# DISEÑO DE PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA IPS RIESGO DE FRACTURA S.A.

**DANIEL LEONARDO CABEZA**

**JACQUELINE GARCÍA DÍAZ**

**JULIO CÉSAR SAAVEDRA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD – FUCS**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA SALUD**

**BOGOTÁ**

**2016**

# DISEÑO DE PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA IPS RIESGO DE FRACTURA S.A.

**DANIEL LEONARDO CABEZA**

**JACQUELINE GARCÍA DÍAZ**

**JULIO CÉSAR SAAVEDRA**

**ASESORA METODOLÓGICA Y TEMÁTICA**

**ANA CAROLINA QUINTERO JIMENEZ**

**TRABAJO DE ESTUDIO DE CASO PARA OPTAR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE LA SALUD**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD – FUCS**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA SALUD**

**BOGOTÁ**

**2016**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD – FUCS**
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA SALUD**
**BOGOTÁ**

**FUNDACION UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD**
**DIVISIÓN DE INVESTIGACIONES**
**Bogotá, D.C.**

<table>
<tr><td colspan="2">Título: Diseño de Plan de Mejoramiento para la disminución de la Rotación de personal en la IPS Riesgo De Fractura S.A.</td></tr>
<tr><td>Investigador Principal:<br>Jacqueline García Díaz</td><td>Filiación Institucional:<br>Administradora de sede</td></tr>
<tr><td>Correo electrónico: adminsitradorabogota@cayre.co</td><td>Teléfono Celular:<br>3015554284</td></tr>
<tr><td colspan="2">Dirección de correspondencia:<br>Calle 128b bis no. 95ª 88</td></tr>
<tr><td colspan="2">Coinvestigadores:<br>Julio César Saavedra: jcsaavedra19@hotmail.com<br>Daniel Leonardo Cabeza: daleoca@gmail.com<br>Filiación Institucional: Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud - FUCS<br>Estudiantes Especialización en Gerencia de la Salud – II Semestre</td></tr>
<tr><td colspan="2">Dirección de correspondencia (Investigador Principal):<br>Calle 128b bis no. 95ª 88</td></tr>
<tr><td>* Nombre del Grupo de Investigación (Grupo LAC)</td><td>Total de Investigadores (3)</td></tr>
<tr><td>**Semillero de Investigación que presenta la propuesta<br>N/A</td><td>Total, de semilleros vinculados.<br>N/A</td></tr>
<tr><td colspan="2">*Línea de Investigación:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Facultad:<br>Facultad de Ciencias Sociales, Administrativas y Económicas</td></tr>
<tr><td colspan="2">Asesor Metodológico: Ana Carolina Quintero<br>Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud – FUCS<br>Área o Servicio:<br>Facultad de Ciencias Sociales, Administrativas y Económicas.</td></tr>
<tr><td colspan="2">1Duración (en meses): 6 meses</td></tr>
<tr><td colspan="2">Costo Total:<br>Desembolsable : $ No desembolsable $</td></tr>
<tr><td colspan="2">El proyecto será presentado a convocatoria interna: Si____ No _X_</td></tr>
<tr><td colspan="2">Descriptores / Palabras claves: Impacto económico, rotación, atención al usuario</td></tr>
<tr><td colspan="2">Fecha de Radicación :</td></tr>
</table>

# Contenido

**Pág.**

Introducción ..... 8

Objetivos ..... 10

Problema ..... 11
Descripción del Proyecto-Problema ..... 11
Formulación o Planteamiento del Problema ..... 11

Marco Teórico ..... 12
Marco Conceptual ..... 19
Grupos Focales. ..... 24

Metodología ..... 25
Tipo de Estudio ..... 25
Recolección de la Información. ..... 25

Análisis y resultados ..... 26
Plan de Mejoramiento ..... 36

Conclusiones y Recomendaciones ..... 39
Referencias ..... 39

Anexos ..... 44

# Lista de Figuras

**Pág.**

Figura 1. Índice de Rotación de Personal. Año 2015 ..... 27
Figura 2. Riesgo de Fractura S.A. Retiros por Proceso. Año 2015 ..... 29
Figura 3. Riesgo de Fractura S.A. Retiros por Proceso. Año 2015 ..... 30
Figura 4. Causas de Retiro Proceso de Gestión Operativa.2015 ..... 31
Figura 5. Causas de Retiro Proceso de Gestión Call Center.2015 ..... 32
Figura 6. Causas de Retiro Proceso de Gestión Call Center.2015 ..... 31

## Lista de tablas

**Pág.**

Cuadro 1. Grupo focal de líderes de proceso-Priorización de causas. Mayo 2016 ..... 33
Cuadro 2. Sobrecarga laboral ..... 33
Cuadro 3. Clima Organizacional ..... 34
Cuadro 4. Grupo Focal Personal Técnico. Definición de Causas. Mayo 2016 ..... 35
Cuadro 5. Grupo Focal Personal Técnico. Priorización de causas. Mayo 2016 ..... 35

## Lista de Anexos

**Pág.**

**Anexo 1. Entrevista de Retiro** .....44
**Anexo 2. Guía Grupo Focal**.....46
Anexo 3. **Firma de Asistencia al grupo focal líderes de proceso**…..…….**.....**45
Anexo 4. **Firma de Asistencia al grupo focal líderes de auxiliare**…….....46

## Introducción

Unas tasas altas en rotación de personal pueden generar una reducción en la productividad laboral. Los trabajadores que tienen más experiencia en una compañía estarán más atentos a las políticas y metas de ésta, así como a la mejor forma de cumplir su papel dentro de la misma. Los empleados nuevos a menudo requieren tiempo para aprender a cumplir sus funciones adecuadamente; como las empresas con alta rotación de personal tienden a tener más empleados sin experiencia, pueden llegar a sufrir de una baja productividad por parte de los trabajadores. Las compañías pequeñas con pocos empleados en total pueden tener dificultades especiales para reemplazar trabajadores, ya que éstos pueden cumplir diversas funciones especializadas dentro del proceso productivo (Gregory, 2016). El siguiente trabajo se enfocará específicamente en caracterizar la rotación de personal de la Institución prestadora de salud, Riesgo de Fractura y el establecimiento de un plan de mejoramiento para impactar de manera positiva disminuyendo el índice que en la actualidad está en promedio en el 5% mensual.

Riesgo de Fractura es una Institución prestadora de salud la cual oferta servicios ambulatorios especializados y sub especializado con sedes en Bogotá, Cali, Pereira y Armenia; en promedio se realiza la atención de 12000 usuarios mes a nivel Nacional, siendo Bogotá el que representa el mayor volumen de atención con 10.000 usuarios en promedio.

Durante los últimos dos años se viene observando una problemática que afecta de manera importante la calidad en la atención y la satisfacción de los usuarios y es la alta rotación de personal, con un índice de rotación global hasta del 77% en el año 2015, con retiros de hasta 11 personas mes para un total de 140 trabajadores. La rotación se evidencia principalmente los procesos de Gestión Operativa y Gestión de Call Center quienes prestan atención directa a los usuarios y puerta de entrada de todos los servicios, esta situación hace que se aumente los costos de selección, contratación y entrenamiento, como disminución en la productividad y desempeño del personal.

El entrenar correctamente al recurso Humano implica dedicar tiempo e invertir una cantidad considerable de dinero, sumado a esto que, durante el tiempo de adiestramiento, el trabajador no es productivo en su totalidad Por esta razón el costo resulta muy grande, y si

después de entrenar a un empleado, esta renuncia al poco tiempo, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y entrenamiento, que además de costoso, resulta desgastante.

El personal nuevo por su poco conocimiento de la empresa, sus políticas y procedimientos, tarda un poco más de tiempo en adaptarse y lograr la máxima productividad y manejo de los usuarios más cuando el personal que rota es el encargado de la atención de los usuarios en forma directa y presencial, generando dificultades de información, reproceso por errores en las actividades y aumento en las quejas de los usuarios por estas situaciones.

Es de gran importancia para la empresa desarrollar en los empleados un sentido de pertenencia y compromiso, la gerencia debe reconocer que el éxito de su empresa depende de los empleados, pues son estos los que hacen que la empresa marche.

Por todo lo anterior es necesario establecer las principales causas de rotación de personal e intervenirlas de forma prioritario para lograr el equilibrio tanto en costos como en calidad en la prestación de Servicio, para lo cual se utilizaron las entrevistas de retiro que realiza el Proceso de Talento Humano de Riesgo de Fractura S.A., a cada trabajador en el momento en que decide retirarse de la empresa y la percepción de líderes de proceso y auxiliares sobre cuál es en su concepto la principal causa de rotación a través de la técnica de Grupos Focales.

# Objetivos

## Objetivo general

Diseñar un plan de mejoramiento para disminuir el índice de Rotación de Personal en la IPS Riesgo de Fractura S.A.

## Objetivos específicos

- Caracterizar la rotación de personal en la IPS Riesgo de Fractura S.A.
- Proponer un plan de mejoramiento para la disminución de la rotación de personal en la IPS Riesgo de Fractura.
- Dar sugerencias y recomendaciones a la IPS Riesgo de Fractura de acuerdo a los resultados de la caracterización del personal y el grupo focal.

# Capitulo I.

## Problema

### Descripción del Proyecto-Problema

En la Institución prestadora de salud de Riesgo de Fractura se observa una constante rotación de personal, situación que conlleva a un reproceso; por el cual se ve afectado el cumplimiento de las actividades de los proceso; por esta razón se busca identificar los aspectos que la generan y posteriormente desarrollar un plan de mejoramiento que nos permita aportar sugerencias y recomendaciones a la organización para tener en cuenta para la contratación, motivación y condiciones que permitan la permanencia de los funcionarios, logrando de esta manera el cumplimiento de los objetivos de los procesos a los cuales afecta directamente la alta rotación del personal.

Las consecuencias que puede llevar la alta rotación del personal en la Institución prestadora de salud pueden ser desmejoramiento en el sistema integral de calidad, desbalance económico negativo, reproceso en el sistema único de acreditación y en el mejoramiento continuo de los procesos en donde se evidencia la alta rotación del personal.

Es una problemática que se debe abordar y realizar las debidas correcciones para evitar poner en riesgo la sostenibilidad de la organización.

### Formulación o Planteamiento del Problema

¿Cómo disminuir la alta rotación del personal de la IPS?

## Capitulo II.

## Marco Teórico

El recurso humano es sin duda el elemento principal de toda organización, debido a que su desempeño y permanencia contribuyen al cumplimiento de los objetivos y metas definidas en las plataformas estratégicas de las mismas, posibilitando junto con la coordinación tener una visión horizontal de la planeación, el funcionamiento, el desarrollo y el mejoramiento de las estrategias de la entidad.

(Gary D. , 1996) Definió que para el logro de las metas organizacionales se debe llevar un proceso interno en las empresas en búsqueda de la continuidad y satisfacción del talento humano; para lograr lo anterior según el área en la que se desempeñe el trabajador se debe aplicar una adecuada selección de personal, definiendo actividades, cargos y funciones, donde el desarrollo de habilidades se dé por medio de la Capacitación y la Instrucción, como la promoción del trabajo en equipo, la participación, la motivación y el reconocimiento del personal, convirtiéndolas en acciones que puedan prevenir una alta rotación del personal que puede generar una reducción en la productividad laboral. Lo que espera una empresa es contar con trabajadores que tengan una larga trayectoria en el organismo, que permita reflejar la relevancia del aporte de cada empleado en la calidad y logros de la organización.

La Rotación de personal, es uno de los fenómenos o focos de preocupación de las organizaciones por el alto valor que representa el Capital Humano y por tanto se pretende en toda organización mantener a los empleados el mayor tiempo posible, para lo que se requiere por parte de los gerentes de recursos humanos no olvidar que el personal debe sentirse satisfecho en lo laboral y personal.

(Bass C, 2015) Es notorio que la rotación de personal es una situación que se presenta en mayor medida en la empresas que prestan servicios de salud, evidenciando un problema a nivel de costos para la organización, debido a que se invierte un capital en la salida del personal que renuncia y otro tanto en la capacitación e inducción del personal que ingresa, además de la adaptación que este debe tener considerando que sea satisfactoria y no se presente una nueva rotación que influya de forma negativa en la productividad de la empresa.

Chiavenato (Chiavenato, 2000) indica que existen varios factores o fenómenos que pueden incidir en la rotación de personal en las empresas, los cuales pueden ser externos e internos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. En cambio, los fenómenos internos, se componen de casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos, que cuando es inadecuada predispone al personal a retirarse de la organización. Dentro de estos factores pueden mencionarse:

Política salarial de la organización
Política de beneficios sociales
Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
Oportunidades de proceso profesional ofrecidas por la organización
Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
Condiciones físicas del ambiente de trabajo
Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
Política disciplinaria de la organización
Criterios de evaluación del desempeño
Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

(Arias Galicia & Heredia Espinosa, 1999) define la rotación como: "el ingreso y egreso de personas en la organización", que se convierte en problemática cuando se presenta un porcentaje muy alto del fenómeno, indicando que ya la organización perdió una inversión constituida por gasto elevado en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse.

(Bohlander & Sherman, 2001) También se aplica que "a mayor motivación, mayor producción por parte del personal", por ello la clave está en lo satisfechos que se sienta el personal de las condiciones de su trabajo, compañeros y directivos, etc., "la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. La satisfacción baja demostrada en un gran número de personal que abandona la organización en un periodo estimado, es el indicativo de que la rotación es una

problemática organizacional". (*Davis* y *Newstrom*, 2000). Al contrario, la permanencia es indicativo de un clima de satisfacción que garantiza la permanencia en la organización con los resultados que refiere *Bohlander* et al, 2001:

- Mejora la satisfacción del empleado en el puesto.
- Reduce la rotación voluntaria
- Mejora la comunicación
- Da expectativas realistas del puesto.

La rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos, y uno de los factores internos que ocurren en la organización podemos mencionar es la política salarial de la organización.

Para establecer un **diagnóstico de la rotación de personal,** debe reconocerse que esta situación no es una causa sino un efecto de fenómenos producidos al interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización, vale la pena hacer igualmente la relación de la empresa como un sistema abierto, donde se da un flujo constante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Es decir, se "importan" recursos y energía del ambiente, se procesan y transforman al interior de la organización y desde la organización se "Exportan" al ambiente los resultados de sus operaciones. Es necesario que exista un equilibrio entre lo que se introduce del ambiente a la organización y los resultados de la misma, garantizando un nivel de satisfacción y control dinámico capaz de sostener las operaciones del proceso de transformación. La rotación de personal puede orientarse a dotar al sistema y las instituciones de una renovación de nuevos recursos (mayor ingreso que egreso) para potencializar las operaciones y aumentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores egresos que ingresos) para disminuir las operaciones y los resultados. (Latina, s.f.)

(Paredes, 2014). Define que la principal causa interna que provoca la rotación de personal son las condiciones salariales que la empresa ofrece además de encontrar en el mercado mejores ofertas salariales para trabajos en condiciones similares.

En un estudio realizado en la empresa de QUALA S.A de la ciudad de Bucaramanga que presentaba un alto índice de rotación de personal en las áreas de autoservicios y preventa, se determinó que los empleados de esta empresa tiene carga laboral alta ya que son los encargados de la atención en los almacenes con un horario de lunes a sábados de 6:00 am hasta 7:00 pm, incluye días festivos, estos empleados atienden promedio de 80 clientes diarios lo cual ha conllevado que los funcionarios no cuenten con tiempo para realizar estudios y compartir con la familia, siendo esto el principal causante de la alta rotación de personal. (Niño, 2012)

Kelly Johana Niño (2012) Menciona que una de las principales causas de retiro es la presión a la que se enfrentan los funcionarios por lograr el cumplimiento de las metas propuestas; en algunas ocasiones, se dificulta el resultado por factores externos que no pueden controlarse como interacciones entre otros procesos, el no funcionamiento de las herramientas ofimáticas, lo que genera reprocesos y falta de eficiencia en las tareas. En estos casos los funcionarios optan por empezar a buscar otras ofertas laborales que les ofrezcan condiciones diferentes que les generen menor presión.

(Cuevas, 2012) Determinó que las compañías que utilizan la gestión por competencias en el reclutamiento de visitadores médicos, tienen índices de rotación menores que los de aquellas que no la utilizan. Los laboratorios farmacéuticos que al contratar visitadores médicos utilizan un departamento de recursos humanos profesional y bien instaurado, y que usan la gestión por competencias tienen un menor índice de rotación de personal.

(Rincón, 2006) Afirma que en las investigaciones realizadas se demuestra que la rotación de personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral. Teniendo en cuenta que en todos los ámbitos de la vida humana interviene la motivación como mecanismo para lograr objetivos y alcanzar metas, además las personas tienen necesidades que requieren más que dinero para satisfacerlas.

(Robbins & T, 2009). Define la rotación personal como uno de los fenómenos o focos de preocupación de las organizaciones por el alto valor que representa el Capital Humano y por tanto se pretende en toda organización, mantener a los empleados el mayor tiempo posible, para lo que se requiere por parte de los gerentes de recursos humanos no olvidar que el personal tiene que tener una satisfacción laboral y personal. Siendo así, se puede conceptualizar la rotación de personal: “es el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un

problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación de personal"

(Yalilis Castillero, 2005) Menciona que la mayoría de las empresas que se preocupan por los empleados para efecto de que estén satisfechos dentro de la organización, saben que tendrán colaboradores más productivos, lo que implicará que se adhieran a los objetivos institucionales. También concluye que existen factores que pueden usarse dentro de una organización para que los trabajadores tengan un ambiente organizacional aceptable en el cual se puedan desempeñar cumpliendo con las actividades asignadas. Las empresas no los utilizan porque en general lo que les interesa de los trabajadores es que cumplan una función dentro de la empresa y no ser sociables con ellos o que se sientan satisfechos. Dichos factores son de una mínima atención pero inmersos en sus propias actividades los directivos las olvidan, por ellos la importancia de una adecuada política de recursos humanos en donde se englobe actividades con ese fin.

Millán (Obando Millán, 2009) sostiene que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización. Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios de la organización.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos.

Arrioja (1993) afirma que hasta la mitad de los años setenta, la mayor parte de las investigaciones eran binariadas, con énfasis en la relación entre la satisfacción del empleo y la rotación de personal. Así mismo, en un artículo de *Porter y Steers* (1973) se incluye una revisión de investigaciones previas y la clasificación de factores relacionados con la rotación de personal.

Porter menciona los factores organizacionales, del ambiente, del empleo y personales como los principales causantes de la rotación de personal. Por otra parte, English *Williams e Ibarreche* (1989) encuentran una fuerte relación entre las variables de personalidad y la permanencia en el empleo y señalan que los trabajadores mexicanos perciben las variables personales y del lugar de trabajo en forma muy diferente de cómo son percibidas por sus contrapartes americanos.

**Contexto**

Riesgo de Fractura Cayre, es una Institución Prestadora de Servicios de salud IPS que lleva aproximadamente 20 años en el mercado, surge en 1997 luego de la fusión de varias empresas ubicadas en Bogotá, Cali, Armenia y Pereira, su principal objetivo era atender las necesidades de los servicios de los niveles I, II, y III en el área de la salud, con especial énfasis en las patologías del aparato locomotor.

Actualmente Riesgo de Fractura S.A. presta servicios especializados de alta calidad a pacientes con enfermedades crónicas de origen autoinmune, metabólico, genético y trastornos de sueño vinculados al Sistema de Salud; a través de convenios con las diferentes Entidades Prestadoras de Servicios en Salud de cubrimiento Nacional y aquellos que accedan al servicio de acuerdo con su capacidad de pago; cuenta con la implementación de un sistema de Gestión de Calidad enmarcado bajo la norma ISO 9001 versión 2008, lo que la hace competitiva en el mercado del sector salud.

**Misión**

Prestar servicios especializados de alta calidad a usuarios con enfermedades crónicas de origen musculo esqueléticas, inmunológicas, alérgico y trastornos de sueño; apoyados en modelos integrales e innovadores, con un equipo humano capacitado y competente con vocación investigativa, académicas y prácticas de responsabilidad social.

**Visión**

Ser la institución de salud ambulatoria referente en Colombia, para la gestión de modelos de atención integral e investigación clínica en enfermedades músculo esqueléticas, alérgicas, inmunológicas, trastornos de sueño y otros afines.

El personal que labora en Riesgo de Fractura tiene diferentes modalidades de contratación de acuerdo al cargo que desempeña, el personal directivo, administrativo y asistencial a excepción del personal médico se encuentran vinculados a través de contrato a término indefinido; el personal de médico generales y especialistas tienen un contrato por prestación de servicio por ser la modalidad que mejor se ajusta a las necesidades de estos profesionales.

Para el ingreso de todo el personal independientemente el modelo de contratación el Proceso de Talento Humano tiene definido un procedimiento de **Selección, contratación y entrenamiento** el cual se describe a continuación:

- Identificación y definición de las necesidades de personal
- Requisición de personal
- Reclutamiento de personal**:** se puede hacer por convocatoria externa a través de página *web* o por publicación en bolsa de empleo o por concurso interno para participar en proceso de ascenso.
- Recopilación y recepción de hojas de vida
- Convocatoria al proceso de selección
- Aplicación de Pruebas Psicotécnicas: para todos los procesos se aplican pruebas técnicas y psicotécnicas que son calificadas por el líder del proceso al cual va ingresar y por la coordinadora de talento humano respectivamente.
- Realización primera entrevista y pruebas psicotécnicas:
- Evaluación de resultados y entrevistas.
- Contratación

Para la contratación el candidato debe pasar por los siguientes pasos:

- Estudio de Seguridad, que incluye información personal, financiera, visita domiciliaria, verificación de hoja de vida y títulos académicos, examen de ingreso. Como política de la Institución prestadora de saludo todo el personal es contratado con contrato a término indefinido a excepción de los médicos quienes se contratan por prestación de servicios.
- Entrenamiento al puesto de trabajo

- Con el fin de familiarizar al nuevo trabajador a su puesto de trabajo, este tendrá una semana de entrenamiento a su puesto de trabajo mediante el acompañamiento ya sea de su jefe inmediato o el asignado por el mismo, para que se ambiente frente a las funciones y responsabilidades, de su cargo y del proceso al que ingresa las temáticas y responsables del entrenamiento serán definidas por el jefe inmediato del cargo quien diligenciará el formato Inducción y entrenamiento.

- Evaluación del período de Prueba.
  - Atendiendo a la modalidad de contratación (Contrato a término indefinido, fijo, obra o labor contratada), se hará seguimiento al desempeño del nuevo trabajador durante un período determinado, según la normatividad legal que aplique para cada contrato celebrado.

La evaluación de este período, más comúnmente llamada como período de prueba, quedará registrada en el formato Evaluación de desempeño por competencias. Esta evaluación permitirá al coordinador del servicio identificar necesidades de reentrenamiento y capacitaciones o por el contrario servirá como señal de alerta, para NO ratificar al candidato al cargo, se realizará antes del vencimiento del periodo de prueba.

**El Procedimiento de Retiro.** Inicia con la formalización del retiro del trabajador mediante una carta formal bien sea por parte del trabajador en caso de retiro voluntario o de Riesgo de Fractura por terminación del Contrato, en este momento el jefe inmediato firma la carta y el trabajador debe hacer entrega de su cargo diligenciando la documentación establecida por el Proceso de Talento Humano hasta quedar a paz y salvo en todas las áreas.

Luego de realizar la firma del documento el coordinador de talento humano diligencia en conjunto con el trabajador la entrevista de Retiro Formato TH-FT-013 en donde se consigna Nombre del trabajador, documento de identificación, Fecha de ingreso, Fecha de Retiro, Proceso al que pertenece, Cargo, Tipo de retiro, motivo de retiro, observaciones y recomendaciones.

Toda la documentación debe anexarse a la hoja de vida del trabajador.

## Marco Conceptual

### Índice de Rotación de Personal.

**Chiavenato** (Idalbero, 1999)define este indicador como la medición porcentual entre la relación de ingresos, retiros y número de trabajadores al inicio y final del período medido, puede

ser evaluado de forma mensual o anual y su ecuación es la que está indicada a continuación: **Ver figura 1.**

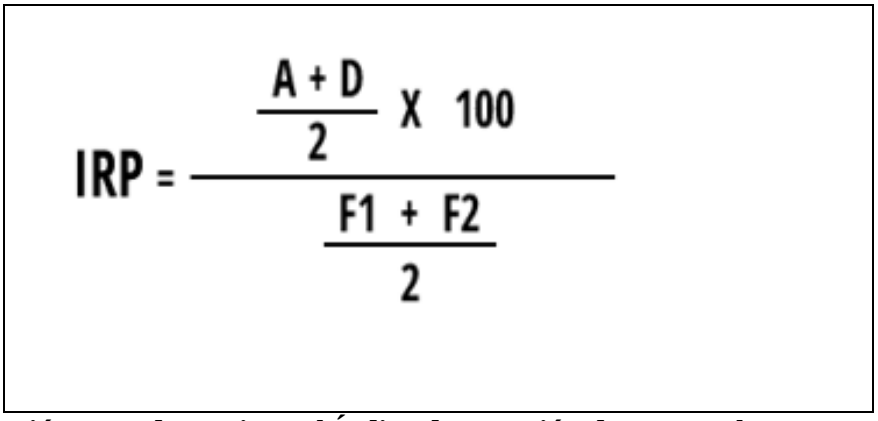



***Figura 1. Ecuación para determinar el Índice de Rotación de Personal***
**Fuente:** elaboración propia

Donde:

**A**: Número de personas contratadas durante el período considerado.

**D**: Personas desvinculadas durante el mismo período.

**F1:** Número de trabajadores al comienzo del período considerado

**F2**: Número de trabajadores al final del período.

Esta ecuación arroja el dato del paso de trabajadores por la compañía, si queremos evaluar el indicador por causas de retiro no se tiene en cuenta el ingreso de personal sino sólo los retiro.

En el caso de querer evaluar la rotación de personal por motivos de retiro sólo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa del trabajador y no los que realiza la empresa por causas propias que son las que debería tener un análisis más profundo puesto que pueden estar relacionadas con el clima y cultura organizacional o en otras ocasiones sobrecarga laboral y deben ser impactadas para aumentar la rentabilidad y la calidad en las empresas.

(Gary & White, 2011) Indican que más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), un alto índice de rotación de personal produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, desmotivación y la estabilidad de los que se

quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto. Por ello ubican a la rotación del personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad tanto en el sector público como en el privado y explican que, al ser aquellos empleados con más talento los que tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener estará generando una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Para lograr impactar los factores que generan una alta rotación de personal debe realizarse un diagnóstico de las causas lo que genera un desafío para las instituciones por lo cual deben tener en cuenta tanto factores internos como externos.

Dentro de los factores externos tenemos la oferta y demanda de recuso humano, la situación económica, el entorno del mercado entre otras.

Dentro de las causas internas tenemos:

- La política salarial de la organización
- La política de beneficios de la organización
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos
- Grado de Flexibilidad de la organización
- Evaluación de desempeño
- Condiciones físicas del trabajo

Todos estos aspectos pueden evaluarse a través de diferentes herramientas, pero la de mayor uso es la entrevista de retiro que nos permiten evaluar las fallas en los procesos e impactar con planes de mejoramiento.

En la IPS (Institución prestadora de salud) Riesgo de Fractura S.A. se diseñó una matriz para la identificación de las causas de retiro cuando el funcionario toma la decisión de retirase de la IPS. Esta entrevista se aplica inmediatamente el funcionario toma la decisión de culminar el contrato. Se realiza este proceso como protocolo, pero no se tiene caracterizado las principales causas de retiro por tal motivo se elabora este estudio de caso.

La entrevista de retiro trata de darle cobertura a los siguientes aspectos:

- Verificación del motivo básico de desvinculación
- Opinión del empleado sobre la empresa y el cargo
- Opinión del empleado sobre el jefe directo y la relación entre empleados
- Opinión del empleado sobre su horario y condiciones físicas de trabajo;
- Opinión del empleado sobre salario y programa de bienestar

Existen ciertos aspectos que escapan totalmente a la percepción y al control de los empleados y que deben ser recogidos dentro de la organización, a partir de registros que se mantienen por el sistema de recursos humanos de la organización. Esos datos son los siguientes:

Verificación de la fecha de admisión del empleado y de su trayectoria profesional dentro de la empresa, evaluación de desempeño, cumplimiento, resultados y datos demográficos del trabajador.

Las informaciones recogidas a través de las entrevistas de desvinculación y de otras fuentes permiten un análisis de la organización, de su ambiente y consecuentemente una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización que determina las alteraciones necesarias, con miras nuevas estrategias que permitan subsanar sus efectos sobre la rotación del personal.

Ese análisis situacional permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, en cuanto a los procedimientos de:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de personal
- Remuneración, compensación, higiene y seguridad del trabajo.
- Políticas de disciplina y organización de la empresa.
- Relaciones laborales
- Evaluación de desempeño.

**Plan de Mejoramiento:**

(Universidad El bosque, s.f.) En la guía para la Elaboración de Planes de Mejoramiento Institucionales se define el plan de mejoramiento como el conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios. Para garantizar que estas acciones sean efectivas deben tener los siguientes atributos:

Consensuadas: Las acciones a ejecutar deben ser debatidas y consensuadas entre todos los involucrados.

Coherentes: Las acciones a ejecutar deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr.

Realistas: Las acciones deben ser viables para poder realizarlas.

Flexibles: Las acciones deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos y del entorno, sin que se pierda el objetivo original

Objetivo Plan de Mejora: desarrollar un conjunto de acciones para el seguimiento y control de las áreas de mejora detectadas durante el proceso de evaluación, en procura de lograr el mejoramiento continuo de la organización.

Componentes:

Actividades: Acciones que se llevan a cabo para resolver la debilidad o área de mejora identificada.

Objetivo: Define claramente el resultado que se persigue con la acción de mejora que se ejecuta.

Metas: Desde la perspectiva conceptual, es un conjunto de acciones o actividades orientadas a concretar un objetivo determinado.

Capacidad de Ejecución: Lo determina el grado de orientación de la institución hacia la ejecución y se refiere a los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros.

Productos: Se refiere a los indicadores de resultados programados para alcanzar como consecuencia de la mejora.

Fecha Inicio/Fin: Cada actividad o acción de mejora colocada en el plan debe quedar enmarcada dentro de una fecha de inicio de su ejecución y la fecha en que debe terminar.

Responsables: A cada actividad o acción de mejora se le debe asignar un responsable de su ejecución y logro.

Medios de Verificación: Se refiere a los medios para verificar el cumplimiento de las actividades o indicadores, tales como: documentos, sistemas.

**Grupos Focales.** Los grupos focales son una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador. Se han dado diferentes definiciones de grupo focal; sin embargo, son muchos los autores que convergen en que éste es un grupo de discusión, guiado por un conjunto de preguntas diseñadas cuidadosamente con un objetivo particular.

El propósito principal del grupo focal es hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes; esto no sería fácil de lograr con otros métodos. Además, comparados con la entrevista individual, los grupos focales permiten obtener una multiplicidad de miradas y procesos emocionales dentro del contexto del grupo.

El objetivo de los grupos focales es recolectar información para resolver las preguntas de investigación, especialmente en las siguientes situaciones

El conocimiento que hay sobre un tema es inadecuado y se requiere formular nuevas hipótesis que hagan avanzar la investigación, igualmente cuando se requiere elaborar un cuestionario o mejorar uno existente.

El tema de investigación es complicado y requiere involucrar nuevos métodos y datos para lograr la validez.

El tema de investigación es complejo e incluye un amplio número de posibles variables; un grupo focal permite que el investigador concentre el tiempo y los recursos en las variables más pertinentes.

Los resultados de una encuesta cuantitativa son estadísticamente ambiguos o engañosos, por lo que requieren aclaración y mayor elaboración. Los grupos focales pueden ayudar a encontrar las razones de dicha contradicción.

Descubrir la percepción de las personas respecto a lo que genera o impide un comportamiento, así como su reacción ante diferentes ideas, conductas, productos o servicios.

Desarrollo de otros instrumentos, como entrevistas específicas para estudios de caso.

Identificación de necesidades personales y comunitarias. (Escobar J, Vol. 9 No. 1)

## Capitulo III.

## Metodología

**Tipo de Estudio.** El presente estudio es de tipo mixto, en la cual se describe una situación problema que es la alta rotación del personal y las causas más frecuentes, para luego establecer un plan de mejoramiento que se entregará como sugerencia de implementación en la institución prestadora de salud.

**Población.** La población a evaluar son 57 entrevistas realizadas a los empleados retirados desde el 1 de enero de 2015 al 31 de diciembre de 2015, los cuales diligenciaron en el momento del retiro una entrevista (Anexo 1).

**Recolección de la Información**. Se solicitó autorización a la Dirección Ejecutiva y la líder del proceso de Talento Humano de la institución prestadora de salud para poder acceder a la información de las entrevistas de retiro realizadas a los empleados en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015.

También se solicitó la información de los retiros de personal mes a mes durante el mismo período de tiempo y el total de empleado por cada período esto con el fin de establecer el indicador de rotación de personal. Luego se procedió a organizar la información en la matriz de tabulación de datos de las entrevistas y de la rotación de personal.

**Matriz de Datos**: se realizó una matriz en la cual se consignó las variables obtenidas de la entrevista de retiro Formato FT-TH-013 (anexo 1), las cuales se tabularon y analizaron posteriormente para obtener la caracterización de la rotación de personal, las variables que se tuvieron en cuenta fueron tiempo de permanencia en la empresa, proceso al que pertenece, sede de la empresa, motivo principal de retiro, tipo de retiro.

**Indicador de Rotación de personal:** se realizó matriz en Excel en donde se formula para luego ingresar los datos de retiros por mes y total de empleados esto con el fin de obtener el resultado de índice de rotación de personal por mes y global.

**Grupo Focal con líderes de Proceso**: Los grupos focales son una técnica de recolección de datos mediante una entrevista grupal semiestructurada, la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador, el propósito principal del grupo focal es hacer que surjan actitudes, sentimientos, creencias, experiencias y reacciones en los participantes (Escobar J, Vol. 9 No. 1);

en este caso se realizó el grupo focal con los líderes de los procesos de Gestión Operativa, Call Center, Medicina de Sueño, Programas Integrales, Atención al usuario, Aplicaciones terapéuticas, Talento Humano, Calidad y la Dirección general, se inició con una presentación de la caracterización de la rotación de personal de la Institución obtenida desde las entrevistas de retiro, luego se indagó a los asistentes sobre cual consideraban que era la causa principal de rotación de personal para ellos y finalmente se estableció un plan de mejoramiento para el abordaje de las causas priorizadas.(Formato de Grupo Focal  Anexo 2).

**Grupo Focal con auxiliares de los procesos con más alta rotación de personal:** se empleó la misma técnica descrita en el punto anterior con los auxiliares de los procesos de Gestión Operativa, Call Center, Auxiliar de Cartera y tecnóloga de Imágenes Diagnosticas, se invitaron a participar personal con diferentes tiempos de permanencia en la empresa.

**Análisis y resultados**

Para caracterizar la rotación de personal se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Se tabularon un total de 95 encuestas de retiro diligenciadas en el año 2015, de las cuales se excluyeron: las entrevistas de personal contratado por obra labor, entrevistas de personal que fueron despedidos por bajo rendimiento laboral o por faltas graves al reglamento interno, quedando un total de 57 encuestas para analizar.

Para analizar los datos se utilizaron:

- Porcentajes para determinar los procesos con mayor rotación de personal.
- Promedios para determinar el tiempo de permanencia en la empresa por proceso.
- Mediana para determinar el tiempo de permanencia en la empresa en general.
- Pareto para determinar los procesos con mayor rotación personal durante el año 2015.

De las 57 entrevistas de retiro evaluadas se evidencia que la mayor cantidad de retiros se presentan en la sede principal ubicada en Bogotá, con un total de 55 retiros que equivalen al

96,4%, seguido por las sedes de Cali y Pereira con 1 retiro respectivamente lo que equivale al 3,4%.

**Índice de rotación de Personal:** se obtuvo a través de la medición de los retiros por mes sobre el total de personas que laboraban en el mismo período de tiempo, se evidencia que el mayor porcentaje de retiros se presentó en abril con un porcentaje de 7,7 con 11 retiros, seguido por marzo con un porcentaje de 6,3 con 9 retiros y julio con un porcentaje 5,6 con 7 retiros; en octubre y noviembre se presentó el índice de rotación de personal más bajo durante el año con un porcentaje de 1,8% con 3 retiros. (Ver gráfico No 1).

El índice de rotación de personal global en la institución prestadora salud fue del 78%, lo que significa que en el año 2015 se renovó casi por completo la planta de personal de la Institución, esto impacta de manera importante en la atención al cliente, el tiempo que debe invertir el Proceso de talento humano en la selección y contratación de personal y la productividad de los trabajadores que permanecen en la institución al tener que realizar inducciones y entrenamientos de manera permanente. **Ver gráfica 2.**

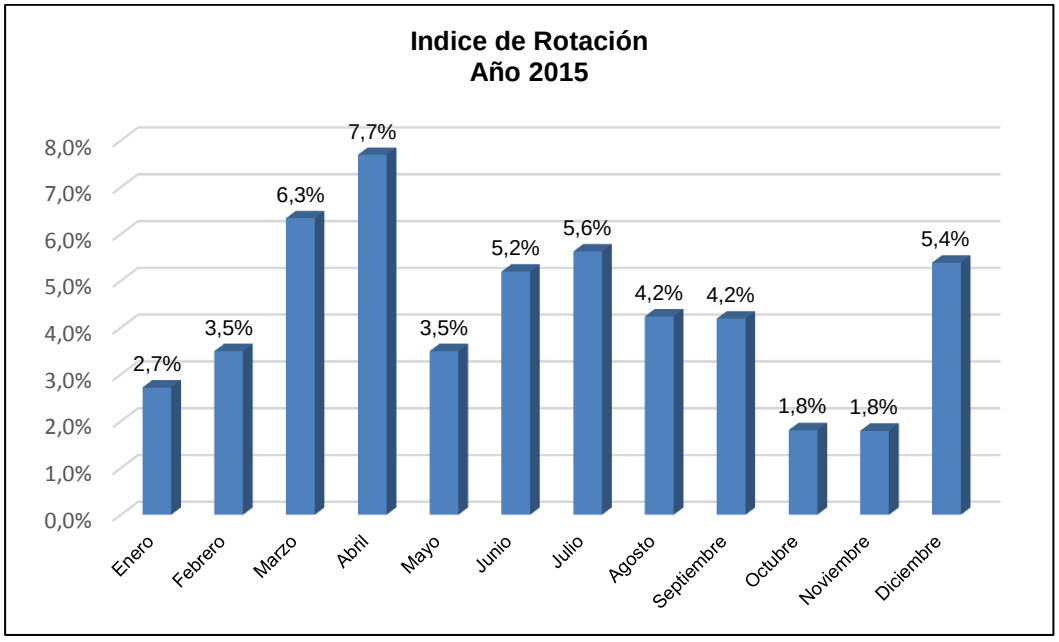



***Figura 2. Riesgo de Fractura S.A. Índice de Rotación de Personal. Año 2015***
**Fuente:** elaboración propia

Se observa que el tiempo de **permanencia en la empresa** medido entre la fecha de retiro y la fecha de ingreso es la siguiente:

- 1 mes: 16 personas lo que equivale al 28,1% de los retiros.
- 2 meses: 8 personas lo que equivale al 14,1% de los retiros.
- 3 a 6 meses: 6 personas equivalente al 10.5% de los retiros.
- 7 – 12 meses: 10 personas equivalente al 17.5%.
- Más de 12 meses: 17 personas equivalente al 29,8%.

Para determinar el tiempo de permanencia en general se decidió tomar la mediana que fue de **5 meses**, esto porque dentro de los retiros teníamos personas que habían permanecido hasta 4 años en la empresa lo que nos podría generar una medición que no se asemejara a la realidad.

El mayor porcentaje de retiros, se dan durante el primer mes de actividades laborales, siendo el principal motivo de retiro la no adaptación al cargo, con un 50% (8 retiros de 16), en contraste encontramos, que la personas que llevan más de 12 meses en la empresa, se retiran por motivos de una mejor opción laboral conformando el 58% (10 retiros de 17).

**Retiros por Proceso.** El consolidado a diciembre de 2015 muestra que el proceso con mayor número de retiros es el de Gestión Operativa con 19 retiros que corresponden al 33,3%, en este proceso se encuentran técnicas auxiliares administrativas y de enfermería que están en la línea de frente, tienen horarios rotativo que pueden iniciar desde las 6:30 a.m. hasta las 8:00 p.m. de lunes a viernes y sábados de 7:00 a 1:00 p.m.; las funciones principales son la atención y orientación a pacientes que asisten para la prestación de alguno de los servicios ofrecidos por la Institución prestadora salud,  admisión de pacientes, recaudo de dinero entre otros; el total de funcionarios que hacen parte de este proceso son 16 personas lo que significa que se presentó un índice de rotación de personal global del  125%;

En segundo lugar, se encuentra el proceso de Call Center con un porcentaje de 12,3 y 7 retiros, para una base de 14 funcionarios y un recambio de personal del 50%; en este proceso se realiza la recepción de llamadas para agendamiento, cancelaciones y/o reprogramaciones de citas y el horario es igual al del proceso de Gestión Operativa y el perfil de los empleados son bachilleres y/o técnicos auxiliares de enfermería.

En tercer lugar, está el Proceso de Programas Integrales con un 10,5% y 6 funcionarios en los que se encuentran profesionales y técnicos auxiliares administrativos y de enfermería, el índice de rotación de personal global fue de 100% del personal, en este proceso los funcionarios que rotaron fueron auxiliares administrativos y de enfermería.

En cuarto lugar, está el proceso de Gestión Atención al Usuario con 5 retiros que representan el 8.8%, en esta área trabajan 3 funcionarios uno profesional y dos técnicos los cuales rotaron por completo siendo uno de los índices globales más altos de rotación de personal global con 166%.

Y, por último, completando el Pareto de los procesos con mayor rotación de personal, encontramos el proceso de Compras que aunque sólo representa un 7% del total de los retiros, se presentaron 4, 3 de los cuales fueron del mismo cargo Analista de compras con un índice de rotación de personal global de 400%. **Ver gráfica 2.**

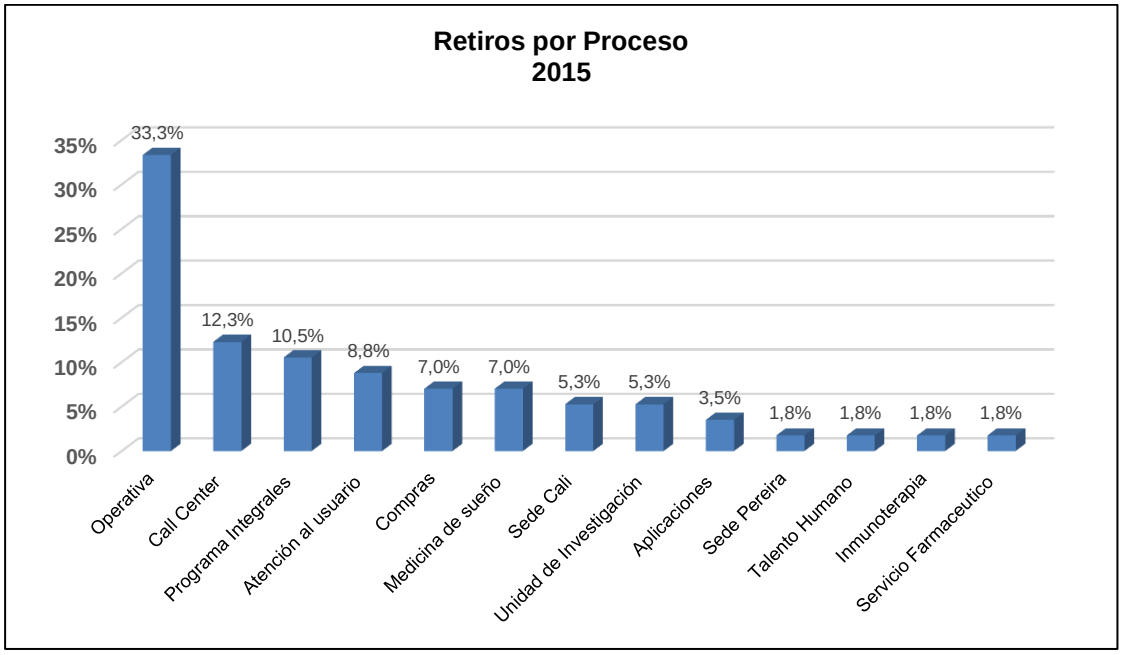



***Figura 3. Riesgo de Fractura S.A. Retiros por Proceso. Año 2015***
**Fuente:** elaboración propia

**Causas de Retiro**. Se evidencia que las causas más frecuentes de retiro determinadas a través de las entrevistas fueron:

1. Otra opción laboral con 18 retiros y un porcentaje de 32%, en esta causa no se puede determinar la razón por la cual para la persona que se retira le atrae otra oferta laboral porque no queda registrado en la entrevista de retiro.

2. Incompatibilidad entre sus funciones laborales y familiares con 11 retiros, en esta clasificación se incluyeron los retiros de los funcionarios que manifestaban que la causa de retiro eran situaciones de orden personal, dificultades familiares, falta de cuidador para los hijos, enfermedad de familiares cercanos entre otros y por lo tanto no podían seguir cumpliendo su labor. **Ver gráfica 4.**

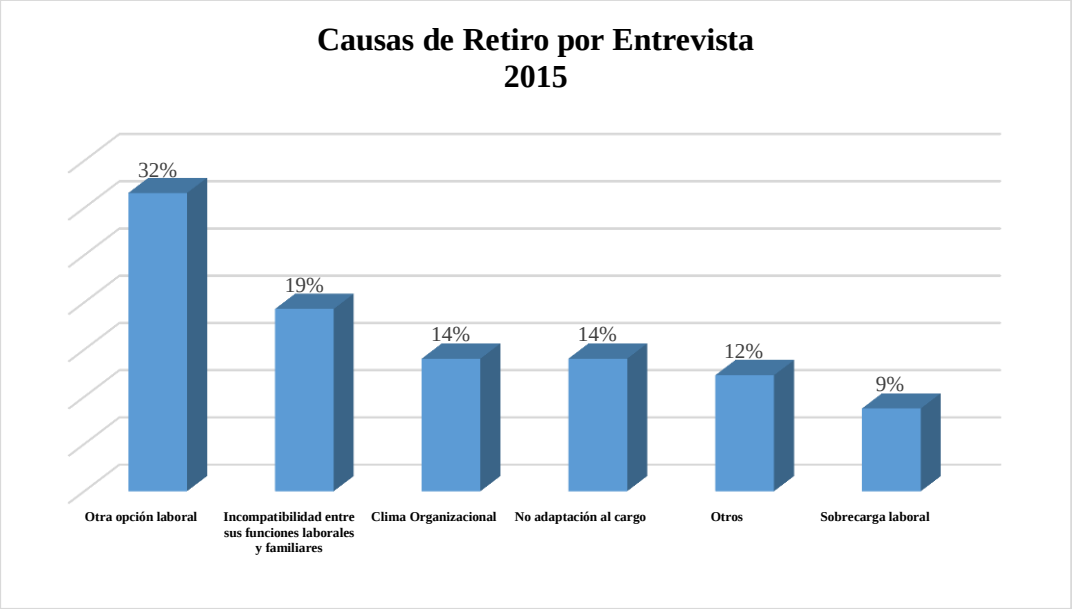



**Figura 4. Riesgo de Fractura S.A. Retiros por Proceso. Año 2015**

**Fuente: Elaboración propia**

En tercer lugar, se encuentra Clima organizacional con un 14% y se consideran los retiros por problemas de relación con jefes, compañeros, inconformidad laboral, entre otros.

En cuarto lugar, No adaptación al Cargo con un 14% y se incluyen los retiros de funcionarios que sintieron que el trabajo no era lo que esperaban, que las funciones desempeñadas no le satisfacían lo suficiente y por ende deciden renunciar.

En quinto lugar, se encuentran otros motivos como viaje, cambio de ciudad de residencia, inicio de negocio propio y representa el 12%.

Y por último se encontró Sobrecarga laboral con un 9%, se considera como la dificultad para realizar las funciones asignadas en el tiempo de la jornada. (Ver Gráfico No. 3).

Este orden cambia en cada proceso, por ejemplo se observó que en el proceso de Gestión Operativa (proceso con la más alta rotación de personal) la causa principal de retiro fue la Incompatibilidad entre sus funciones laborales y familiares (37%), seguido de otra opción laboral (26%) y clima organizacional (21%) que relacionado con el tiempo de permanencia 5 meses en promedio, podemos inferir que la selección de los funcionarios debe fortalecerse para en cuanto a competencias como trabajo bajo presión, estabilidad familiar porque en esta área el trabajo requiere una gran tolerancia a la frustración y a jornadas de trabajo largas con múltiples situaciones para resolver. **Ver gráfica 5.**

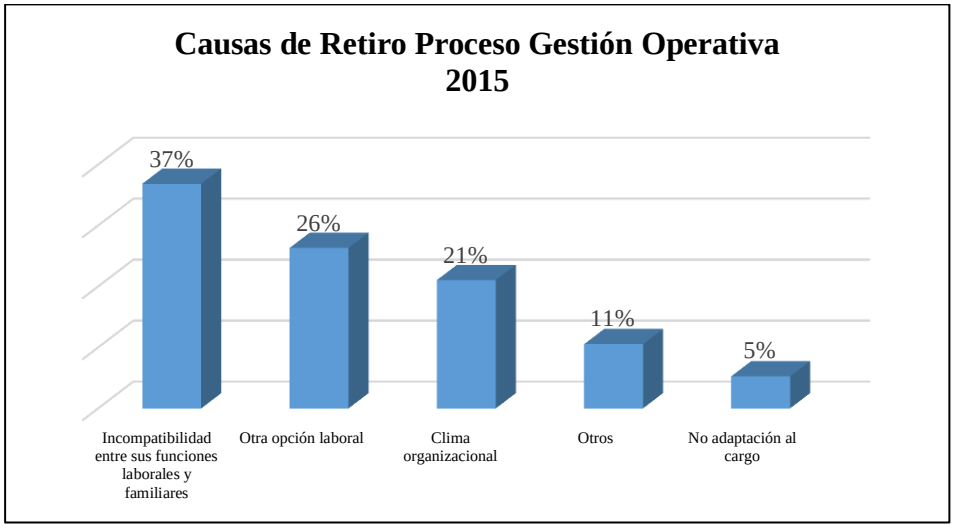



***Figura 5.*** **Causas de Retiro Proceso de Gestión Operativa.2015**
Fuente: elaboración propia

En el proceso de *Call Center* la principal causa de rotación de personal es la No Adaptación del cargo (57%) seguido por otra opción laboral 29% con un tiempo promedio de permanencia de 4 meses; respecto a esta situación es importante evaluar el proceso de inducción y entrenamiento del personal que ingresa al cargo porque los retiros se producen en corto tiempo. **Ver gráfica 6.**

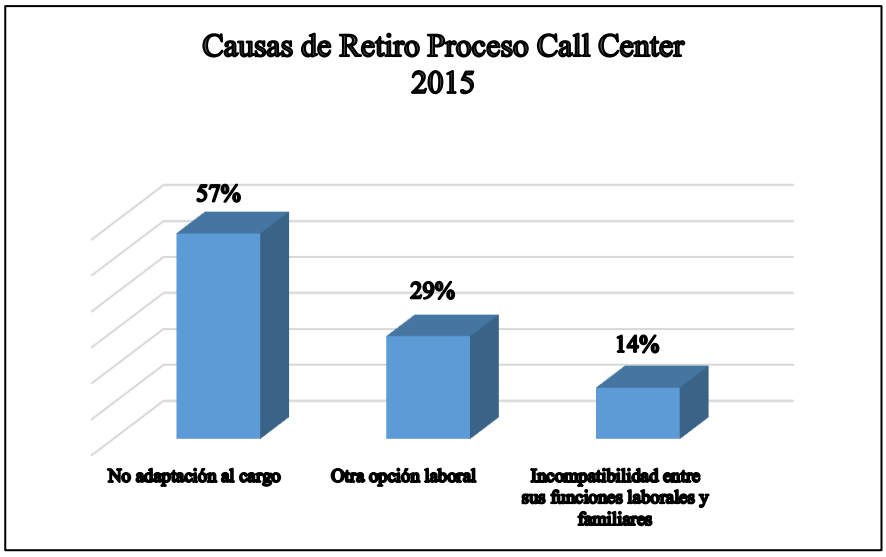



**Figura 6. Causas de Retiro Proceso de Gestión Call Center.2015**
**Fuente:** elaboración propia

**Grupo Focal con Líderes de Proceso**. El grupo focal como técnica para determinar la causa principal de rotación de personal percibida y el planteamiento del plan de mejoramiento, se realizó con los líderes de los proceso de Gestión Operativa, Call Center, Atención al usuario, Programas Integrales, Inmunoterapia, Medicina de Sueño, Servicio Farmacéutico, Contable y la Dirección General(Ver anexo 3 Firma de asistencia al grupo Focal líderes de proceso ) en donde se realizaron **3** fases, la primera una presentación de los resultados obtenidos de la tabulación de las entrevistas de retiro, luego se establecieron las principales causas percibidas por los participantes y definición de una matriz de priorización de las causas donde cada participante calificaba cada una de 1 a 5 siendo 1 la principal y 5 la menos importante, finalmente se seleccionaba la causa más importante para trabajar el plan de acción en conjunto. (Ver anexo 2 Instrumento Grupo Focal).

Inicialmente se realizó la presentación de la información obtenida en las entrevistas de retiro, los índices de rotación de personal obtenidos generales y por proceso, el tiempo de permanencia en la Institución de las personas que se retiraron y las principales causas.

Luego se permitió el espacio para que cada uno expresará desde su perspectiva cuales consideran los principales motivos, todos estuvieron de acuerdo en que las personas que se retiraban en su gran mayoría no expresaban el motivo real por el cual se iban, respecto a la causa de Otra opción laboral coincidieron que puede ser por mejor salario o por horarios más cómodos.

Al final se concluyó que las principales causas de rotación de personal son Clima laboral y Sobre Carga Laboral.

El Clima Laboral fue definido como falta de comunicación asertiva y el estilo de liderazgo motivacional de los diferentes líderes no es la más adecuada.

Se define Sobrecarga laboral como la dificultad de cumplir las funciones en la jornada laboral y el número de actividades que se han ido sumando a los diferentes cargos por el crecimiento de los servicios en la institución prestadora de salud. **Ver cuadro 1**.

**Cuadro 1. Grupo focal de líderes de proceso-Priorización de causas. Mayo 2016**

| **Causas** | **Líder 1** | **Líder 2** | **Líder 3** | **Líder 4** | **Líder 5** | **Líder 6** | **Líder 7** | **Líder 8** | **Líder 9** | **Líder10** | **Líder11** | **Total** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Clima Laboral | 5 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 23 |
| Sobrecarga laboral | 1 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 20 |
| Otra opción laboral | 4 | 5 | 1 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 38 |
| Adaptación al cargo(incluye inducción y entrenamiento | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 35 |
| Incompatibilidad entre sus funciones laborales y familiares | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 49 |

**Fuente:** elaboración propia

**Sobrecarga laboral. Ver cuadro 2**

**Cuadro 2. Sobrecarga laboral**

| | |
|---|---|
| **1** | Revisión de la carga laboral según puesto (tiempos y movimientos) |
| **2** | Revisión de perfiles de cargo |
| **3** | Completar la planta de personal |

**Fuente:** elaboración propia

**Clima Organizacional. Ver cuadro 3.**

**Cuadro 3. Clima Organizacional**

| | |
|---|---|
| **1** | Medición clima laboral |
| **2** | Puestos de trabajo |
| **3** | Herramientas de trabajo |
| **4** | Capacitar en Liderazgo |
| **5** | Fortalecimiento de competencias de acuerdo a evaluación 360° |
| **6** | Revisión de la medición de los indicadores para generar cultura |
| **7** | Definir incentivos por cumplimiento |

**Fuente:** elaboración propia

**Grupo Focal Líderes de Proceso. Planteamiento de Actividades de Mejora. Mayo 2015**

**Grupo Focal con personal técnico y tecnólogos de los procesos:** En este grupo participaron de la sede de Bogotá 3 agentes de *call center*, 4 auxiliares del proceso de Gestión Operativa, 1 Auxiliar de Cartera, 1 Auxiliar de Inmunoterapia, la Coordinadora de Talento Humano y el Director general de la empresa y de la sede de Cali 1 Tecnóloga de Imágenes Diagnósticas (ver anexo 4 Listado de asistencia grupo focal auxiliares) , cabe aclarar que el tiempo de permanencia en la empresa del personal citado oscila entre 3 meses y 2 años. Para esta actividad se empleó el mismo instrumento que en el grupo focal con los líderes de proceso.

En este caso se determinó como causa principal la sobrecarga laboral entendida como la presión que tiene el personal día a día realizando sus funciones, el aumento en el número de funciones que tienen que desarrollar por la rotación del personal y por las características de los usuarios atendidos.

La siguiente causa definida por este grupo fue el Clima organizacional para el personal citado fue definido como el inadecuado manejo de información entre compañeros “Chisme”, la estigmatización de las personas por pertenecer a un proceso u otro, el desconocimiento del

trabajo del otro lo que hace que se juzgue sin conocerlo, percepción de dificultad de poder comunicar a sus jefes inmediatos los pensamientos, falta de tolerancia, entre otros. **Ver cuadro 4.**

**Cuadro 4. Grupo Focal Personal Técnico. Definición de Causas. Mayo 2016**

| **Causas** | **Características** | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sobre Carga laboral | Por tiempo | Estrés | ticas de los pacientes | es medición | de los cargos | en las actividad es | | | | | |
| e laboral - clima organiza | comunic ación | relación jefe | s interpers onales | trabajo en equipo | empatía | chisme | toleranci a | No existe actividad | Falta de conocimi ento del | estigmati zación | tener en cuenta |
| posibilid ad de crecimie | | | n nivel de confianz | forma | | | | | | | |

**Fuente:** elaboración propia

**Cuadro 4. (Continuación**

| **Causas** | **Características** | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Adaptación empresa | Inducción | entrenamient o acompañado | seleccion de las personas para entrenar | | | | | | | | |
| Distancia al trabajo | | | | | | | | | | | |

**Fuente:** elaboración propia

**Cuadro 5. Grupo Focal Personal Técnico. Priorización de causas. Mayo 2016**

| Causas | Participante 1 | Participante 2 | Participante 3 | Participante 4 | Participante 5 | Participante 6 | Participante 7 | Participante 8 | Participante 9 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sobre Carga laboral | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 14 |
| Ambiente | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 16 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| laboral - clima organizacional | | | | | | | | | | |
| No posibilidad de crecimiento | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 39 |
| Adaptación empresa | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 25 |
| Distancia al trabajo | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 41 |

**Fuente:** elaboración propia

Una vez revisada y comparada la información obtenida en los dos grupos focales podemos determinar que a pesar de que las 2 primeras causas de rotación de personal determinadas son iguales la percepción y el concepto cambian entre los líderes de proceso y el personal técnico de la institución prestadora de salud.

**Plan de Mejoramiento**

Luego de la realización de los grupos focales y la determinación de las principales causas de rotación personal, tanto líderes de proceso como el personal operativo coinciden en que las principales son:

Sobrecarga laboral: entendida para los dos grupos desde aspectos diferentes; para los coordinadores y subdirectores se considera como la imposibilidad de cumplir con todas las funciones del cargo en el tiempo de la jornada laboral, lo anterior secundario a múltiples reuniones, crecimiento de la empresa, aumento del personal a cargo, presión por entregar los compromisos en un tiempo límite, entre otros y para el grupo de auxiliares de los diferentes procesos entendido como la presión por las características de los usuarios, de los profesionales médicos, la distribución de las agendas la mayor parte concentrada en la jornada de la mañana, el hacer más funciones por reemplazar al personal faltante y el mayor esfuerzo que deben realizar al tener que entrenar a otros compañeros. En este orden de ideas se puede decir que existe un

aumento en la carga laboral por acumulación de actividades y una carga psicosocial por el tipo de actividades que se realiza, por lo cual se plantea el siguiente plan de mejoramiento

| DESCRIBA LA FALLA REAL O POTENCIAL IDENTIFICADA | QUÉ (DESCRIBA LA OPORTUNIDAD DE MEJORA) | COMO | QUIEN | CUANDO | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | INICIA (DD/MM/AA) | TERMINA (DD/MM/AA) |
| Incumplimiento en los tiempo de entrega de productos finalizados | Medición de los tiempos en las actividades para la modificaciones del mismo | Se realizará la medición de tiempos y movimientos de los funcionario Call Center y Operativa, para determinar si existe sobrecarga laboral | Talento Humano y coordinadores de áreas | 15/06/2016 | 31/07/2016 |
| Falta de un procedimiento para la inducción y entrenamiento en las diferentes areas o servicios | La coordinadora de Talento humano y los líderes de proceso definirán y socializarán el procedimiento de Inducción y entrenamiento de cada cargo e los temas de competencia laboral de acuerdo a las diferentes funciones que tenga el funcionario | A través de reuniones con cada líder de proceso se establecerá los tiempos, criterios y contenidos de la inducción a cada cargo | Talento Humano y Líderes de proceso | 01/07/2016 | 31/07/2016 |
| Elementos laborales insuficientes para el cumplimiento de las actividades | Se analizarán los cargos y herramientas de trabajo con el fin de evaluar si se cuenta con los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades de cada funcionario. | Se realizará una lista de chequeo por áreas para verificar cuales son las condiciones y elementos esenciales para los diferentes cargos laborales | Recursos físicos y mantenimiento | 05/07/2016 | 07/08/2016 |
| Desmotivación por las actividades laborales | Diseñar e implementar un programa de motivación para el personal que permita en el trabajador disminuir la carga mental y emocional por las características de labor que se realiza. | Se realizara un cronograma anual en donde habrán encuentro dos veces por meses trabajando temas como; relajación, resolución de conflictos, yoga, liberación de carga emocional etc.) | Humanización y Talento Humano | 08/07/2016 | 09/07/0217 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Inadecuado clima organizacional | Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional para determinar los factores que están impactando de forma negativa las labores de los empleados en la IPS | Se aplicaran encuestas en las diferentes áreas, determinando cuales son los factores instituciones que influyen en el empleado | Talento Humano | 22/08/2016 | 19/09/2016 |
| Desconocimiento de los factores y elementos que debe poseer un buen líder | Fortalecer en los líderes de proceso competencias de liderazgo motivacional encaminadas al fortalecimiento de la comunicación y el manejo de equipos de trabajo. | Se realizará capacitaciones y grupos de choque para fomentar liderazgo y comunicación asertiva | Humanización y Talento Humano | 19/09/2016 | 20/10/2016 |
| Desconocimiento del programa de bienestar institucional | Fortalecer y socializar el programa de bienestar de la Institución con el fin de que los funcionarios lo vean como un beneficio dentro de empresa y no como una obligación | Se entregara por áreas o servicios una circular con el cronograma y beneficios que tiene el programa de bienestar (Celebraciones de fechas especiales, juegos interinstitucional, día de cumpleaños, etc.) | Humanización y Talento Humano | 15/06/2016 | 18/07/2017 |
| No hay reconocimientos e incentivos para el cumplimiento de metas y el buen desempeño | Definir políticas de incentivos por cumplimiento de metas en los diferentes cargos y procesos de la Institución. | Se realizará una mesa de trabajo con líderes de procesos y directivos para establecer las normas y las condiciones para el reconocimiento, premiación y otorgación de incentivos por el cumplimiento de metas y el buen desempeño. Se enviara por vía correo a todos los funcionarios las condiciones y los parámetros a tener en cuenta para dicha entre de reconocimiento | Líderes de proceso, bienestar humano, directivos | 18/06/2016 | 17/07/2016 |

## Conclusiones y Recomendaciones

El Índice de rotación de personal en la institución prestadora de salud, Riesgo de Fractura para el año 2015 fue del 77.4%, lo que significa que en ese año se recambio por completo la planta de personal, principalmente el personal de los procesos de atención directa a los usuarios como son Operativa y Call Center, lo que genera un impacto importante en la atención y orientación a los usuarios.

Chiavenato (2000) indica que existen varios factores que pueden incidir en la rotación de personal en las empresas, como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. En cambio, los fenómenos internos, se componen de casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos, que cuando es inadecuada predispone al personal a retirarse de la organización. En la IPS Riesgo de Fractura se determinó los factores internos que influyen en la rotación de personal a través del análisis de la entrevista de retiro que fueron otra opción laboral, Incompatibilidad entre sus funciones laborales y familiares, clima laboral y sobrecarga laboral; sin embargo no permite determinar factores externos que serían de gran importancia para el análisis global de la problemática.

El personal que tiene un mayor índice de rotación es el auxiliar quienes tienen niveles de estudios técnicos o de bachiller y la causa de retiro más frecuente es otra opción laboral.

Se logra establecer que el alto índice de rotación de personal, acarrea ciertos inconvenientes y un panorama poco favorable para el crecimiento de la empresa; ya que genera

elevados costos de selección y entrenamiento de nuevos empleados que pueden representar en promedio unos $400.000 por empleado que incluye el valor de la publicación de la vacante, el tiempo de profesional de selección, el estudio de seguridad y visita domiciliaria, el examen médico de ingreso, entre otros. Además durante el período de inducción se evidencia disminución de la productividad y sobrecarga laboral para el personal que debe realizar esta actividad.

Una alta rotación de personal puede perjudicar la capacidad que tiene la compañía de mantener clientes y ofrecer un servicio al cliente de alta calidad. Los clientes pueden llegar a sentirse más cómodos hablando con los mismos empleados y representantes de servicio con el paso del tiempo. Las relaciones personales y la familiaridad pueden generar compromiso por parte del cliente. Las pequeñas empresas están mejor posicionadas que sus competidores de mayor tamaño para aprovechar esto, pero si los empleados constantemente están saliendo y siendo reemplazados por unos nuevos, puede verse afectada la habilidad de la compañía para formar un vínculo sólido con sus clientes. (Gregory, 2016)

A través del análisis de las entrevistas de retiro se determinó que la principal causa era otra opción laboral, lo que no permite generar un plan de mejoramiento que impacte de forma contundente, esto porque no se evidencia cual es la motivación real que lleva al trabajador a tomar la decisión de cambiar de empresa.

Desde los grupos Focales se evidenció que las principales causas de rotación fueron clima organizacional y sobrecarga laboral, sin embargo, a pesar de ser la misma causa para líderes de proceso y personal técnico el concepto es diferente, lo que puede evidenciar una cultura organizacional no interiorizada en todos los niveles de la organización.

Los planes de mejoramiento se definieron a partir de las sugerencias de los participantes de los grupos focales teniendo en cuenta las percepciones de los dos grupos.

El plan de mejoramiento definido como el conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión (Universidad del Bosque 2011), mediante la mejora de sus procesos nos

permitió definir las actividades tendientes a intervenir las principales de causas de rotación de la IPS Riesgo de Fractura que fueron principalmente sobrecarga laboral y clima organizacional.

**Recomendaciones:**

- Se sugiere hacer una revisión de la entrevista de retiro para poder evidenciar cuando la razón que los motiva a salir de la empresa sea una nueva opción laboral se describa que condición laboral le hizo inclinarse por la otra empresa.
- En la entrevista de retiro existe un espacio donde el trabajador resalta aspectos positivos de la empresa que debería analizarse de manera frecuenta para poder determinar las fortalezas percibidas por los empleados en la institución y poder potencializarlas.
- Se sugiere que la medición de tiempos y movimientos del personal se haga por una persona externa que pueda dar una visión más objetiva y pueda generar un impacto real en la percepción de sobrecarga laboral.
- Desarrollar un procedimiento de selección por competencias que permita disminuir la deserción del personal por no lograr adaptarse o cumplir con las metas propuestas del cargo.
- Para finalizar debemos tener en cuenta que la motivación es una herramienta eficiente y una llave a la solución de las diversas situaciones y problemas que se puedan presentar en una empresa, el utilizarla asertivamente beneficiará a la organización, a sus empleados y a la sociedad en general creando un vínculo superior y fortaleciendo su fidelidad.

## Referencias


Arias Galicia, F., & Heredia Espinosa, V. (1999). *Administracion de recursos humanos para el alto desempeño.* Obtenido de http://www.docs-engine.com/pdf/2/descargar-libro-arias-galicia-fernando-%E2%80%93-administraci%C3%B3n-de-recursos-humanos-para-el-alto-desempe%C3%B1o.html.

Bass C, R. M. (s.f.).

Bass C, R. M. (Mayo de 2015). *Identificacion de factores relacionados con la rotacion laboral de los medicos que trabajan en centros de salud de atencion primaria del Gran Santiago.* Obtenido de http://www.sociedadpoliticaspublicas.cl

Bohlander, S., & Sherman. (2001). *Administracion de recursos humanos.* Obtenido de www.intercambiosvirtuales.org/.../administracion-de-recursos-humanos

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos, .* Colombia: Mc Graw Hill.

Cuevas, O. R. (15 de 09 de 2012). *Gestión por competencias para la contratación del visitador medico, como.* Obtenido de Atlantic International: http://www.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/Ge

Escobar J, B. F. (Vol. 9 No. 1). Grupos Focales: Una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 51-67.

Gary, C., & White, P. (2011). *Los cinco ejemplos del aprecio en el trabajo.* Editorial Portavoz.

Gary, D. (1996). *Adminsitración de Personal.* México: Mc Graw Hill.

Gregory, H. (2016). Los efectos de una alta rotación de personal en las compañías. *La Voz de Houston and the Houston Chronicle.*

Idalbero, C. (1999). *Administración de Recursos Humanos.* Mc Graw Hill.

Latina, U. d. (s.f.). *Universidad de America Latina* . Obtenido de http://ual.edu.mx/: http://ual.dyndns.org/Biblioteca/Admon_Recursos_Humanos/Pdf/Unidad_6.pdf

Niño, K. J. (2012). *intellectum.unisabana.edu.co.* Obtenido de intellectum.unisabana.edu.co: https://www.google.com.co/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=quala%20estudio%20rotacion%20de%20personal

Obando Millán, M. P. (08 de 08 de 2009). *Gestiopolis.* Obtenido de http://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/

Paredes, M. M. (15 de 04 de 2014). Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala. *Propuesta de retención de personal médico en el área*. Bogotá, Colombia.

Ramírez, R. D. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos.* Obtenido de http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf: http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf

Rincón, P. (. (2006). Motivación laboral como herramienta clave evitar la rotación de personal en las empresas de servicios de la ciudad de Morelia. *Tesis de Licenciatura*. Mexico, Michoacan, México.

Robbins, S., & T, J. (2009). *Comportamiento Organizacional. .* México: Pearson Educación.

Universidad El bosque. (s.f.). *www.uelbosque.edu.co/sites/default/.../op_guia_plan_mejoramiento.pdf*. Obtenido de http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/autoevaluacion_docs/op_guia_plan_mejoramiento.pdf

Yalilis Castillero. (17 de 04 de 2005). *Gestiopolis .* Obtenido de http://www.gestiopolis.com/motivacion-gestion-de-la-direccion/

Anexos

## Anexo 1. Entrevista de Retiro

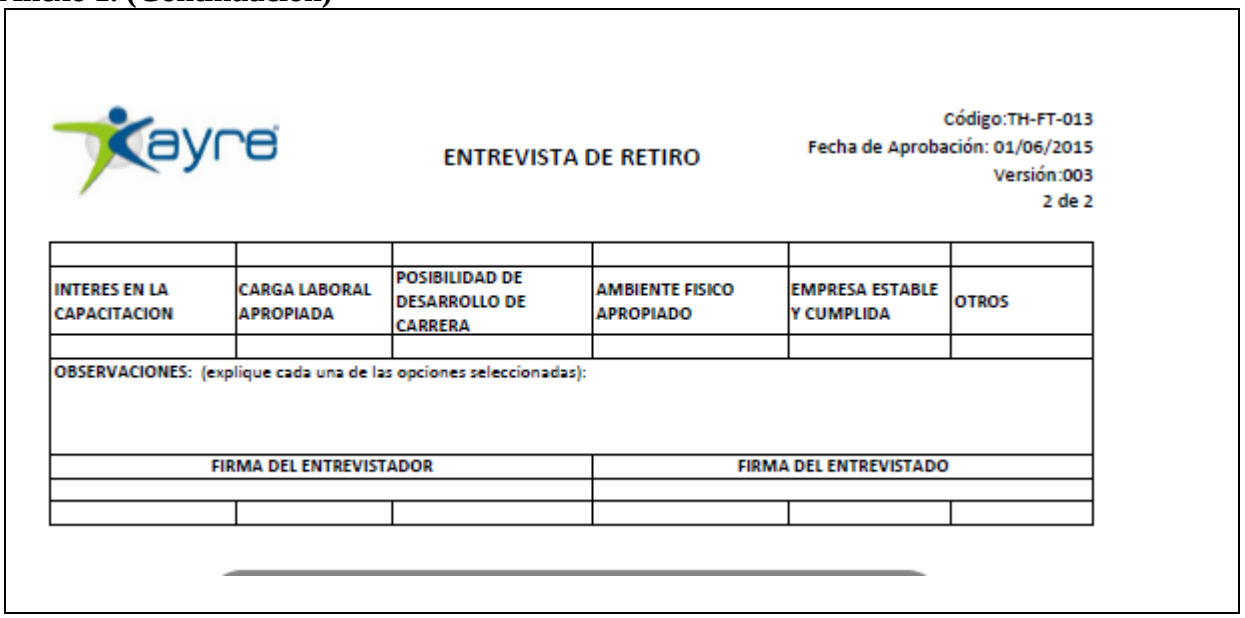
**ENTREVISTA DE RETIRO**

Código:TH-FT-013
Fecha de Aprobación: 01/06/2015
Versión:003
1 de 2

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| A continuación se quiere conocer su percepción con respecto a la empresa, agradecemos su total sinceridad y disposición para responder la siguiente entrevista ya que su opinión es muy valiosa y puede aportar al mejoramiento continuo. | | | | | |
| NOMBRE | | | | CEDULA | |
| CARGO | | | | PROCESO | |
| FECHA DE INGRESO | | | FECHA DE RETIRO | | |
| TIPO DE RETIRO (marque con una x) | | | | | |
| RENUNCIA | CONTRATO TERMINO FIJO | TERMINACION DEL CONTRATO SIN JUSTA CAUSA | TERMINACION DEL CONTRATO CON JUSTA CAUSA | TERMINACION DEL CONTRATO EN PERIODO DE PRUEBA | OTRO |
| | | | | | |
| MOTIVO DEL RETIRO (seleccione una o varias razones por las cuales se produce el retiro valorandolas de 1 a 5 siendo 1 la de mayor peso y 5 la menos influyente) | | | | | |
| MEJOR OPCION LABORAL | SALARIO | INCOMPATIBILIDAD CON EL JEFE | INCOMPATIBILIDAD CON LAS FUNCIONES DESIGNADAS | FALTA DE ENTRENAMIENTO | HORARIOS |
| | | | | | |
| DIFICULTADES INTERPERSONALES CON COMPAÑEROS | MODIFICACION DE CONDICIONES PACTADAS | FALTA DE IDENTIFICACION CON LA EMPRESA | NO VE POSIBILIDAD DE DESARROLLO DE CARRERA | CARGA LABORAL | ESTUDIOS |
| | | | | | |
| NO LE ES RECONOCIDA SU LABOR | INCOMPATIBILIDAD ENTRE SUS RESPONSABILIDADES LABORALES Y FAMILIARES | DISTANCIA CASA TRABAJO | NO CONTO CON LAS HERRAMIENTAS REQUERIDAS PARA EJERCER SU ROL | NO HUBO ADAPTACION AL CARGO | OTROS |
| OBSERVACIONES: (explique cada una de las opciones seleccionadas): | | | | | |
| RECOMENDACIONES (seleccione máximo 5 recomendaciones para la empresa valorándolas de 1 a 5 siendo, 1 la de mayor peso y 5 la menos influyente): | | | | | |
| MEJORES HERRAMIENTAS | MEJOR INDUCCION | MEJORES BENEFICIOS Y CLIMA LABORAL | SALARIOS MAS ACORDES | MEJOR TRATO JEFE INMEDIATO | ESTILOS DE LIDERAZGO |
| | | | | | |
| MEJOR TRATO COMPAÑEROS DE TRABAJO | REVISAR CARGA LABORAL | MAYOR POSIBILIDAD DE DESARROLLO DE CARRERA | RECONOCIMIENTO A LA LABOR | REVISION DE LAS FUNCIONES DEL CARGO | MAS CAPACITACION |
| | | | | | |
| ACTIVIDADES PARA LA SALUD DE TRABAJADORES | MEJORES PUESTOS DE TRABAJO | OTROS (complemente su respuesta en la siguiente casilla) | CUALES | | |
| | | | | | |
| OBSERVACIONES: (explique cada una de las opciones seleccionadas): | | | | | |
| ASPECTOS POSITIVOS | | | | | |
| APRENDIZAJE | BUEN EQUIPO DE TRABAJO | BUEN JEFE | ESTILO POSITIVO DE LIDERAZGO | BUENOS BENEFICIOS | BUEN SALARIO |

**Fuente:** elaboración propia

**Anexo 1. (Continuación)**



ENTREVISTA DE RETIRO

Código:TH-FT-013
Fecha de Aprobación: 01/06/2015
Versión:003
2 de 2

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| INTERES EN LA CAPACITACION | CARGA LABORAL APROPIADA | POSIBILIDAD DE DESARROLLO DE CARRERA | AMBIENTE FISICO APROPIADO | EMPRESA ESTABLE Y CUMPLIDA | OTROS |
| | | | | | |
| OBSERVACIONES: (explique cada una de las opciones seleccionadas): | | | | | |
| FIRMA DEL ENTREVISTADOR | | | FIRMA DEL ENTREVISTADO | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

**Fuente:** elaboración propia

**Anexo 2. Guía Grupo Focal**

| | |
|---|---|
| FUNDACION UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD FUCS | **FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DE CIENCIAS DE LA SALUD.**<br>**FUCS**<br>**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**<br>ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA SALUD<br><br>**GRUPO FOCAL**<br>**Determinación de la principal causa de la rotación de personal y el plan de mejoramiento para eliminar la causa** |

## GRUPO FOCAL

### Objetivos

Determinar la principal causa de la rotación de personal desde la perspectiva de los participantes del grupo Focal

Definir en conjunto un plan de mejoramiento para eliminar la causa de la alta rotación de personal en la IPS

El presente Grupo Focal es un ejercicio académico del programa de post grado de Gerencia en Salud, de la Facultad de las Ciencias Sociales Administrativas y Económicas de la FUCS. Su objetivo es construir de manera colectiva la principal causa de rotación y un plan de mejora para impactar la principal causa de rotación del personal en la IPS Riesgo de Fractura S.A. Cayre para lo cual se requiere de su colaboración.

El Grupo Focal está estructurado en tres momentos:

1. Caracterización
2. Priorización
3. Construcción colectiva del plan de acción

## GUIA DEL TALLER

| | |
|---|---|
| **TÍTULO DEL PROYECTO** | Plan de mejoramiento para disminuir la rotación del personal de la IPS Riesgo de Fractura S.A. |
| **MOMENTO 1<br>CARACTERIZACION** | |
| **FACTORES ENCONTRADOS** | Los factores encontrados dentro de la revisión y tabulación de la información obtenida de las Entrevistas de retiro realizadas a los funcionarios durante el año 2015<br><br>1. **Otra opción laboral**: el funcionario se retira porque ha realizado proceso en otra empresa y le ofrecen condiciones diferentes que en su concepto son mejores a las que tenía en Cayre<br><br>2. **Incompatibilidad entre las funciones laborales y familiares.** En esta categoría se incluyen los retiros que tienen que ver con |

**Fuente:** elaboración propia

**Anexo 2. (Continuación)**

| | |
|---|---|
| | situaciones familiares o personales que afectan su trabajo y que no logran ser resueltas por lo cual deben renunciar.<br>3. **No adaptación al cargo**: en esta categoría se incluye las renuncias de los empleados que no logran adaptarse y desempeñar las funciones de su cargo durante la permanencia en la Institución.<br>4. **Clima organizacional**: En esta categoría se incluyen las renuncias de los empleados por el mal ambiente laboral, o la mala relación que tiene con compañeros de trabajo o con los jefes.<br>5. **Sobre Carga Laboral**: se incluyen las renuncias de las personas que refieren que las funciones realizadas no pueden ejecutarse en el tiempo laboral o que se les ha incluido funciones adicionales a las contratadas. |
| **Además de estas causas: ¿considera que existen otras causas adicionales que pueden hacer que los empleados tomen la decisión de retirarse de la IPS? Por favor menciónelas y descríbalas** | |
| **FACTOR** | **DESCRIPCION** |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

**Fuente:** elaboración propia

**Anexo 2. (Continuación)**

| MOMENTO 2<br>PRIORIZACION | |
|---|---|
| **PRIORIZACION** | De las causas determinadas por la entrevista y de las sugeridas por ustedes, escojan 5 y luego califique de 1 a 5 de la mayor a la de menor importancia. |
| | 1. |
| | 2. |
| | 3. |
| | 4. |
| | 5. |

**Fuente:** elaboración propia

**Anexo 2. (Continuación)**

MOMENTO 3

PROYECCIÓN (Construcción colectiva del plan de acción)

| | FACTOR | CAUSAS | SOLUCIONES | RESPONSABLES |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

**Fuente:** elaboración propia

Anexo 3. Listado de Asistencia Grupo Focal Líderes de Proceso

| Kayre | FORMATO REPORTE ASISTENCIA COMITÉS - REUNIONES | Código: TH-FT-018<br>Fecha de Aprobación: 11/06/2013<br>Versión: 002<br>Página 1 de 1 |
|---|---|---|

REUNIÓN: FOCUS GROUP LIDERES (FECHA DD-MM-AAAA) 10-MAYO-2016

REGISTRO DE ASISTENCIA

| No. | Unidad/Servicio | Nombres y Apellidos | c.c. | Firma |
|---|---|---|---|---|
| 1 | SF | Alexandra Banera | 52.793.281 | [illegible] |
| 2 | CC | PAULA TOLOSA M | 52709203 | [illegible] |
| 3 | AD | Jacqueline Garcia D | 52159641 | [illegible] |
| 4 | II, ID | Lizeth Carolina Ibez Garcia | 1024503937 | [illegible] |
| 5 | CA | Gina Rodriguez | 53160677 | [illegible] |
| 6 | CP - AT | Erica Reinoso Rodriguez | 1016015470 | Erica Reinoso R. |
| 7 | AF | Yanet Amaya H. | 52.666416 | Yanet Amaya |
| 8 | MS | Lilian A. Patiño G. | 67030720 | [illegible] |
| 9 | AU | Andrea M Sandoval Serrano | 52899404 | [illegible] |
| 10 | Sub Med | Analhi Palomino | 52125639 | [illegible] |
| 11 | DG | Yerid A. Muñoz | 19259596 | [illegible] |
| 12 | TH. | LUZ DARY GOMEZ Z. | 52731416 | [illegible] |
| 13 | | | | |
| 14 | | | | |
| 15 | | | | |
| 16 | | | | |
| 17 | | | | |
| 18 | | | | |
| 19 | | | | |

**Fuente:** Elaboración propia

Anexo 4. Listado de Asistencia Grupo Focal Auxiliares

| ayre | FORMATO REPORTE ASISTENCIA COMITÉS - REUNIONES | Código: TH-FT-018<br>Fecha de Aprobación: 11/06/2013<br>Versión: 002<br>Página 1 de 1 |
|---|---|---|

REUNIÓN: Focus Group. (FECHA DD-MM-AAAA) 11 de May / 2016.

REGISTRO DE ASISTENCIA

| No. | Unidad/Servicio | Nombres y Apellidos | c.c. | Firma |
|---|---|---|---|---|
| 1 | OP | Nidia Gabiela Rodriguez | 1018471645 | [illegible] |
| 2 | CC | Erika Quitian Bernal | 1.024.519.273 | [illegible] |
| 3 | C.C. | Nora Cristina Rivera | 1020745514 | [illegible] |
| 4 | C.C. | Leidy Fonseca C. | 1024474982 | Leidy Fonseca C. |
| 5 | OP. | Diana Ortiz. | 1020435339 | Diana Ortiz. |
| 6 | OP. | Yoseth Morales | 52796890 | [illegible] |
| 7 | II | Amparo Cortés G | 1018418947 | [illegible] |
| 8 | CF | Carmen Lucía Tique | 39798591 | [illegible] |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |
| 11 | | | | |
| 12 | | | | |
| 13 | | | | |
| 14 | | | | |
| 15 | | | | |
| 16 | | | | |
| 17 | | | | |
| 18 | | | | |
| 19 | | | | |
| 20 | | | | |

**Fuente:** elaboración propia