que no labore en la sede principal de la Institución.
--	---

Tabla 4. Criterios de inclusión y de exclusión
Fuente: elaboración propia

6.3 Caracterización de Variables

6.3.1 Variables de la encuesta a líderes de área

Objetivo: establecer los efectos que genera la rotación existente del personal en la calidad de la atención de acuerdo con lo percibido por los líderes de área y definir las consecuencias de la rotación existente de personal en la percepción o imagen de una institución de salud de Manizales contratado por Sacyl S.A.S.

Variable	Definición	Definición operacional	Tipo de variable	Escala de medición	Indicador
Percepción del talento humano	Se considera como un conjunto de conceptos y actitudes que se construyen a partir de las expectativas y la satisfacción	Es la apreciación del personal sobre el empleado nuevo, asociado a la satisfacción de las necesidades en el servicio prestado. Esta información será recolectada a través	Cualitativa	Razón	Los resultados serán presentados por medio de porcentajes acorde con

	de las necesidades.	de las siguientes categorías de la encuesta: a. Sí b. No			las categorías.
Confianza en el nuevo personal	Es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos.	Es la seguridad que tiene el talento humano en el empleado nuevo respecto a su ejercicio profesional. Esta información será recolectada a través de las siguientes categorías de la encuesta: a. Siempre b. Casi siempre c. Casi nunca d. Nunca	Cualitativa	Nominal	Los resultados serán presentados por medio de porcentajes acorde con las categorías.
Imagen corporativa	Es el conjunto de creencias, actitudes, ideas, prejuicios y sentimientos de los consumidores sobre la entidad.	Es la percepción que tiene el talento humano del profesionalismo de la institución frente a la rotación existente de personal. Esta información será recolectada a través de las siguientes categorías de la encuesta: a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. En desacuerdo d. Totalmente en desacuerdo	Cualitativa	Nominal	Los resultados serán presentados por medio de porcentajes acorde con las categorías.
PQRS	Es el sistema de peticiones,	PQRS radicadas en la institución a causa de	Cuantitativa	Rango	Los resultados

	quejas, reclamos y sugerencias, que permite conocer la percepción y las manifestaciones de los diferentes públicos de interés de una organización; lo que contribuye a un proceso de mejora continua para alcanzar altos niveles de excelencia en la prestación del servicio.	la rotación existente de personal. Esta información será recolectada a través de las siguientes categorías de la encuesta: a. 0 a 9 b. 10 a 19 c. 20 a 29 d. 30 o más			serán presentados por medio de porcentajes acorde con las categorías.
Evento adverso en salud	Es el resultado de una atención en salud que de manera no intencional produjo daño.	Número de eventos adversos presentados por rotación existente de personal. Esta información será recolectada a través de las siguientes categorías de la encuesta: a. 0 a 10 b. 10 a 20 c. Más de 20 d. No conoce la cifra	Cuantitativa	Rango	Los resultados serán presentados por medio de porcentajes acorde con las categorías.
Efectos de la rotación existente de personal	Son las situaciones perjudiciales que se generan a partir de la inestabilidad laboral. La rotación de	Son las principales causas de afectación a causa de la rotación existente de personal, considerado por los líderes de área. Esta información será recolectada a través	Cualitativa	Nominal	Los resultados serán presentados por medio de porcentajes acorde con

personal provoca muchos efectos negativos dentro de una organización, aunque algunas de las consecuencias generan un mayor impacto que otras.	de las siguientes categorías de la encuesta: 1. Sobrecarga al personal antiguo. 2. Afectación del ambiente laboral. 3. Disminución en la calidad de la atención a los pacientes. 4. Mayor consumo de recursos.			las categorías.
---	--	--	--	-----------------

Tabla 5. Variables de la encuesta a líderes de área

Fuente:

6.3.2 Variables de la encuesta a empleados

Objetivo: conocer los efectos que genera la rotación existente del personal en el clima laboral de una institución de salud de Manizales contratado por Sacyl S.A.S.

Variable	Definición	Definición operacional	Tipo de variable	Escala de medición	Indicador
Trabajo en equipo	Capacidad de actuar y participar activamente en un equipo buscando una meta en común.	Labor que se puede ver afectada por la rotación existente del personal en la institución, perjudicando los resultados de los procesos y el clima laboral. Esta información será recolectada a través de las siguientes categorías de la encuesta: a. Siempre b. Con frecuencia c. Algunas veces	Cualitativa	Nominal	Los resultados serán presentados por medio de porcentajes acorde con las categorías.

		d. Nunca			
Comunicación	La comunicación es el proceso por medio del cual se transmite información de un ente a otro. Es el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el habla, escritura u otras señales	Son las formas de expresión entre los colaboradores de la institución, que se pueden ver afectadas por la rotación existente del personal y el tiempo de adaptación de los nuevos integrantes al equipo de trabajo. Esta información será recolectada a través de las siguientes categorías de la encuesta: a. Siempre b. Con frecuencia c. Algunas veces d. Nunca	Cualitativa	Nominal	Los resultados serán presentados por medio de porcentajes acorde con las categorías.
Incentivos y/o reconocimientos	Es la acción de distinguir a un sujeto o una cosa entre los demás. Dicho reconocimiento se logra a partir del análisis de las características propias de la persona o el objeto.	Es el valor agregado por la labor ejecutada a manera de recompensa y gratificación por las acciones y mejoramientos continuos por cada colaborador en la institución. Esta información será recolectada a través de las siguientes categorías de la encuesta: a. Siempre b. Con frecuencia	Cualitativa	Nominal	Los resultados serán presentados por medio de porcentajes acorde con las categorías.

		c. Algunas veces d. Nunca			
Sobrecarga laboral	Es la cantidad de actividad que puede ser asignada a una parte o elemento de una cadena productiva designando funciones adicionales al trabajador de forma excesiva, desproporcionada y constante.	Acciones y actividades propias de la labor asignadas de más, por la rotación existente del personal y la necesidad de cubrimiento de servicios y/o funciones. Esta información será recolectada a través de las siguientes categorías de la encuesta: a. Siempre b. Con frecuencia c. Algunas veces d. Nunca	Cualitativa	Nominal	Los resultados serán presentados por medio de porcentajes acorde con las categorías.

Tabla 6. Variable encuesta empleados
Fuente: elaboración propia

6.3.3 Variables de la entrevista a jefe de área financiera

Objetivo: determinar los efectos financieros dados por la rotación existente del personal en una institución de salud de Manizales contratado por Sacyl S.A.S.

Variable	Definición	Definición operacional	Tipo de variable	Escala de medición	Indicador
Costos de reclutamiento de personal	Es el proceso de búsqueda, recolección e identificación de las personas que tienen altas probabilidades	Costos generados en el proceso de reclutamiento del recurso humano asociado a la rotación existente del personal. Esta	Cuantitativa	Nominal	Los resultados serán presentados por medio de porcentajes

	de ser contratadas por una empresa para un cargo determinado.	información será recolectada a través de una pregunta de la entrevista.			acorde con las categorías.
Costos de selección de personal	Comprende las técnicas utilizadas para realizar la elección del candidato más adecuado para la vacante.	Costos generados en el proceso de selección del recurso humano asociado a la rotación existente del personal. Esta información será recolectada a través de una pregunta de la entrevista.	Cuantitativa	Nominal	Los resultados serán presentados por medio de porcentajes acorde con las categorías.
Costos de inducción y entrenamiento de personal	Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de recién ingreso, con la finalidad de lograr una mejor adaptación a su nuevo puesto e integrar al personal para favorecer el sentido de pertenencia a la empresa.	Costos generados en el proceso de inducción y entrenamiento del recurso humano asociado a la rotación existente del personal. Esta información será recolectada a través de una pregunta de la entrevista.	Cuantitativa	Nominal	Los resultados serán presentados por medio de porcentajes acorde con las categorías.
Costo extra laboral	Es el costo extra que debe desembolsar el empleador por contratar personal en	Gastos de personal, con rotación existente, en horas extras para cubrir la vacante de trabajo vacía. Esta	Cuantitativa	Nominal	Los resultados serán presentados por medio de

	relación de dependencia.	información será recolectada a través de una pregunta de la entrevista.			porcentajes acorde con las categorías.
Costo extra operacional	Son aquellos desembolsos extras que se ejecutan para llevar a cabo las operaciones y actividades diarias de una empresa.	Gastos operativos extras derivados de errores y/o reprocesos en el tiempo de aprendizaje de los nuevos empleados. Esta información será recolectada a través de una pregunta de la entrevista.	Cuantitativa	Nominal	Los resultados serán presentados por medio de porcentajes acorde con las categorías.
Proceso productivo	Es la combinación y acoplamiento de operaciones necesarias para poder hacer, transformar o elaborar cualquier producto o servicio.	Disminución existente en la productividad laboral que afecta la producción del servicio, asociado al empleado nuevo durante su proceso de adaptación en el cargo. Esta información será recolectada a través de una pregunta de la entrevista.	Cuantitativa	Nominal	Los resultados serán presentados por medio de porcentajes acorde con las categorías.
Proceso productivo	Es la combinación y acoplamiento de operaciones necesarias para poder hacer, transformar o elaborar cualquier	Disminución existente en la productividad laboral que afecta la producción del servicio, asociado al empleado nuevo durante su proceso de adaptación en el cargo. Esta	Cuantitativa	Nominal	Los resultados serán presentados por medio de porcentajes acorde con las categorías.

	producto o servicio.	información será recolectada a través de una pregunta de la entrevista.			
--	----------------------	---	--	--	--

Tabla 7. Variables de entrevista a jefe de área financiera

Fuente: elaboración propia

6.4 Plan de recolección de información

Se realiza una solicitud formal a la coordinadora administrativa y de recursos humanos de Sacyl, explicando el motivo del estudio y los posibles resultados; de manera que quede clara y justificada la intención de desarrollar el estudio.

Se crea un cronograma con el fin de explicar el proceso a realizar y las fechas definidas para la recolección de dicha información; teniendo en cuenta que se requiere ingreso a los servicios hospitalarios y a las áreas administrativas.

Para conocer el impacto en la imagen institucional y en la calidad de la atención ocasionado por la rotación, se realiza una encuesta al personal coordinador de los servicios.

A los empleados contratados por Sacyl se les realiza una encuesta para identificar el impacto en el ambiente laboral ocasionado por la rotación del personal.

Se realiza una entrevista al área financiera de Sacyl con el fin de determinar el impacto en esta área sobre la rotación de personal y el impacto que genera las nuevas contrataciones.

6.4.1 Herramientas de recolección de la información

Para realizar la respectiva recolección de la información se realiza una visita a cada área donde se aplican encuestas a empleados y líderes de procesos, según sea el caso en las siguientes áreas:

- Servicios asistenciales (urgencias, hospitalización, cuidado intermedio, cuidado intensivo, quirófano, consulta externa, cardiología no invasiva, hemodinamia y laboratorio clínico)
- Áreas administrativas
- Seguridad del paciente
- Área financiera de Sacyl

6.4.2 Plan de análisis de la información

La herramienta para análisis de la información es la consolidación de la información en Excel, donde se utilizan tablas dinámicas y gráficos, que permiten clarificar de una manera más práctica la información recolectada.

6.5 Muestra

El universo de estudio comprende todos los trabajadores vinculados con la empresa Sacyl durante un periodo mayor a 6 meses, para un total de 318 empleados correspondientes a personal de diferentes áreas (profesionales de enfermería, auxiliares de enfermería, personal administrativo, personal de mensajería). Se aplica la fórmula “tamaño de la muestra si se conoce N y la variable es categórica” con una confiabilidad del 95%, dando como resultado un total de 175 personas. Por conveniencia se solicitó participar en la encuesta al personal que se encontraba en el hospital al momento de aplicarla, dado que algunos se encontraban en vacaciones y otros con incapacidad o licencia.

Tamaño de la muestra si se conoce N y la variable es categórica				
Variable	Descripción	Valor	Valor 2	Unidad de medida
N	Tamaño de la Población	318		Personas
Z	Confiabilidad	95%	1,96	
P	Proporción	50%		Porcentaje
me	Margen de error o precisión	5%		Porcentaje
	$\frac{N*(Z*Z)*p*(1-p)}{(N-1)*(me*me)+(Z*Z)*P*(1-)}$	175		

Tabla 8: Muestra del estudio

Fuente: elaboración propia

7. Cronograma

Objetivo	Actividad	Fechas																			
		Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificar los efectos que genera la rotación existente del talento humano en salud en una institución de salud de Manizales contratado por Sacyl S.A.S	Realizar la solicitud de permiso al área de coordinación de la empresa																				
	Elaboración y análisis de los instrumentos para aplicar																				
	Recolección de la información en cada área																				
	Análisis de la información recolectada																				
Establecer los efectos en la calidad de la atención por la rotación existente	Aplicación de encuesta a líderes de áreas para identificar percepción sobre afectación en la imagen institucional por la rotación																				
Conocer los efectos que genera la rotación de personal en el clima laboral	Análisis de la encuesta de clima laboral del año 2022																				

Insumos	Fotocopias, resma de papel, lapiceros	300.000		300.000
Recurso financiero	Transporte, snacks, hotel, imprevistos.	1.0000.000		1.0000.000
				12.600.000

Tabla 10. Presupuesto del proyecto
Fuente: elaboración propia

9. Resultados y análisis

Se realizan dos encuestas, una dirigida a los líderes de área y otra dirigida a los empleados, además, se realiza una entrevista al jefe de área financiera.

Se realiza la encuesta a 12 líderes de área. Con respecto a dicha encuesta, es posible evidenciar como en su totalidad, consideran que el fenómeno de la rotación del talento humano puede afectar a la prestación de los servicios de salud. Además, la mayoría de ellos responde que no se siente totalmente tranquilo cuando asigna tareas a personal nuevo, debido a que dicho personal en ocasiones puede ser más propenso a cometer errores debido a la falta de experiencia y esto a su vez puede llevar a alterar la calidad de la atención en los servicios. Los líderes de área informan en su mayoría que la rotación del personal puede afectar la imagen institucional y esto debido seguramente a que se percibe externamente inestabilidad en la institución y pérdida de continuidad en los procesos. En general se tiene un bajo número de PQRS radicadas relacionadas con personal nuevo; en cuanto a los eventos adversos relacionados con dicho personal el valor también es bajo (de 0-10), según informan parte de estos líderes de área, sin embargo, se evidencia un subregistro puesto que un porcentaje importante de los líderes afirma que este valor no se tiene cuantificado. Por otro lado, se consideran diversos efectos ocasionados por la rotación del personal en los servicios, entre los que se resalta afectación del ambiente laboral, mayor consumo de recursos y sobrecarga en el personal

antiguo. Lo anterior evidencia las posibles consecuencias que trae consigo el fenómeno de la rotación cuando se genera constantemente.

Se realiza una encuesta a 163 empleados vinculados con la empresa Sacyl S.A.S y se evalúa el número de tiempo en meses que lleva laborando en la institución, el tiempo mínimo es de 7 meses y el tiempo máximo es de 240 meses, en promedio el tiempo laborado es de 69 meses. Se puede identificar que gran porcentaje de los encuestados son auxiliares de enfermería, quienes tienen un panorama más amplio de los servicios hospitalarios, pues evidencian de primera mano los cambios positivos y/o negativos a lo largo del tiempo en la institución, es por ello que podemos definir que la percepción de los colaboradores es que el trabajo en equipo y la comunicación se ven afectados por la rotación del personal, haciendo que se puedan generar brechas importantes a la hora de prestar un servicio con calidad; en cuanto al tema salarial, una gran proporción de colaboradores manifestaron que los salarios son recibidos de manera oportuna, evidenciando que puede ser una fortaleza importante para la empresa, aunque en lo que tiene que ver con los incentivos proporcionados por la institución se evidencia que solo algunas veces o nunca se han brindado dichos incentivos, lo que puede identificarse como acción de mejora para la entidad; además se identificó que los colaboradores consideran que la rotación del personal puede influir en la sobrecarga de los empleados generando un desgaste importante y favoreciendo posibles errores humanos por dicha causa.

En la entrevista que se realiza al jefe del área financiera se evidencia que, la rotación existente de personal no influye en los costos del proceso de reclutamiento debido a que es un costo fijo de la institución. El costo del proceso de selección del talento humano presenta costos directos e indirectos, con relación a los costos directos observa en el año 2022 un incremento del 41% con relación al año 2021, asociado a los efectos post pandemia. Los costos indirectos son difíciles de calcular y están relacionados con pérdida de la productividad. Los perfiles con rotación existente de personal son los profesionales y técnicos en enfermería, con un promedio de rotación mensual de 30 personas. Los costos del proceso de inducción y entrenamiento se determinan por el total anual del salario del personal administrativo y asistencial. El costo extra laboral

asociado a la rotación existente de personal, presenta una disminución del 89% en el total de horas extras para el año 2022 en comparativa con el año 2021, secundario a la implementación de la política institucional “NO generación de horas extras”. El costo extra operacional esta dado por el proceso de inducción y entrenamiento al cargo, este proceso se lleva a cabo por el personal de enfermería en 5 turnos, durante este tiempo el personal nuevo no tiene asignado pacientes, asumiendo la institución este costo. El jefe del área financiera afirma que el costo de la productividad esperada vs la productividad obtenida en el proceso de adaptación del personal nuevo, no se logra medir específicamente, siendo una problemática en la gestión del talento humano. Para el año 2022 no se presentan demandas asociadas a fallas en la prestación de los servicios de salud por la rotación existente de personal.

9.1 Resultados encuesta dirigida a líderes de área

1. ¿Considera que la rotación existente del talento humano en la institución afecta la prestación de los servicios de salud?

12 respuestas

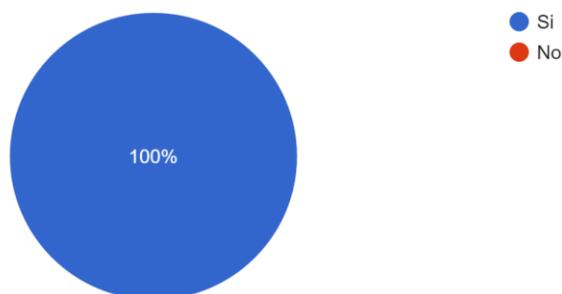


Gráfico 1. Afectación de la prestación de los servicios por la rotación del talento humano

Fuente: resultado encuesta

El 100% de los encuestados consideran que la rotación existente del talento humano en salud afecta la prestación de los servicios, puesto que se sacrifica la experiencia y esta es muy valiosa en el sector salud, comprometiendo la calidad, la humanización y los tiempos de respuesta ante las necesidades de los usuarios y la organización. Cuando los profesionales de la salud se renuevan constantemente puede haber falta de continuidad en la atención de los usuarios, los nuevos colaboradores tardan tiempo en

adaptarse y familiarizarse con los procedimientos, protocolos y políticas de la institución, lo que puede resultar en una disminución temporal de la calidad en la atención.

2. ¿Se siente tranquilo cuando asigna el personal nuevo a la atención directa del paciente?

12 respuestas

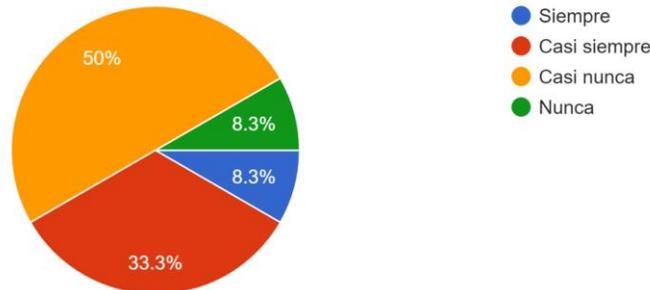


Gráfico 2. Asignación de personal nuevo en atención del paciente

Fuente: resultado encuesta

El 58,3% de los líderes de área encuestados no se sienten tranquilos cuando asignan personal nuevo a la atención directa del paciente puesto que los colaboradores recién ingresados no tienen la misma experiencia y/o habilidad que el personal antiguo, lo que puede aumentar el riesgo de cometer errores por falta de conocimiento sobre las mejores prácticas de atención.

El personal nuevo requiere una supervisión más cercana por parte de los líderes de los procesos y los miembros más experimentados del equipo de trabajo, además, por no estar familiarizado con el entorno físico y los sistemas de trabajo de la institución, pueden tener una menor eficiencia en la realización de tareas asignadas. Otro factor importante a tener en cuenta es que puede llevar tiempo establecer una buena dinámica de comunicación, confianza y coordinación entre el personal nuevo y el existente, algo que debe ser manejado directamente por los líderes.

3. ¿Cree que el fenómeno de la rotación existente del talento humano influye de manera negativa en la imagen que proyectan las instituciones en la región?

12 respuestas

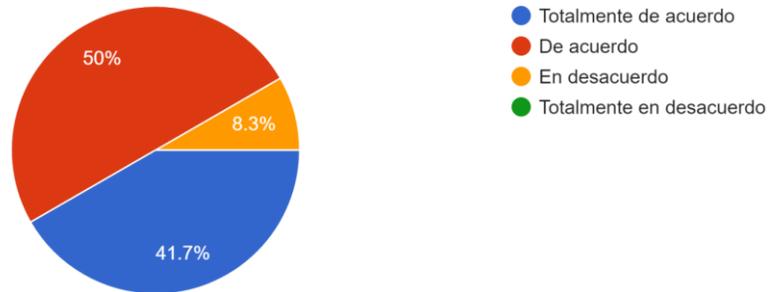


Gráfico 3. Imagen de la institución y rotación del personal

Fuente: resultado encuesta

El 91,7% de los líderes encuestados consideran que la rotación del talento humano en salud influye de manera negativa en la imagen de las instituciones, puesto que se puede transmitir una imagen de inestabilidad en la organización, lo que se percibe como un signo de problemas internos, falta de liderazgo o un entorno laboral poco favorable y por ende se afecta la confianza y la reputación de la institución, esto puede favorecer la aparición de comentarios negativos y reseñas desfavorables por parte de los usuarios, y además, disminuir la cantidad de recomendaciones positivas por parte de los pacientes satisfechos.

La rotación frecuente del talento humano también hace a la institución un sitio de trabajo menos llamativo para aspirantes con experiencia, lo que genera que las vacantes sean ocupadas por personal recién egresado o con menos trayectoria.

4. De acuerdo con la rotación existente de personal, indique el número de PQRS radicadas a las que debió dar respuesta durante el 2022 relacionadas con personal nuevo.

12 respuestas

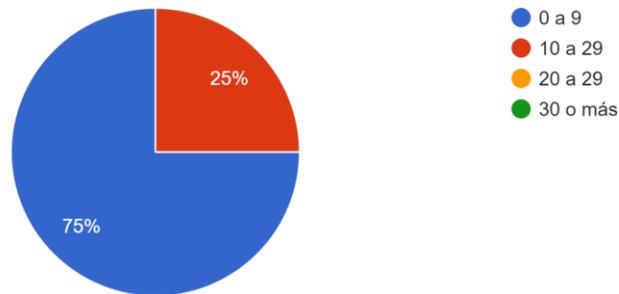


Gráfico 4. PQRS asociadas a personal nuevo

Fuente: resultado encuesta

Según la encuesta realizada, durante la vigencia 2022, los líderes de área no dieron respuesta a un número significativo de PQRS relacionadas con el personal nuevo durante el proceso de atención de los pacientes.

Sin embargo, los líderes de área refieren que la principal causa de queja para el año 2022 fue trato inadecuado, pero los pacientes en algunas ocasiones no realizan la manifestación con el nombre de la persona implicada, por lo que no se logra caracterizar si corresponde a personal nuevo o a personal antiguo de la institución.

5. El número de eventos adversos asociados a personal nuevo en su servicio durante el año 2022 fue:

12 respuestas

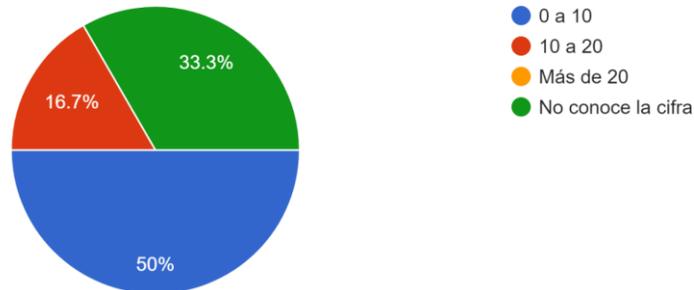


Gráfico 5. Eventos adversos asociados a personal nuevo
Fuente: resultado encuesta

El 50% de los líderes de áreas manifiestan haber tenido una ocurrencia de eventos adversos menor a 10 durante la vigencia 2022 asociados a personal nuevo. Sin embargo, un porcentaje importante (33,3%) de los líderes manifiestan realizar revisión y análisis de todos los eventos adversos ocurridos en su servicio, pero no tienen presente el tiempo laborado de la persona implicada.

Se debe tener en cuenta que la alta rotación puede llevar a una falta de continuidad en la atención de los pacientes, lo que a su vez puede dificultar la detección y reporte de eventos adversos. Adicionalmente, la cultura de reporte es una práctica que se adquiere con el tiempo y compromiso adquirido, comprendiendo que no es una actividad punitiva sino un proceso de análisis para lograr el mejoramiento continuo en la seguridad del paciente.

6. ¿Cuál considera el mayor efecto ocasionado por la rotación del personal en su servicio? Enumere según el grado de afectación. Siendo 1 el ítem con mayor afectación y 4 el ítem con menor afectación.

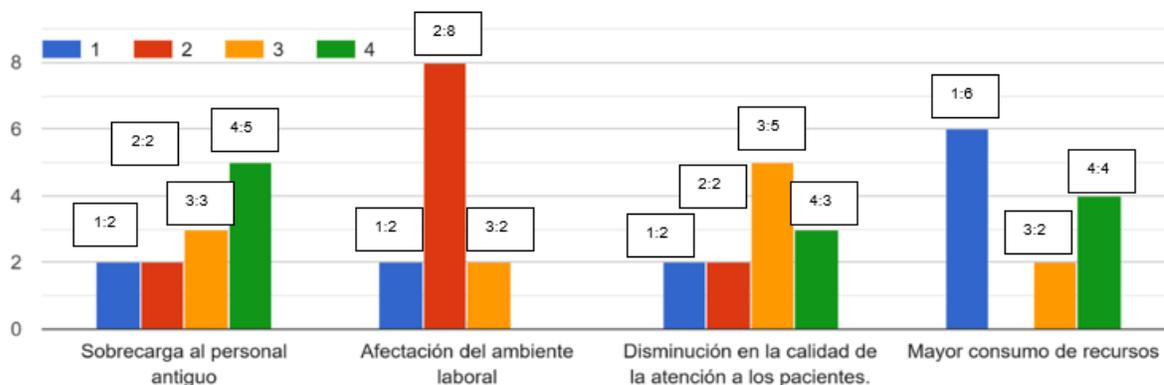


Gráfico 6. Efectos ocasionados por la rotación del personal
Fuente: resultado encuesta

Según los líderes de procesos, los efectos de la rotación del personal que generan un mayor impacto son el aumento en el consumo de recursos y la afectación del ambiente laboral.

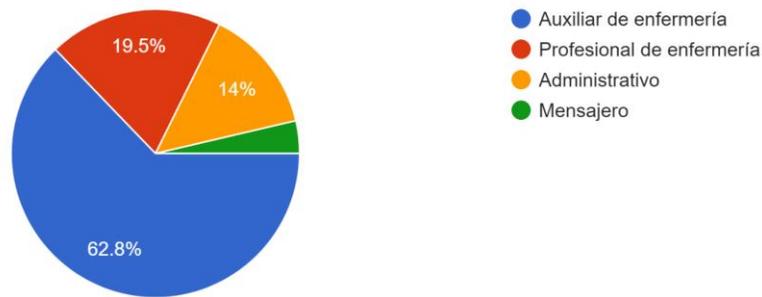
Hay aumento en el consumo de recursos por desconocimiento y falta de habilidades necesarias para desempeñar su trabajo de manera efectiva, por lo que durante el proceso de entrenamiento y el periodo de adaptación puede ser necesario brindar apoyo adicional y recursos para garantizar que pueda realizar sus tareas de manera efectiva.

La rotación del personal puede generar un ambiente laboral inestable y tenso, los profesionales de salud que permanecen en la organización pueden experimentar una carga de trabajo adicional al tener que adaptarse y orientar constantemente a los nuevos miembros del equipo de trabajo, se presentan dificultades en la creación de relaciones sólidas y la construcción de un trabajo colaborativo.

9.2 Resultados encuesta dirigida a empleados

La pregunta 1 de la encuesta dirigida a empleados informa el tiempo en meses que los encuestados llevan laborando en la institución en donde se evidencia que el tiempo mínimo es de 7 meses y el tiempo máximo es de 240 meses.

3. Perfil
164 respuestas



Gráfica 7. Perfil de los encuestados
Fuente: resultado encuesta

La mayoría de los encuestados corresponden a personal auxiliar de enfermería con un 62.8%, esto concuerda con que es el perfil más representativo en cantidad dentro de la institución.

4. Considera usted que el trabajo en equipo se afecta en una organización donde existe rotación del personal:
164 respuestas

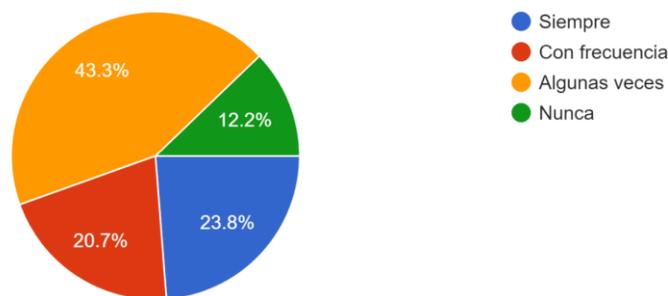


Gráfico 8. Trabajo en equipo y rotación del personal
Fuente: resultado encuesta

El 87,8% de los empleados encuestados manifiestan afectación del trabajo en equipo en una organización donde hay rotación de personal.

Esta problemática ocasiona falta de tiempo para construir vínculos y desarrollar confianza mutua, lo que puede dificultar la colaboración efectiva y la comunicación abierta entre los colaboradores, provocando una disminución del trabajo en equipo y afectando negativamente la calidad y la eficiencia en el cuidado de los pacientes.

5. ¿Considera que la rotación del personal influye de manera negativa en la comunicación entre líderes y compañeros?

164 respuestas

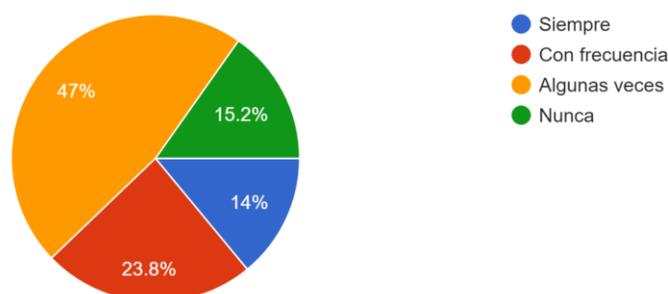


Gráfico 9. Rotación del personal y comunicación entre líderes y compañeros

Fuente: resultado encuesta

La rotación del personal tiene un impacto en la comunicación entre líderes y compañeros dentro de una organización, el 84,8% de los empleados encuestados consideran que influye de una manera negativa.

Se presenta dificultad en la transmisión de información puesto que los nuevos miembros del equipo pueden no tener el mismo nivel de conocimiento y comprensión de los procesos, lo que puede dificultar la comunicación efectiva y la toma de decisiones.

Con la rotación del personal, es probable que los nuevos miembros del equipo tengan estilos diferentes de comunicación, en comparación con los miembros anteriores, esto puede generar desafíos en la comunicación entre líderes y compañeros, ya que cada individuo puede tener diferentes formas de expresarse, interpretar y recibir la información.

6. ¿Recibe su salario de forma oportuna?

164 respuestas

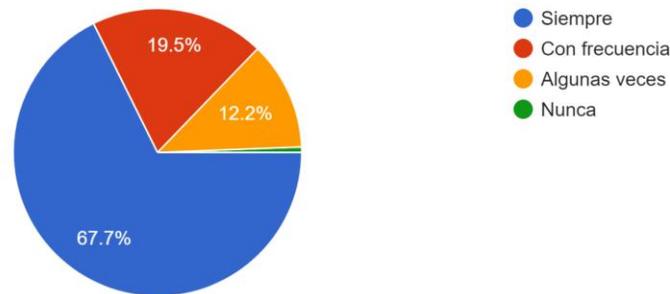


Gráfico 10. Recepción de salario oportuno

Fuente: resultado encuesta

El 87,2% de los empleados encuestados manifiestan recibir su salario de forma oportuna.

Proporcionar salarios oportunos es una estrategia mediante la cual se demuestra que la organización valora y reconoce el trabajo y las contribuciones de sus empleados, esto puede aumentar la motivación y la satisfacción laboral, lo que a su vez puede reducir la probabilidad de que los empleados busquen oportunidades en otros lugares.

7. ¿Ha recibido incentivos por parte de la institución donde labora?

164 respuestas

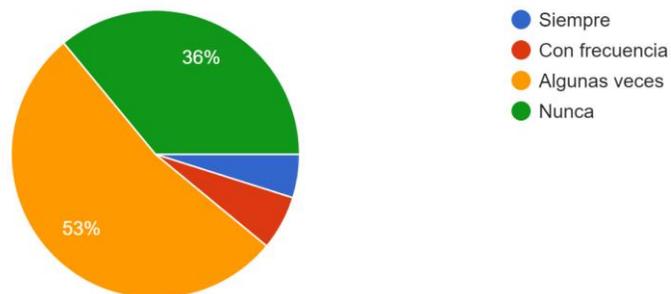


Gráfico 11. Recepción de incentivos

Fuente: resultado encuesta

El 36% de los empleados encuestados manifiestan no haber recibido incentivos por parte de la institución donde laboran, el 53% expresa que solo en algunas ocasiones los han recibido.

Estos beneficios abarcan diferentes aspectos como: reconocimiento y apreciación, oportunidades de crecimiento y desarrollo. Los incentivos pueden incluir reconocimientos formales o informales por el trabajo bien hecho, programas de capacitación, celebración de fechas especiales, flexibilidad en el horario laboral y beneficios económicos.

Según la información suministrada por la empresa, si cuentan con un programa de bienestar e incentivos, pero según los resultados arrojados por la encuesta, el personal no lo percibe.

8. ¿Considera que la rotación de personal puede sobrecargar a los empleados que han permanecido en la institución?

164 respuestas

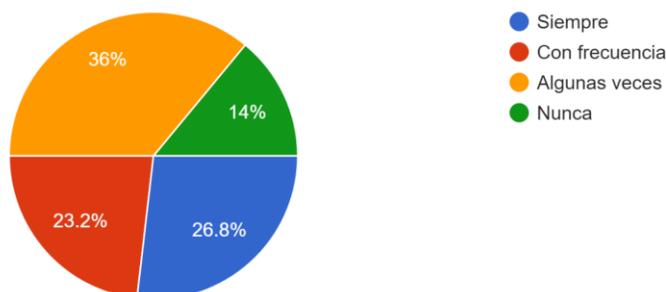


Gráfico 12. Sobrecarga a empleados antiguos
Fuente: resultado encuesta

El 86% de los colaboradores encuestados considera que la rotación del personal puede sobrecargar a los empleados que han permanecido en la institución.

Durante la búsqueda del perfil que está ausente, hay menos colaboradores para realizar las tareas necesarias, por lo que los empleados existentes deben asumir responsabilidades adicionales y realizar un mayor volumen de trabajo.

Durante el periodo de entrenamiento e inducción también se genera sobrecarga del personal antiguo, puesto que deben realizar las labores asignadas y brindar acompañamiento y educación al nuevo colaborador.

Lo mencionado anteriormente genera mayor presión y estrés en el personal antiguo, lo que puede afectar su bienestar emocional y físico, así como su rendimiento laboral.

9.3 Resultados entrevista a jefe de área financiera

1) ¿Cuánto es el costo de los medios utilizados para el reclutamiento de personal?

2021	Valor	Meses	Total
Computrabajo	140.000	12	1.680.000
Mercadeo	500.000	12	6.000.000
Total	640.000		7.680.000
2022	Valor	Meses	Total
Computrabajo	160.000	12	1.920.000
Mercadeo	600.000	12	7.200.000
Total	760.000		9.120.000

Tabla 11. Costos de medios utilizados para el reclutamiento de personal 2021-2022

Fuente: resultado entrevista área financiera

El costo de los medios utilizados para el reclutamiento de personal en el año 2022 fue \$9.120.000, con un incremento del 19% con respecto al periodo 2021 (\$7.680.000). Cabe mencionar que este gasto es un costo fijo sin variación ante la rotación existente de personal, y su incremento se debe principalmente al *aumento del salario mínimo* en Colombia para el 2022 y el coste del servicio de suscripción (membresía) adquirido por la institución.

2) ¿Cuánto es el costo que genera el proceso de selección del talento humano? (entrevista de selección, pruebas psicotécnicas, exámenes preocupacionales, otros)

2021	Total anual	% promedio rotación mensual (30 personas)	Total mensual

Salarios del personal administrativo	235.621.830	35,00%	82.467.641
Exámenes médicos de ingreso personal asistencial y vacunas	20.860.000	6,71%	1.399.706
Total	256.481.830		83.867.347
2022	Total anual	% promedio rotación mensual (30 personas)	Total mensual
Salarios del personal administrativo	338.165.412	35,00%	118.357.894
Exámenes médicos de ingreso personal asistencial y vacunas	23.402.604	9,43%	2.206.865
Total	361.568.016		120.564.759

Tabla 12. Costos del proceso de selección del talento humano 2021-2022
Fuente: resultado entrevista área financiera

El costo del proceso de selección del talento humano presenta costos directos e indirectos. Los costos directos se determinan por el coste del salario del personal administrativo, que participa en el proceso de selección, adicional al costo de los exámenes preocupacionales de todo el personal que ingresó a la institución. Para el año 2022 el costo del proceso de selección fue \$361.568.016 con un incremento del 41% con relación al año 2021 (256.481.830).

En el año 2022 del total de salarios del personal administrativo (338.165.412), el 35% corresponde a los costos mensuales asociados a la rotación de personal (118.357.894). Así mismo, se observa que del total de exámenes preocupacionales en el 2022, el 9,43% corresponde a los costos mensuales asociados a la rotación de personal (2.206.865), con un incremento del 2,72% con respecto al año 2021.

Por lo tanto, se establece que en el año 2022 la rotación de personal fue mayor con relación al año anterior (41%), debido a los efectos post pandemia, los trabajadores buscan un empleo acorde con su estilo de vida, objetivos personales y profesionales. El personal renuncia a su empleo en un corto plazo, generando este fenómeno un alto impacto económico en la organización.

En cuanto a los gastos indirectos, son difíciles de calcular y están relacionados con la suspensión de actividades asignadas, para dar paso al seguimiento del proceso de selección de personal, esta situación conlleva a pérdida de la productividad. La organización no cuenta con cifras numéricas para dar respuesta a los gastos indirectos asociados al proceso de selección del talento humano por la rotación existente de personal.

- 3) De acuerdo con los perfiles profesionales con rotación existente de personal, indique los costos generados en el proceso de inducción y entrenamiento (inducción a la organización, inducción al cargo, evaluación periodo de prueba, otro).

2021	Valor anual	% promedio rotación mensual (30 personas)	Total
Salarios del personal administrativo	235.621.830	35,00%	82.467.641
Salario del personal asistencial total del hospital	9.597.058.211	6,71%	643.962.606
Total	9.832.680.041		726.430.247
2022	Valor anual	% promedio rotación mensual (30 personas)	Total
Salarios del personal administrativo	338.165.412	35,00%	118.357.894

Salario del personal asistencial total del hospital	9.552.964.421	9,43%	900.844.545
Total	9.891.129.833		1.019.202.439

Tabla 13. Costos del proceso de inducción y entrenamiento del talento humano 2021-2022

Fuente: resultado entrevista área financiera

Los perfiles con rotación existente de personal son los profesionales y técnicos en enfermería, los costos del proceso de inducción y entrenamiento se determinan por los costos de salario del personal administrativo y asistencial. El entrenamiento se encuentra a cargo del personal de enfermería y está determinado por un tiempo de 5 turnos.

Por lo tanto, se evidencia en la tabla 3 que el costo del proceso de inducción y reclutamiento asociado a la rotación de personal para el 2022 fue \$1.019.202.439 con un incremento del 40% con respecto al año 2021 (726.430.247). En cuanto al costo del salario de personal asistencial, se observa que presenta un incremento del 2,72% en el promedio de rotación año 2022 (9,43%) con relación al año 2021 (6,71%). Lo anterior, evidencia el aumento en la rotación de personal en el año 2022 con un incremento importante de los costos de inducción y entrenamiento de personal.

Por otro lado, los costos indirectos están asociados a disminución del ritmo de trabajo y pérdida de la productividad en el personal antiguo implicado en el proceso de inducción y entrenamiento, costos que son difíciles de calcular por la institución.

- 4) Para cada perfil mencione el valor de la hora extra, adicionalmente el costo que generó el pago de horas extras en el último año asociado a la rotación existente de personal.

2021	Total
Horas extras	328.372.477
2022	Total
Horas extras	35.563.472

Perfil	Valor hora extra 2022
Enfermera profesional	9.166
Auxiliar enfermería	4.692

Tabla 14. Costos extra laboral de la rotación existente de personal 2021-2022

Fuente: resultado entrevista área financiera

De acuerdo con el coste extra laboral asociado a la rotación existente de personal, se evidencia una disminución del 89% en el total del costo de horas extras para el año 2022 (\$35.563.472) con relación al periodo 2021 (\$328.372.477). Esta disminución en los costos está dada por la implementación de la política institucional “NO generación de horas extras” secundaria a la sobrecarga laboral del personal antiguo en ausencia de personal nuevo para cubrir vacantes vacías en el año 2021.

La rotación existente de personal generó en el talento humano antiguo un incremento de actividades asignadas a su cargo, que, a pesar de la compensación de horas extras, produjo en la institución un aumento de incapacidades asociadas a falta de descanso, disminución de la productividad y aumentó el riesgo de fallas en la prestación de los servicios de salud.

Cabe mencionar que no se obtiene información relacionada con el porcentaje de incapacidades radicadas y asociadas al agotamiento por sobrecarga laboral en consecuencia a la rotación existente de personal.

- 5) ¿La empresa tiene identificado los gastos extra operacionales asociados al tiempo de aprendizaje de los nuevos empleados por la rotación existente de personal? Indique el valor total en el año 2022.

2022	Salarios 2022	Valores mensuales por 5 días de inducción	Cantidad de perfiles en rotación	Valor mensual	Valor anual
Salario auxiliares más prest	1.587.652	2.646.086	25	66.152.148	793.825.770

Salarios jefes más prest	3.102.000	5.170.000	5	25.850.000	310.200.000
Total	4.689.652	7.816.086	30	92.002.148	1.104.025.770

Tabla 15. Costos extra operacionales de la rotación existente de personal 2022

Fuente: resultado entrevista área financiera

El costo extra operacional asociado a la rotación de personal corresponde al tiempo programado para la inducción y entrenamiento al cargo, dado por el personal de enfermería, el cual está determinado por 5 turnos. El talento humano nuevo en este proceso no tiene asignado pacientes, asumiendo la institución este costo. Teniendo en cuenta que la institución tiene identificado un promedio mensual de rotación de 30 personas en el 2022, se evidencia que el total anual por 5 días de entrenamiento tiene un costo de \$1.104.025.770, siendo un gasto significativo para la institución.

Los costos relacionados con desperdicios en la gestión en salud durante el tiempo de aprendizaje de los nuevos empleados, no se tiene identificado ni calculado por la institución, este dato sería de gran utilidad para evidenciar un mayor gasto y/o empeoramiento de los resultados de la gestión de ineficiencias en salud.

6) De acuerdo con los perfiles, indique ¿Cuál es el costo de la productividad esperada versus obtenida en el proceso de adaptación del personal nuevo?

De acuerdo con la información recolectada en la entrevista, el jefe del área financiera afirma que el costo de la productividad esperada vs la productividad obtenida en el proceso de adaptación del personal nuevo, no se logra medir específicamente, siendo una problemática en la gestión del talento humano que conlleva a pérdida de los costos asociados al proceso de selección, inducción y reclutamiento del personal.

7) ¿La empresa tiene identificadas las demandas por fallas en el servicio (eventos adversos) asociadas al tiempo de aprendizaje de los empleados nuevos (menos de 6 meses de estadía en la empresa*) por la rotación existente de personal? Indique ¿Cuántas demandas relacionadas con eventos adversos se presentaron y el valor total en el año 2022?

El jefe del área financiera afirma que para el año 2022 no se presentaron demandas relacionadas con fallas en el servicio u otros procesos.

10. Discusión

La rotación del personal es un fenómeno común en muchas instituciones de salud en todo el mundo. Este fenómeno tiene consecuencias significativas en diversos aspectos de las organizaciones. En el presente estudio se analiza el impacto que tiene dicha situación en la calidad de la atención, el clima laboral, la imagen institucional y el área financiera. Se analiza el impacto de la rotación existente del talento humano en salud en estas áreas cruciales, destacando la importancia de abordar este desafío para lograr un funcionamiento óptimo de la institución. Además, se hace un acercamiento para responder a la pregunta de investigación: ¿cuál es el impacto de la rotación del personal en una institución de salud de Manizales, vinculada a través de Sacyl?

Como se evidencia, los hallazgos encontrados en el estudio concuerdan con lo encontrado en la literatura.

La encuesta a los líderes de área revela que existe consenso en que la rotación del personal puede afectar la prestación de los servicios de salud. La mayoría de los líderes expresan preocupación por asignar tareas a personal nuevo debido a la falta de experiencia, lo que podría resultar en errores. Además, se menciona la pérdida de continuidad en los procesos como un factor que contribuye a una disminución de la calidad en los servicios. Como lo mencionan Erciyas et al. (6) un nuevo empleado puede causar resultados desfavorables debido a la disminución de la eficiencia, la baja moral del personal y la disminución de la eficiencia. Los resultados de la encuesta realizada a los empleados muestran que la rotación del personal afecta el trabajo en equipo y la comunicación.

Los colaboradores perciben que la rotación genera brechas en la prestación de servicios y se destaca que la sobrecarga de trabajo causada por la rotación del personal puede llevar a un desgaste importante y aumentar la probabilidad de errores humanos. Lo anterior concuerda con lo que describe Arcos (39), la sobrecarga laboral está asociada directamente con los accidentes de trabajo, especialmente en trabajadores nuevos y con poca experiencia. También, la falta del personal, el trabajo extendido y la sobrecarga son la causa principal de los problemas de salud de los trabajadores. En cuanto a los aspectos salariales, la encuesta revela que la empresa Sacyl S.A.S cumple con el pago oportuno de salarios, lo cual es percibido como una fortaleza. Sin embargo, se identifica la falta de incentivos proporcionados por la institución, lo que puede considerarse como una oportunidad de mejora para aumentar la satisfacción y retención de los empleados.

Según la entrevista al jefe del área financiera, la rotación del personal no influye directamente en los costos del proceso de reclutamiento debido a que son costos fijos de la institución. Sin embargo, se observa un incremento en los costos directos del proceso de selección del talento humano debido a los efectos post pandemia. Además, se destaca que los costos indirectos asociados a la pérdida de productividad son difíciles de calcular y representan un desafío en la gestión del talento humano. Según lo descrito por Al-Suraihi (5), la rotación del personal resulta en pérdidas financieras para la organización y puede costar hasta el 25% de los gastos anuales totales de la organización, sin tener en cuenta la pérdida de productividad, tiempo y otros recursos.

Con lo anterior descrito y tomando como referencia los resultados obtenidos en las encuestas y la entrevista, se aprecia como existe un impacto significativo en las organizaciones causadas por la rotación y la inestabilidad laboral. Abordar este desafío es fundamental para lograr un funcionamiento óptimo de las organizaciones de salud, promoviendo la retención del talento, la mejora de la atención al paciente, el fomento de un clima laboral saludable y la protección de la imagen y estabilidad financiera de la institución, con el objetivo de reducir la rotación y sus efectos negativos en las diferentes áreas analizadas.

11. Conclusiones

En base a los hallazgos obtenidos durante la ejecución del presente estudio se obtienen las siguientes conclusiones según los objetivos investigativos definidos:

- Todos los líderes de áreas coinciden en que la rotación del talento humano en salud afecta la prestación de los servicios, la calidad en la atención y los tiempos de respuesta ante las necesidades de los usuarios y la organización.
- La mayoría de los líderes de los procesos se sienten intranquilos cuando asignan personal nuevo a la atención directa del paciente, puesto que los colaboradores recién ingresados no tienen la misma experiencia y/o habilidad que el personal antiguo.
- La rotación del personal de salud transmite una imagen de inestabilidad en la organización, lo que se percibe como un signo de problemas internos, falta de liderazgo o un entorno laboral poco favorable y por ende se afecta la confianza y la reputación de la institución.
- La imagen negativa que se genera por la rotación del personal evita que perfiles con mayor experiencia se postulen para ocupar las vacantes disponibles.
- No se presentó un número significativo de PQRS relacionadas con personal nuevo, sin embargo, en la mayoría de las ocasiones no se tiene en cuenta la antigüedad del personal para el análisis de las manifestaciones radicadas por los usuarios.
- No se tiene claridad de si hay bajo índice de ocurrencia de eventos adversos relacionados con el personal nuevo o si se presenta un subreporte de los eventos adversos generados durante la atención del paciente ya que la cultura del reporte es una práctica que se va adquiriendo durante el proceso de adaptación.
- Según los líderes de procesos, el orden de mayor a menor en cuanto a los efectos generados por la rotación es:
 - 1) Mayor consumo de recursos
 - 2) Afectación del ambiente laboral
 - 3) Disminución en la calidad de la atención de los pacientes.
 - 4) Sobrecarga al personal antiguo

- Los empleados encuestados manifiestan afectación del trabajo en equipo ocasionado por la rotación de personal, dado que los nuevos miembros pueden no tener el mismo nivel de conocimiento y comprensión de los procesos, lo que dificulta la comunicación efectiva y la toma de decisiones.
- La mayoría del personal manifiesta que recibe su salario de forma oportuna, sin embargo, tienen la percepción de que no reciben o reciben pocos incentivos por parte de la institución o empresa contratante.
- A pesar de que la empresa cuenta con un plan de bienestar e incentivos bien estructurado, los empleados no lo reconocen o no perciben los beneficios como estímulos por su labor desarrollada dentro de la institución.
- Un porcentaje importante de los colaboradores encuestados considera que la rotación del personal puede sobrecargar a los empleados que han permanecido en la institución, pues son quienes deben realizar las tareas necesarias mientras se realiza búsqueda, reclutamiento e inducción del personal nuevo.
- El resultado de la dimensión intralaboral de la medición de riesgo psicosocial del año 2022 concuerda en los siguientes ítems con la encuesta realizada a empleados:
 - Se manifiesta afectación de la comunicación entre líderes y compañeros.
 - Se percibe poco reconocimiento de las causas de la falta de satisfacción del personal y por ende deciden buscar otras ofertas laborales.
- En general, el personal manifiesta que su salario se paga de manera oportuna, esta estrategia demuestra que la organización reconoce y valora el trabajo de sus colaboradores.
- La rotación del talento humano en salud genera efectos financieros significativos en las instituciones por los costos asociados a reclutamiento y selección, capacitación, entrenamiento y disminución en la productividad mientras hay acoplamiento a las labores asignadas.

12. Recomendaciones

De acuerdo con los hallazgos y con las conclusiones realizadas, se brindan una serie de recomendaciones a la institución con el fin de continuar con su proceso de mejora continua y disminuir las afectaciones que se pueden presentar por la rotación del personal. Es importante aclarar que, aunque implementar estrategias de mejora puede generar costos adicionales iniciales para la organización, estas inversiones a menudo resultan en beneficios a largo plazo, favorecen el proceso de mejora y conducen a un alto rendimiento de la institución.

- Evaluar y mejorar las condiciones de trabajo es clave para retener al talento humano en salud, esto incluye aspectos como el salario competitivo, beneficios y horarios flexibles, además, es importante promover un ambiente laboral positivo, fomentando el respeto, la comunicación abierta y el reconocimiento del desempeño.
- Promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal es esencial para evitar el agotamiento y el estrés excesivo.
- Fortalecer los programas de bienestar que promuevan la salud física y mental de la persona puede ser muy beneficioso, esto puede incluir acceso a servicios de psicoterapia, actividades de promoción de la salud y programas de autocuidado.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional puede aumentar la satisfacción laboral y la retención del personal, estas actividades pueden abarcar programas de capacitación, financiamiento de cursos especializados, participación en conferencias y oportunidades de ascenso dentro de la organización.
- Fomentar la comunicación bidireccional entre el personal de salud y la dirección de la institución es fundamental, esto implica escuchar y atender inquietudes y sugerencias del personal y establecer canales de comunicación efectivos para que puedan expresar sus necesidades y opiniones. La participación del personal en la toma de decisiones y la planificación de prácticas y políticas institucionales también puede aumentar su compromiso y sentido de pertenencia.
- Dar continuidad a la aplicación de la medición de riesgo psicosocial para conocer las diferentes condiciones intra y extralaborales que afectan el bienestar físico y

mental de los colaboradores, esto con el fin de conocer el estado en el que se encuentran los empleados y realizar actividades enfocadas en la prevención de enfermedades laborales producidas por el estrés y tensiones psicológicas.

- Fomentar el desarrollo de habilidades interpersonales ya que son fundamentales en el entorno de la salud. Brindar oportunidades de capacitación y desarrollo de habilidades blandas como la comunicación efectiva, la empatía y el trabajo en equipo puede fortalecer las relaciones entre el personal y mejorar la satisfacción laboral.
- Proporcionar contratos de trabajo estables y ofrecer oportunidades de crecimiento a largo plazo puede ser un factor determinante para retener al personal, puesto que la incertidumbre laboral y la falta de perspectivas de crecimiento pueden contribuir a la rotación del talento humano.
- Fortalecer el proceso de seguridad del paciente, de manera que, el personal nuevo tenga la cultura de realizar reporte oportuno y veraz de los eventos adversos ocurridos durante la atención de los usuarios.
- Tener clara la información sobre la antigüedad del personal involucrado en PQRS radicadas por los usuarios y los eventos adversos ocurridos permite a la institución enfocar directamente las actividades de intervención según sea el caso con fortalecimiento de la capacitación del personal, mayor seguimiento al personal nuevo y/o reinducción en temas específicos.
- Realizar un análisis periódico de los costos asociados con la rotación del personal y evaluar el retorno de inversión de las estrategias aplicadas para la retención, lo que puede ayudar a la toma de decisiones y priorizar las acciones que sean más rentables.
- Llevar los registros de la rotación del personal de forma frecuente, pues permiten calcular el índice de rotación, lo anterior permite tener herramientas para la búsqueda de personal más estable. Además, de esta manera dicha problemática se hace más visible lo que permite ser un punto de partida en la búsqueda de soluciones.

13. Referencias bibliográficas

1. Rodríguez Grisales P.V. El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones. Repositorio Institucional UMNG. Universidad Militar Nueva Granada [Internet]. 2020 [Citado 12 Oct 2022]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10654/36209>
2. Chaparro Rintha D.T, Guzmán Rodríguez A.L, Naizaque Pérez L.J, Ortiz Figueroa S.D, Jiménez Barbosa W.G. Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. Univ Odontol [Internet]. 2015 [Citado 28 Sep 2022]; 34 (72): 19-26. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231242734009>
3. Campos Avellaneda P.I, Gutiérrez Crespo H, Matzumura Kasano J.P. Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. Rev Cuid [Internet]. 2019 [Citado 7 Sep 2023]; 10 (2). Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/3595/359562695003/html/>
4. Ministerio del trabajo, Federación Nacional de Gestión Humana (ACRIP). Principales resultados de la aplicación de la encuesta "Conociendo las necesidades del talento humano". Mintrabajo [Internet]. 2021 [Citado 14 Ene 2023]. Disponible en: https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/relaciones-laborales/cultura-de-la-legalidad-laboral/-/document_library/RkVvxijdJuzW/view_file/64080830
5. Al-Suraihi W.A, Samikon S.A, Al-Suraihi A.A, Ibrahim I. Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. EJBM [Internet]. 2021 [Citado 13 Nov 2022]; 6 (3). Disponible en: <https://www.ejbm.org/index.php/ejbm/article/view/893>
6. Erciyas A, Öztaş D, Yılmaz H, Yağmur M, Mollahaliloğlu S, et al. Evaluation of Employee Turnover Rates and Leaving Reasons of Nurses Working in the Intensive Care Units. JOJ Nurse Health Care [Internet] 2018 [Citado 11 Oct 2022]; 6 (3): 555688. Disponible en: <https://juniperpublishers.com/jojnhc/pdf/JOJNHC.MS.ID.555688.pdf>

7. Asamblea general de la ONU. Declaración Universal de los Derechos Humanos. Naciones Unidas [Internet]. 1948 [Citado 16 Nov 2022]. 217 (III) A, Paris, art. 23-24. Disponible en: <http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>
8. Organización Mundial de la Salud. Colaboremos por la salud. Informe sobre la salud en el mundo [Internet]. 2006 [Citado 19 Nov 2022]. Disponible en: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43434/9243563173_spa.pdf?sequence=1
9. Organización Panamericana de la Salud. Resolución CD45.R9. Observatorio de Recursos Humanos de Salud [Internet]. 2004 [Citado 10 Oct 2022]. Disponible en: <https://www3.paho.org/spanish/GOV/CD/cd45.r9-s.pdf>
10. Organización Internacional del Trabajo. Las normas internacionales del trabajo. Un enfoque global [Internet]. 2001 [Citado 12 Oct 2022]. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_087694.pdf
11. Organización Internacional del Trabajo. Convenios internacionales del trabajo de la OIT [Internet]. [Citado 12 Oct 2022]. Disponible en: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:11200:0::NO:11200:P11200_COUNTRY_ID:102847
12. Constitución Política de Colombia. Artículo 7. Gacetas Asamblea Constituyente [Internet]. 1991 [Citado 16 Oct 2022]. Disponible en: <https://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Colombia/colombia91.pdf>
13. Ministerio de Protección Social. Código Sustantivo del Trabajo [Internet]. 2011 [Citado 16 Oct 2022]. Disponible en: <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>
14. Ministerio de Salud y Protección Social. Ley 1164 de 2007 Por la cual se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud. [Internet]. 2007 [Citado

- 15 Oct 2022]. Disponible en:
https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201164%20DE%202007.pdf
15. Ministerio de Salud y Protección Social. Política Nacional de Talento Humano en Salud. Dirección de Desarrollo del Talento Humano en Salud. . [Internet]. [Citado 15 Oct 2022]. Disponible en:
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/politica-nacional-talento-humano-salud.pdf>
16. Departamento Administrativo de la Función Pública. Ley 1010 de 2006 por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. [Internet]. 2006 [Citado 4 Oct 2022]. Disponible en:
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=18843
17. Ministerio de Salud y Protección Social. Dirección de Desarrollo y Talento Humano en Salud. Entorno Laboral Saludable [Internet]. 2016 [Citado 2 Oct 2022]. Disponible en:
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/entorno-laboral-saludable-incentivo-ths-final.pdf>
18. Barrios Figueredo C.C. Relaciones interpersonales y aspectos de retiro en una empresa del sector de servicios de Bogotá. Trabajo de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos [Internet]. 2012 [Citado 29 Sep 2022]. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Disponible en:
<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1659/T230.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
19. González Ríos M. La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización. Tesis Maestría en Psicología Laboral y Organizacional [Internet]. 2006 [Citado 27 Sep 2022]. Universidad Autónoma de Nuevo León. Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>

- 20.** Rueda Mahecha Y.M, Silva Giraldo C.A, Suárez Suárez D.A. La gestión del talento humano en las instituciones prestadoras de Salud - IPS. Rev Investig Transdiscipl Educ Empres Educ Soc [Internet]. 2020 [Citado 14 Oct 2023]; 3 (3): 1-18. Disponible en: <https://revistaseidec.com/index.php/ITEES/article/view/43>
- 21.** Mathisen J, Nguyen T-L, Jensen J.H, Rugulies R, Hulvej Rod N. Reducing employee turnover in hospitals: estimating the effects of hypothetical improvements in the psychosocial work environment. Scand J Work Environ Health. [Internet]. 2021 [Citado 8 Oct 2022]; 47 (6): 456-465. Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8504546/>
- 22.** Khan A.H, Aleem M. Impact of job satisfaction on employee turnover: An empirical study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. J. Int. Stud [Internet]. 2014 [Citado 20 Oct 2022]; 7 (1): 122-132. Disponible en: <https://www.jois.eu/files/11.pdf>
- 23.** Flores R, Abreu J.L, Badii M.H. Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Daena: International Journal of Good Conscience [Internet]. 2008 [Citado 29 Sep 2022]; 3 (1): 65-99. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- 24.** Ramírez Franco M.A. Caracterizar el proceso de rotación del personal administrativo de la empresa Inmocalmosa S.A. Tesis Psicología Industrial [Internet]. 2014 [Citado 8 Oct 2022]. Universidad de Guayaquil. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/6288>
- 25.** Cubillos Calderón C.H, Reyes Parga M.A, Londoño Betancourt M.T. Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. Revista FACCEA [Internet]. 2017 [Citado 15 Sep 2022]; 7 (1): 58-66. Disponible en: <https://editorial.uniamazonia.edu.co/index.php/faccea/article/view/230/220>
- 26.** Alfuqaha O.A, Al-Hiary S.S, Al-Hemsi H.A. Job rotation approach among nurses: a comparative study. Texto Contexto Enferm [Internet]. 2022. [Citado 6 Oct 2022];

31:e20200689.

Disponible

en:

<https://www.scielo.br/j/tce/a/WPrwQJjnRdzLpPD76Pj3gBq/?lang=en>

- 27.** Hakim A.L, Sudarmiatin, Sutrisno. The Effect of Work Stress on Turnover Intention with Work Satisfaction and Commitment as Intervening Variable (Study at PT Infomedia Solusi Humanika in Malang). EJBM [Internet]. 2018 [Citado 9 Oct 2022]; 10 (12): 85-94. Disponible en: <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/42153/43398>
- 28.** Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Quinta edición. McGrawHill. 2000.
- 29.** Organización Mundial de la Salud. Calidad de la atención [Internet]. [Citado 25 Oct 2022]. Disponible en: https://www.who.int/es/health-topics/quality-of-care#tab=tab_1
- 30.** Ministerio de Salud y Protección Social. Atributos de la Calidad en la Atención en Salud. [Internet]. [Citado 20 Oct 2022]. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/ATRIBUTOS-DE-LA-CALIDAD-EN-LA-ATENCI%C3%93N-EN-SALUD.aspx>
- 31.** Parra Fernández M, Duran S.E, Márceles V, Yarzagaray J, et al. Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. Revista Espacios [Internet]. 2018 [Citado 17 Sep 2022]; 39 (50): 21-35. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p21.pdf>
- 32.** Salazar Vargas C, Serpa Barrientos A. Análisis confirmatorio y coeficiente Omega como propiedades psicométricas del instrumento Clima Laboral de Sonia Palma. Revista de investigación en psicología [Internet]. 2017 [Citado 14 Sep 2022]; 20(2), 377–388. Disponible en: <https://doi.org/10.15381/rinvp.v20i2.14047>
- 33.** Espinosa Figueredo E.P. Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, gerencia de planificación

y presupuesto - 2019. Tesis Maestro en Gestión Pública para el Desarrollo Social [Internet]. 2019 [Citado 27 Oct 2022]. Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Perú. Disponible en: <https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/6675/PGPDS00065E88.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

34. Vallejo Ordóñez A.D. Clima laboral y productividad de los trabajadores en las organizaciones de la economía popular y solidaria. Tesis Magíster en Gestión del Talento Humano [Internet]. 2021 [Citado 11 Oct 2022]. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/33495/1/128%20GTH.pdf>

35. Díaz Betancourt Claudia. Informe de resultados medición del riesgo psicosocial para la empresa Sacyl. 2022. [Citado 15 Feb 2023].

36. Hernández Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista Lucio P. Metodología de la investigación. Primera edición. México. McGrawHill. 1991.

37. Álvarez Hernández G, Delgado De la Mora J. Diseño de Estudios Epidemiológicos. I. El Estudio Transversal: Tomando una Fotografía de la Salud y la Enfermedad. Bol Clin Hosp Infant Edo Son [Internet]. 2015 [Citado 4 Sep 2022]; 32(1): 26-34. Disponible en: <https://www.medigraphic.com/pdfs/bolclinhosinfson/bis-2015/bis151f.pdf>

38. Veiga de Cabo J, De la fuente Díez E, Zimmermann Verdejo M. Modelos de estudios en investigación aplicada. Med Segur Trab [Internet]. 2008 [Citado 19 Sep 2022]; 210: 81-88. Disponible en: <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v54n210/aula.pdf>

39. Arcos Jaramillo M.F. La sobrecarga de trabajo y su efecto sobre el compromiso organizacional en la gerencia de negocios de una empresa de telecomunicaciones. Tesis Maestría en Desarrollo del Talento Humano [Internet]. 2017 [Citado 4 May 2023]. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Área de Gestión. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10644/6057>

40. Rodríguez García M.M, Vanegas Rivera V. Percepciones acerca de la afectación de la rotación del personal en la calidad de servicio prestado en el Hospital Regional de la Orinoquía de Yopal, Casanare. [Internet]. 2019. [Citado 3 Oct 2023]. Disponible en: <http://hdl.handle.net/20.500.12495/3068>
41. Organización Panamericana de la Salud. Cómo atraer, captar y retener al personal de salud en zonas rurales, remotas y desatendidas. Una revisión rápida. OPS [Internet]. 2022 [Citado 13 Oct 2022]; Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. Disponible en: <https://doi.org/10.37774/9789275324721>

Anexos

Instrumentos de recolección de información



Encuesta a líderes de área

Objetivo: conocer el efecto que genera la rotación existente del personal en la calidad de la atención de acuerdo con lo percibido por los líderes de área.

Dirigido a: líderes de área.

- 1) ¿Considera que la rotación existente del talento humano en la institución afecta la prestación de los servicios de salud?
 - a) Sí
 - b) No
- 2) ¿Se siente tranquilo cuando asigna el personal nuevo a la atención directa del paciente?

- a) Siempre
 - b) Con frecuencia
 - c) Algunas veces
 - d) Nunca
- 3) ¿Cree que el fenómeno de la rotación existente del talento humano influye de manera negativa en la imagen que proyectan las instituciones en la región?
- a) Totalmente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) En desacuerdo
 - d) Totalmente en desacuerdo
- 4) De acuerdo con la rotación existente de personal, indique el número de PQRS radicadas a las que debió dar respuesta durante el 2022 relacionadas con personal nuevo.
- a) 0 a 9
 - b) 10 a 19
 - c) 20 a 29
 - d) 30 o más
- 5) El número de eventos adversos asociados a personal nuevo en su servicio durante el año 2022 fue:
- a) 0 a 10
 - b) 10 a 20

- c) Más de 20
 - d) No conoce la cifra.
- 6) ¿Cuál considera el mayor efecto ocasionado por la rotación del personal en su servicio? Enumere según el grado de afectación.
- a) Sobrecarga al personal antiguo
 - b) Afectación del ambiente laboral
 - c) Disminución en la calidad de la atención a los pacientes.
 - d) Mayor consumo de recursos.



Encuesta a empleados

- 1) Considera usted que el trabajo en equipo se afecta en una organización donde existe rotación del personal:
- a) Siempre
 - b) Con frecuencia
 - c) Algunas veces
 - d) Nunca
- 2) ¿Considera que la rotación del personal influye de manera negativa en la comunicación entre líderes y compañeros?
- a) Siempre

b) Con frecuencia

c) Algunas veces

d) Nunca

3) ¿Recibe su salario de forma oportuna?

a) Siempre

b) Con frecuencia

c) Algunas veces

d) Nunca

4) ¿Ha recibido incentivos por parte de la institución donde labora?

a) Siempre

b) Con frecuencia

c) Algunas veces

d) Nunca

5) ¿Considera que la rotación de personal puede sobrecargar a los empleados que han permanecido en la institución?

a) Siempre

b) Con frecuencia

c) Algunas veces

d) Nunca

Entrevista área financiera

Objetivo: Determinar los efectos financieros de la rotación existente en el personal de enfermería en una institución de salud de Manizales.

Dirigido: jefe área financiera.

1) ¿Cuánto es el costo de los medios utilizados para el reclutamiento de personal?

2) ¿Cuánto es el costo que genera el proceso (entrevista de selección, pruebas psicotécnicas, exámenes preocupacionales, otros) de selección del talento humano?

3) De acuerdo con los perfiles profesionales con rotación existente de personal, indique los costos generados en el proceso de inducción y entrenamiento (inducción a la organización, inducción al cargo, evaluación periodo de prueba, otro).

4) Para cada perfil mencione el valor de la hora extra, adicionalmente el costo que generó el pago de horas extras en el último año asociado a la rotación existente de personal:

a) Profesional de enfermería: _____

b) Auxiliar de enfermería: _____

Valor total horas extras en el año 2022:

5) ¿La empresa tiene identificado los gastos extra operacionales asociados al tiempo de aprendizaje de los nuevos empleados por la rotación existente de personal? Indique el valor total en el año 2022:

6) De acuerdo con los perfiles, indique ¿Cuál es el costo de la productividad esperada versus obtenida en el proceso de adaptación del personal nuevo?

7) ¿La empresa tiene identificada las demandas por fallas en el servicio (eventos adversos) asociadas al tiempo de aprendizaje de los empleados nuevos (menos de 6 meses de estadía en la empresa*) por la rotación existente de personal? Indique ¿Cuántas demandas relacionadas con eventos adversos se presentaron y el valor total en el año 2022?



Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Obra de Iglesia
de la Congregación*



Hermanas de la Caridad
Dominicas de La Presentación
de la Santísima Virgen

Universidad Católica de Manizales
Carrera 23 # 60-63 Av. Santander / Manizales - Colombia
PBX (6)8 93 30 50 - www.ucm.edu.co