

**“PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA DE  
FARMACIA DE LA CLÍNICA COLOMBIA”**

**LINA VANESSA CAÑON GRAJALES**

**LADY MARLENE ZAPATA**

**JENNIFER DUARTE CRUZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA Y FINANZAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CALI  
SANTIAGO DE CALI**

**2020**

**“PLAN DE MEJORAMIENTO EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DEL ÀREA DE  
FARMACIA DE LA CLÍNICA COLOMBIA”**

**LINA VANESSA CAÑON GRAJALES**

**JENNIFER DUARTE CRUZ**

**LADY MARLENE ZAPATA**

**Proyecto de grado presentado para optar al título de**

**Administrador De Empresas**

**Director**

**Paulo César Gómez Schouben**

**Mg. Ingeniería Industrial**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTADURÍA Y FINANZAS**

**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CALI**

**SANTIAGO DE CALI**

**2020**

**NOTA DE ACEPTACIÓN:**

---

---

---

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, día \_ de mes \_ de 2020**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados, A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy. Ha sido el orgullo y el privilegio de ser su hija. A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome y por el apoyo moral, que me brindaron a lo largo de esta etapa de mi vida.

**Lina Cañon**

El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios, a mi esposo con todo mi amor y cariño, por su sacrificio y esfuerzo, por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor. A mis amados hijos por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor, A mi amada madre y abuelos quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

**Jennifer Duarte**

El presente trabajo está dedicado a mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

**Lady Zapata**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a nuestros padres por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Agradecemos a nuestros docentes por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, profesor Paulo Cesar Gómez tutor de nuestro proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente.

A la clínica Colombia por su valioso aporte para nuestra investigación.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

**Lina Cañon**

**Lady Zapata**

**Jennifer Duarte**

## CONTENIDO

	pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
<b>1.CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>16</b>
<b>1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>18</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b>	<b>20</b>
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>21</b>
<b>1.4 MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>22</b>
<b>1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>36</b>
<b>2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA</b>	<b>49</b>
<b>2.1 ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>49</b>
<b>2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b>	<b>50</b>
<b>2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>63</b>
<b>2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>	<b>65</b>
<b>2.6 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA</b>	<b>68</b>
<b>2.7 ANÁLISIS DOFA</b>	<b>72</b>
<b>3. PRESUPUESTO FINANCIERO</b>	<b>76</b>
<b>4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO</b>	<b>77</b>

<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>88</b>
<b>6. RECOMENDACIONES</b>	<b>90</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>91</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>97</b>

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?</b>	<b>38</b>
<b>Figura 2. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Cree que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa?</b>	<b>39</b>
<b>Figura 3. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?</b>	<b>40</b>
<b>Figura 4. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿La empresa le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí mismo?</b>	<b>40</b>
<b>Figura 5. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Sus jefes o superiores muestran interés en usted como trabajador?</b>	<b>41</b>
<b>Figura 6. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?</b>	<b>42</b>
<b>Figura 7. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?</b>	<b>42</b>
<b>Figura 8. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?</b>	<b>43</b>
<b>Figura 9. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?</b>	<b>44</b>
<b>Figura 10. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Está a gusto con el trabajo que hace?</b>	<b>45</b>



<b>Figura 11. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿cómo calificaría usted los procesos de comunicación en la organización?</b>	<b>46</b>
<b>Figura 12. Organigrama Clínica Colombia</b>	<b>51</b>
<b>Figura 13. Diagrama de Gantt para ejecución de Actividades 1 y 2</b>	<b>80</b>
<b>Figura 14. Diagrama de Gantt para ejecución de Actividad 3</b>	<b>82</b>
<b>Figura 15. Diagrama de Gantt para ejecución de Actividad 4</b>	<b>84</b>
<b>Figura 16. Diagrama de Gantt para ejecución de Actividad 5 y 6</b>	<b>86</b>

## LISTA DE TABLAS

	pág.
<b>Tabla 1. Número de empleados</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 2 Objetivos estratégicos Clínica Colombia</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 4. Capacidad financiera</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 5. Propuesta financiera</b>	<b>76</b>

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro 1. Matriz DOFA.....</b>	<b>74</b>
-----------------------------------	-----------

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
<b>Anexo A. Preguntas de la encuesta</b>	<b>97</b>
<b>Anexo B. Cuestionario</b>	<b>98</b>

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo se centra en encontrar la relación entre la motivación y la rotación de personal en la Clínica Colombia de la ciudad de Cali, Colombia.

Este trabajo se enfoca en los empleados del área de farmacia de la empresa. Con la información suministrada por los trabajadores y gracias a la implementación de encuestas, se evidencia que, las renunciaciones del personal operativo de la empresa están relacionadas con la baja motivación que, a su vez, está relacionada con factores internos de la empresa, como políticas salariales, clima laboral, motivación y reconocimiento de la labor, entre otros.

Finalmente, se presenta un plan de acción integral con el propósito de retener el personal incrementando su motivación.

**Palabras clave:** rotación de personal, motivación de personal, retención de personal.

## **ABSTRACT**

The objective of this work is focused on finding the relationship between motivation and staff turnover at the Colombia Clinic in the city of Cali, Colombia.

This work focuses on the employees of the pharmacy area of the company. With the information provided by the workers and thanks to the implementation of surveys, it is evident that the resignations of the operational personnel of the company are related to low motivation which, in turn, is related to internal factors of the company, such as policies wages, work environment, motivation and recognition of the work, among others.

Finally, a comprehensive action plan is presented with the purpose of retaining staff by increasing their motivation.

## INTRODUCCIÓN

La investigación del clima laboral y rotación de personal ha generado un estudio de gran interés por su importancia a nivel empresarial, por la cual se busca un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así alcanzar un aumento de productividad teniendo en cuenta al personal, debido a que en estos tiempos no se puede transformar una empresa que desee ser exitosa y que no determine qué hacer, cómo hacer, cuándo hacer y con quién hacer, de una manera precavida, estratégica y planeada. El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados perciben el clima organizacional.

El clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por lo tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento.

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a cambios constantes del entorno, a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Identificando la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los trabajadores que impacte en su productividad, por ellos hay que dar la suficiente importancia al tema de clima laboral, ya que en la realidad es un aspecto fundamental en el desarrollo estratégico de cualquier empresa.

El ambiente laboral se puede convertir en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa, pues es un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede

estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura, entre otras.

Si bien ser competitivo y ofrecer calidad se ha convertido en un gran reto para cualquier empresa, retener al personal no es menos importante. No obstante, un fenómeno en la organización que impide la fluidez y que se ha convertido en un problema serio por las repercusiones que genera.

La rotación de personal se ha convertido en un factor de alarma, toda vez que afecta considerablemente a las organizaciones no sólo por los altos costos que significan el reclutamiento y selección de nuevos colaboradores, sino también en la implementación de filosofías de trabajo en busca del cumplimiento de las metas y objetivos por los cambios tan constantes en su capital humano, lo que conlleva a trabajar en lograr que el empleado de reciente ingreso desarrolle el conocimiento, la aceptación y la adaptación de las políticas, normas y procedimientos de trabajo de la empresa.

La investigación se realizó en la empresa FABILU S.A.S CLINICA COLOMBIA con el tema “Rotación de personal en el área de farmacia” está dirigido a dar sugerencias de cómo mejorar el clima organizacional y brindar estrategias que puedan establecer y priorizar acciones que les permitan ser cada vez más competitivos para mantener al personal estable en la empresa, identificando las causas de retiro, creando estrategias que permita explotar las fortalezas y habilidades de tal manera que se puedan mejorar los procesos, optimizando recursos e incrementar ganancias.

## **1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Con el fin mejorar los índices de rotación de personal en el área de farmacia principal de la Clínica Colombia SA, empresa dedicada a la atención y tratamiento de pacientes en los servicios de urgencias y consulta externa en la ciudad de Cali-Valle que tiene su IPS ubicada en la carrera 46 no. 9C – 85 barrio cámbulos, se ha dispuesto en este trabajo de grado bajo la modalidad de asesoría la búsqueda de un plan de acción que le permita a la empresa disminuir la rotación de personal que pueda presentarse en el área de farmacia principal para el año 2020.

Durante el último año se ha identificado una problemática que afecta de manera importante la calidad en la atención y la satisfacción de los usuarios , esta se debe a la rotación de personal que hay en el área, situación hace que se aumente los costos de selección, contratación y entrenamiento, como disminución en la productividad y desempeño del personal. El capacitar correctamente al recurso Humano implica dedicar tiempo e invertir una cantidad considerable de dinero, sumado a que, durante el tiempo de adiestramiento, el trabajador no es productivo en su totalidad Por esta razón el costo resulta muy alto, y si después de capacitar a un empleado, esta renuncia al poco tiempo, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y entrenamiento, que además de costoso, resulta desgastante.

Por todo lo anterior es necesario establecer las principales causas de rotación de personal e intervenirlas para lograr el equilibrio tanto en costos como en calidad en la prestación de Servicio, por esta razón, se hace necesario realizar diagnóstico empresarial con relación al área de servicios farmacéutico en la empresa clínica Colombia y a su vez diseñar un plan de mejoramiento que permita un avance y aporte significativo en el área de la compañía, logrando maximizar los beneficios proporcionados a través de un mejor clima laboral, teniendo confianza en los



empleados y obteniendo una mejor comunicación. En este proyecto se especifica toda la documentación teórica de los factores asociados como son la confianza, comunicación efectiva, agilidad en el proceso, un buen ambiente laboral y una buena cultura organizacional, se hace un diagnóstico con base en un análisis DOFA para la empresa clínica Colombia, de la ciudad de Santiago de Cali en el proceso operativo y se documenta un plan de mejora que tiene por objetivo ser eficaz y dar solución a la problemática de la solicitud de permiso en todas las áreas de la clínica Colombia.

## **1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

**1.1.1 Planteamiento del problema.** En la clínica Colombia se ha ido presentando una serie de rotación en el personal de la farmacia, debido a que no existe un proceso que le permita analizar previamente cuál es la situación a la cual se va a encontrar esta persona que va a desarrollar sus actividades, además este es uno de los problemas que se pueden evidenciar que no hay un proceso de reclutamiento, ni se está llevando a cabo las pruebas psicotécnicas ya que son estas las que revelan que habilidades y destrezas tiene la persona, dado que nos indica cómo está su comportamiento psicomotor, psicosocial para el desarrollo de las actividades a la cual se va a enfrentar, por lo tanto no se está viendo reflejado en el ejercicio que realiza la empresa ya que es necesario plantear un proyecto que identifique cual es el proceso que tiene que llevar el área de reclutamiento con relación al tema de farmacia en la clínica, se está presentando una serie de rotaciones esto causa problemas en la entrega oportuna a otros servicios. La clínica no está teniendo la capacidad de retener a sus trabajadores en esta área de la empresa, se podría explicar desde dos puntos de vista, el primero desde la mirada de la organización al no encontrar personal que cumpla de forma satisfactoria sus funciones como trabajadores, por otro lado, desde el punto de vista de los funcionarios en donde de alguna manera es la organización la que no está cumpliendo con las expectativas de ellos.

**1.1.2 Formulación del problema.** ¿Cómo elaborar una propuesta de mejoramiento en la rotación del personal en el área de farmacia de la clínica Colombia?

### **1.1.3 Sistematización del problema.**

- ¿Cómo elaborar un diagnóstico que me permita decir cuáles son las variables asociadas a la rotación del personal en el área de farmacia de la clínica Colombia?
- ¿Cómo identificar algunos referentes teóricos que me permitan formular la propuesta para el mejoramiento de la rotación del personal en el área de farmacia de la clínica Colombia?
- ¿Cómo elaborar el presupuesto financiero con el fin de optimizar los recursos buscando mejorar la rentabilidad y liquidez de la empresa?

## **1.2 OBJETIVOS**

**1.2.1 Objetivo general.** Elaborar una propuesta de mejoramiento en la rotación del personal del área de farmacia de la Clínica Colombia.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

- Elaborar un diagnóstico situacional que permita identificar cual es la alta rotación en el área de farmacia de la clínica Colombia.
- Elaborar un estudio de los referentes teóricos asociados al mejoramiento de la rotación del personal.
- Elaborar el presupuesto financiero con el fin de optimizar los recursos buscando mejorar la rentabilidad y liquidez de la empresa

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Una de las preocupaciones que tiene la clínica Colombia es la alta rotación de personal en el área de farmacia ya que esto afecta el servicio y a otras áreas de la empresa, la Dirección de los Recursos humanos debe entonces generar herramientas que permitan al personal integrarse y comprometerse con la organización generando una ventaja competitiva y duradera lo que permitirá a su vez, aumentar las posibilidades de que permanezcan dentro de la organización.

Si una organización no cuenta con un clima organizacional favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuenten, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus servicios o relaciones en todo ámbito, lo que permitirá mejorar significativamente el desempeño de esta

Desde lo anterior, el presente estudio nace como necesidad de realizar un diagnóstico organizacional en el área de farmacia con el fin de determinar cuál es el clima organizacional imperante, aportando información relevante sobre como es el ambiente donde se están relacionando los integrantes de esta organización y como esto afecta (positiva o negativamente) a la alta rotación y percepción que tienen ellos de su satisfacción laboral.

## 1.4 MARCO DE REFERENCIA

### 1.4.1 Marco teórico

**1.4.1.1 Proceso de reclutamiento.** *La gestión del talento humano es una cuestión por la que cada vez más organizaciones se preocupan. Y no es para menos, porque la óptima gestión del talento humano puede ser clave para aumentar la competitividad y la rentabilidad de cualquier empresa está práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales. (Watkins, 1998)*

*La Dirección de Recursos humanos debe entonces generar herramientas que permitan al personal integrarse y comprometerse con la organización generando una ventaja competitiva y duradera lo que permitirá a su vez, aumentar las posibilidades de que permanezcan dentro de la organización. (Milkovich, 1994)*

*Existen 3 tipos de desvinculaciones en las organizaciones, la rotación laboral voluntaria, la voluntaria inevitable y la involuntaria. La rotación laboral voluntaria, se produce cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con la empresa. Esta decisión puede surgir porque el empleado encuentra un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión o quiera tener más tiempo para su familia o para su propio ocio. La decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio, y esto puede ser debido a las malas condiciones laborales, bajos salarios, recibe pocas prestaciones, a tener una mala relación con su jefe, etc. (Taylor, 1999)*

*Las rupturas laborales voluntarias inevitables se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Sin embargo, los últimos*

*estudios demuestran que aproximadamente el ochenta por ciento de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo. (Taylor, 1999)*

*La ruptura laboral involuntaria se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o un mal funcionamiento entre el empleado y la organización. Las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles, que tiene un profundo impacto sobre toda la organización y sobre todo sobre el empleado que pierde su puesto de trabajo. (Taylor, 1999)*

Las empresas contratan y capacitan empleados para que puedan desempeñar las tareas necesarias en la operación y generación de ingresos. Los negocios dependen de sus trabajadores para alcanzar el éxito, pero éstos pueden renunciar por diversas razones, como una mejor oportunidad laboral en otra compañía, jubilación o continuar su educación. La rotación de personal describe la tasa a la que un empleador debe reemplazar sus empleados; una rotación alta puede generar diversas consecuencias en detrimento de una empresa.

#### **1.4.1.2 Pruebas psicotécnicas**

Muchas compañías emplean pruebas psicométricas para selección de personal, alrededor del 18% de las empresas utiliza estos test (según una encuesta de Society for Human Resource Management). Sin embargo, según psicólogos organizacionales, este número crece año tras año, entre un 10-15%.

Los costos de una mala selección de personal suelen ser cuantiosos. Tal es así, que algunos estudiosos consideran que puede llegar a ser el costo salarial anual del candidato mal seleccionado.

Ahora ¿Que evalúan las pruebas psicométricas para selección de personal? Evalúan diversos aspectos que conciernen a la personalidad del individuo como la inteligencia, las aptitudes, los intereses, las habilidades, etc. En síntesis, los test psicométricos proporcionan datos objetivos y mensurables de la personalidad, proporcionando así una percepción global del candidato permitiendo evaluar de esta manera si el mismo es el indicado para cubrir la vacante laboral.

Indicador MBTI. Tipos psicológicos Myers-Briggs Es una prueba creada por Katharine Cook Briggs y su hija Isabel Briggs Myers, basándose en la teoría tipológica propuesta por Carl Jung.

El MBTI es una prueba que apunta a identificar dónde un individuo cae en cuatro dicotomías diferentes: detección o intuición, introversión o extroversión, pensamiento o sentimiento, y juzgar o percibir, y presenta 16 tipos diferentes de personalidad etiquetados por combinación de iniciales. Alrededor del 80% de las compañías "Fortune 500" han sido administradas por el MBTI en la última década y muchas otras empresas lo utilizan como parte del proceso de selección del personal.

Cuestionario de Personalidad Ocupacional de SHL u OPQ32

Está diseñado para brindar a las empresas una imagen de cómo ciertas conductas influyen en el desempeño laboral de un candidato. La prueba está compuesta por 104 preguntas que miden 32 características diferentes. Los candidatos se evalúan en tres dominios principales: Relación con las personas, Estilo de pensamiento y sentimientos y Emociones.

En la prueba, a los candidatos se les presentan cuatro afirmaciones y deben elegir qué afirmación las describe mejor y qué afirmación los describe menos. El OPQ32 fue desarrollado específicamente para garantizar que sus escalas sean relevantes y adecuadas para el lugar de trabajo.



Este test es utilizado tanto en procesos de reclutamiento como para desarrollo de liderazgo y formación de equipos.

#### **1.4.1.3 Mejora continua**

*La mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando las causas o restricciones, creando nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. (Gutiérrez, 2010),*

*La mejora continua se trata de mejorar un proceso, cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del tipo de asignación que le otorgue el empresario y del proceso. (James Harrington, 1993)*

Para Pigors y Meyers la rotación del personal es el grado de movilidad interna de los empleados es:

*Evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). Las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización. (Pigors & Meyers, 1985)*

Las principales consecuencias de la rotación excesiva de personal son: daños a la moral, imagen de la organización a la comunidad, pobre integración del personal y

la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece la organización, incrementar los costos de selección y mermas en la calidad y productividad de la empresa.

**Fórmula para el cálculo de la rotación de personal:**

Separaciones en el mes (100) Rotación - Número promedio en la nómina del mes n  
= Cálculo de la rotación de personal.

Pigors y Meyers, sugieren tomar las siguientes medidas para reducir la rotación de personal: mejorar selección, colocación, capacitación, inducción, relaciones laborales, supervisión, salarios, aumentos de sueldos en períodos críticos, rediseño de puestos.

Strauss George y Sayles Leonard (1985), hablan de la rotación de personal diciendo que esta permite al trabajador conocer nuevas ocupaciones, ampliar sus conocimientos y evaluar sus potencialidades reales, buscar nuevas oportunidades de promoción, ascenso, mejorar sus ingresos y las condiciones de trabajo. Al dejar un empleo los trabajadores hacen uso de su libertad, derecho y poder personal de decisión para dirigir su propia vida.

Para Pérez Escarnida (1988), las variables que afectan considerablemente el desempeño del personal directivo son: la elevada rotación de personal y la capacitación; al referirse a los costos que esta genera dice que la rotación hace que se pierda la inversión en capacitación que recibió el empleado, lo que además genera más gastos al tener que preparar nuevo personal.

Son muchas las causas por las cuales existe una gran rotación de personal en las organizaciones mexicanas. Para algunos el factor económico es el principal (sueldo del trabajador y situación económica por la que atraviesa el país), para

Otros es la falta de especialización de la población trabajadora; se afirma que existen fuentes de empleo para personal calificado, pero, la mayoría de las personas tiene poca preparación; otro fenómeno es la infinidad de centros de trabajo en que aparecen anuncios que solicitan trabajadores generales o ayudantes, en donde se ofrecen salarios mínimos o poco mayores, por ello no resultan atractivos para nadie; de tal manera que si un trabajador acepta un empleo así, lo abandonará en poco tiempo para buscar mejores oportunidades, mayor ingreso y desarrollo profesional.

La rotación de personal por sí misma es un problema grave porque genera elevados costos de reclutamiento, selección, capacitación, desperdicios, mermas, retrabajos, toma de decisiones inadecuadas y re planeación de actividades.

Un programa de calidad total implica: constancia, disciplina, paciencia, Involucración, compromiso, trabajo en equipo, planeación de la calidad y un nivel óptimo de rotación de personal.

El autor cita un ejemplo de una industria petroquímica que se vio dañada por la alta tasa de rotación de personal, dando los datos siguientes: 60% de rotación en personal del comité de dirección y 50% personal total de la empresa, lo cual trajo como consecuencia retrasos en el programa de calidad, incumplimiento de los objetivos establecidos, lenta capacidad de respuesta de mandos medios y operarios.

Wether y Davis (1990), al referirse a la rotación y especialización, dice que *“entre más especializado es un puesto, mayor será el índice de rotación; cuando las tasas de rotación son altas, un nuevo diseño de puesto puede reducirías.”*

La rotación de labores consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos; son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía en el trabajo especializado porque requiere el uso de hábitos diferentes.

La organización obtiene beneficios de este tipo de programas, porque los trabajadores se hacen competentes para el desempeño de varias labores, lo que además mejora la auto imagen del empleado.

Cuando un departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar reduciendo el costo de la rotación.

Los costos de la rotación se observan en el aumento en los gastos de reclutamiento, selección, capacitación, inducción, daños a maquinaria y equipo, suministro de equipo, herramientas y accesorios al personal (uniformes, mandiles, zapatos de seguridad, guantes, etcétera).

Se habla de la rotación como una variable gerencial aparentemente incontrolada.

Algunas organizaciones por decisión propia han impulsado la rotación de ciertos recursos humanos con lo que han activado las fuerzas de la oferta; las organizaciones que cerraron sus operaciones han activado la oferta de personal,

Muchas empresas nacionales y transnacionales han comenzado a reducir cantidades desproporcionales de personal de diferentes niveles, estimulando fuertemente la demanda.

¿Es la rotación de personal un presagio de cambio? El autor opina que es más que eso, es una luz de alarma que indica que ha llegado el momento de poner a funcionar el talento gerencial para activar el plan estratégico de recursos humanos, porque, quiérase o no, la atracción y retención del personal con talento puede venir a dar una ventaja competitiva a las empresas y al país.

Como podrá observarse, el comentario anterior se refiere a la rotación de personal como estrategia de administración, más que como un problema, ello nos permite explicar por qué empresas con altos índices de rotación en ciertas categorías

básicas obtienen premios de calidad y alcanzan sus metas económicas de productividad, obteniendo algunas otras ventajas.

Javier Rodríguez, gerente de Recursos Humanos de Digital Equipment de México, considera que *“la rotación de personal gerencial es un proceso natural que se presenta en todas las organizaciones como parte de su evolución y permite a la empresa proveerse de talento nuevo e ideas frescas y ayudar a mantener un ambiente de trabajo sano.”*

La rotación interna ayuda de manera importante, brinda al personal nuevas metas, retos y campo de desarrollo dentro de un ambiente que ya conocen; para cada organización existe un nivel adecuado de rotación; cuando ésta es excesiva puede generar enormes daños a la organización.

Una empresa que constantemente cambia de personal baja notablemente su productividad, pues la gente tiene un nivel de contribución muy bajo durante su primer año de experiencia.

Cada empresa debe fijar su propio nivel óptimo de rotación dependiendo del tipo de actividad desempeñada, área geográfica, demanda del producto y /o servicio, oferta y demanda de mano de obra y otras actividades económicas equivalentes.

Javier Rodríguez, cita como ejemplo las tiendas de autoservicio, o bien, las zonas fronterizas, donde el fenómeno alcanza el nivel más alto, pues la gente toma un empleo en espera de poder pasar la frontera.

*El crecimiento es el principal móvil de la rotación, entendiéndolo como aumento en responsabilidades, utilización de conocimientos, experiencia, mejoramiento económico, libertad para actuar, toma de decisiones, ausencia de restricciones organizacionales, autoritarismo y frustración.* (Laura Serralde, 1991)

A pesar de que actualmente la inflación no es muy elevada, la crisis que atravesamos ha colocado los beneficios económicos como factor determinante en la rotación de personal, sobre todo en los niveles intermedios y bajos de la organización. La orientación hacia el dinero es un valor humano que no debemos olvidar, sobre todo si reconocemos su importancia para satisfacer las necesidades básicas.

La capacitación retiene a la gente por el crecimiento técnico, profesional y humano que le brinda, pero si no se ofrecen las condiciones adecuadas en la empresa para que el personal preparado desarrolle las habilidades adquiridas, éstas buscarán en otra organización esa oportunidad.

Las mujeres ejecutivas y las que ocupan cargos a niveles medios suelen permanecer bastante tiempo en sus trabajos.

Los programas de arraigo más exitoso a los que una empresa puede recurrir son: sueldo, presentaciones, programas de reconocimiento, sistemas de comunicación, plan de carrera y la satisfacción del personal.

Los programas de reclutamiento y selección de personal deben realizarse a mediano y largo plazos para lograr un adecuado período de permanencia de los empleados; la salud de la organización empieza por la puerta.

## **1.4.2 Marco conceptual**

**1.4.2.1 Reclutamiento.** La requisición de personal señala la solicitud de un nuevo empleado teniendo en cuenta la fecha para la cual se necesitará, el tiempo requerido y el tipo de contrato principalmente. *“el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y 23 capaces de ocupar cargos dentro de la organización”*. (Chiavenato, 2000) El reclutamiento puede darse interno (dentro de la misma compañía), externo (a través de técnicas de reclutamiento fuera de la empresa) o mixto (una combinación de las anteriores). (Chiavenato,2000)

**1.4.2.2 Selección.** La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, con el fin de mantener la objetividad y la precisión.

*La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de recursos humanos de la empresa que cuenta con psicólogos. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior. (Pérez, S.f.)*

**1.4.2.3 Mejora continua** *W. Edwards Deming es uno de los creadores del concepto de mejora continua, el objetivo principal del sistema de gestión de la calidad. En la década de 1940 empezó a trabajar con los procesos industriales y de fabricación e introdujo muchas de las herramientas que se utilizan en las iniciativas de mejora de la calidad; sus ideas y conceptos se usan hoy en día para generar resultados de analíticos fiables y de calidad. (Mejoracontinua.net , S.f.)*

Deming descubrió 14 puntos para la calidad, muchos de los cuales se pueden aplicar fácilmente al laboratorio. Dos de los puntos son particularmente importantes para el propósito de este texto (Mejoracontinua.net , S.f.) :

- *Dejar constancia del propósito de mejora. El mensaje es que es necesario trabajar constantemente para hacer que el proceso sea mejor.*
- *Mejorar constantemente y para siempre. Esta afirmación apunta que la mejora continua siempre será una meta. La perfección no se alcanza nunca, pero intentaremos acercarnos a ella lo máximo posible. La mejora continua de procesos es un aspecto que nunca está finalizado, sino que continua “para siempre”.*
- *El ciclo de Deming, planificar, hacer, comprobar y actuar muestra cómo conseguir la mejora continua en cualquier proceso.*
- *Planificar: identifique los problemas y las posibles fuentes de debilidad o error del sistema. Decida los pasos que debe seguir para recoger información. Hágase la pregunta “¿Cuál es la mejor forma de evaluar la situación actual y analizar las causas fundamentales de las áreas problemáticas?” Elabore un plan de mejora utilizando la información recogida mediante estas técnicas.*
- *Hacer: implementar los planes que se hayan elaborado, ponga el plan en acción.*



- *Comprobar: se refiere al proceso de seguimiento. Será importante evaluar la eficacia de la acción que se ha tomado, utilizando procesos de revisión y auditoría focalizados. Si la debilidad del sistema es compleja, quizá sea necesario realizar un estudio piloto para poder entender todas las complejidades. Tras “comprobar”, revise el plan según sea necesario para lograr las mejoras necesarias.*
- *Actuar: aplique cualquier acción correctiva necesaria y luego vuelva a comprobar para asegurarse de que la solución ha funcionado. Este ciclo es un proceso continuo, así que el laboratorio empezará otra vez con un proceso de planificación para continuar con las mejoras. (Mejoracontinua.net , S.f.)*

**1.4.3 Marco legal.** La normatividad vigente por medio de la cual se rigen los procesos participativos el código sustantivo del trabajo (Ley 2663, 1950) enmarca el proceso de contratación que las empresas deben dar cumplimiento como herramientas claves para el proceso de reclutamiento a través de los siguientes artículos:

*ARTÍCULO 22. DEFINICIÓN.*

*1. Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.*

*2. Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador), y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.*

*ARTÍCULO 23. ELEMENTOS ESENCIALES. Artículo subrogado por el artículo 1o. de la Ley 50 de 1990.*

1. Para que haya contrato de trabajo se requiere que concurren estos tres elementos esenciales:

a. La actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo;

b. La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponer reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato. Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país.

c. Un salario como retribución del servicio.

2. Una vez reunidos los tres elementos de que trata este artículo, se entiende que existe contrato de trabajo y no deja de serlo por razón del nombre que se le dé ni de otras condiciones o modalidades que se le agreguen.

*ARTÍCULO 24. PRESUNCIÓN* Se presume que toda relación de trabajo personal está regida por un contrato de trabajo.

*ARTÍCULO 25. CONCURRENCIA DE CONTRATOS.* Aunque el contrato de trabajo se presente involucrado o en concurrencia con otro, u otros, no pierde su naturaleza, y le son aplicables, por tanto, las normas de este Código.

*ARTÍCULO 26. COEXISTENCIA DE CONTRATOS.* Un mismo trabajador puede celebrar contratos de trabajo con dos o más {empleadores}, salvo que se haya pactado la exclusividad de servicios en favor de uno solo.

*ARTÍCULO 27. REMUNERACIÓN DEL TRABAJO. Todo trabajo dependiente debe ser remunerado.*

*ARTÍCULO 28. UTILIDADES Y PÉRDIDAS. El trabajador puede participar de las utilidades o beneficios de su (empleador), pero nunca asumir sus riesgos o pérdidas. (Ley 2663, 1950)*

## **1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.5.1 Metodología.** El método de estudio es descriptivo, ya que partirá de unas premisas generales dadas para el área de farmacia en cuanto a la satisfacción del cliente interno (empleado) representado en el área mencionada de la clínica Colombia, apoyando el estudio en encuestas, entrevistas y observación a fin de realizar un análisis sobre las posibles razones que conllevan a la rotación de personal de esta área, proponiendo un plan de acción con el fin de disminuir la alta rotación del personal. Se hace necesario tener una perspectiva interna que tienen relación con la empresa mediante la aplicación de encuestas dirigidas al área de farmacia de la empresa.

**1.5.1.1 Diseño del método.** El diseño del método se efectuará mediante encuestas, entrevistas ya que nos permite conocer la situación y relaciones predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas, su objetivo es la recolección de datos e identificación, se centran entre las variables que provocan el fenómeno que produzcan.

### **1.5.2 Método de investigación**

**1.5.2.1 Método de encuesta.** El instrumento utilizado para la recolección de información de la presente investigación es la técnica de la encuesta que consiste en un cuestionario que contiene preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple.

### 1.5.2.2 Población y muestra

- **Población**

La clínica Colombia está conformada aproximadamente por 1000 empleados, con 7 direcciones de las cuales tomamos la dirección de inventarios (farmacia principal) con un total de 23 empleados, se toma como criterio con accesibilidad a que cumplan los criterios de la investigación los cuales son: género, jóvenes, adultos, edades.

A continuación se presente la muestra que conforman los empleados del área de farmacia de la clínica Colombia:

**Tabla 1. Número de empleados**

<b>CLÍNICA COLOMBIA</b>	<b>NÚMEROS DE EMPLEADOS</b>
Farmacia principal	23

Fuente: Autores

- **Muestra**

La muestra no fue probabilística, estuvo conformada por la población total, comprendida por 23 trabajadores del área de farmacia de la clínica Colombia, los cuales ayudarán para la obtención de resultados óptimos en el estudio y procesamiento de los datos:

**Figura 1. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?**



Fuente: Autores

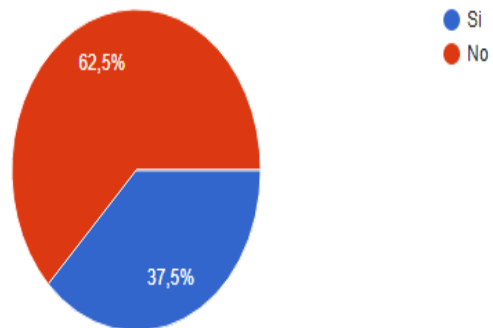
Como se aprecia en el gráfico el 54.2% de las personas encuestadas considera que la clínica Colombia es un buen lugar para trabajar, mientras que el 45.8% considera que no lo es.

**Figura 2. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Cree que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa?**

---

¿Cree que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa?

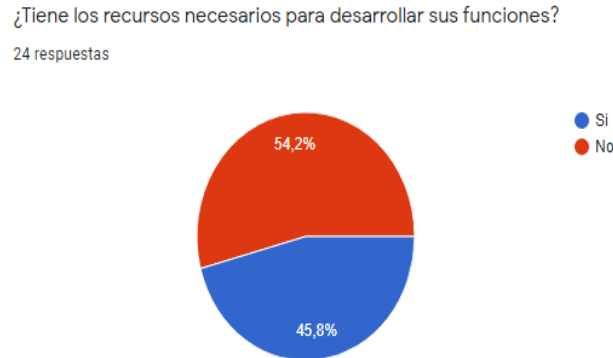
24 respuestas



Fuente: Autores

En el gráfico el 37.5% de las personas encuestadas considera que el trabajo que realizan es compatible con los objetivos de la empresa, mientras que el 62.5% consideran que no lo es.

**Figura 3. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?**



Fuente: Los Autores

Como se evidencia en el gráfico número 2 el 45,8% de las personas encuestadas consideran que tienen los recursos necesarios para desarrollar sus funciones mientras que el 54,2% consideran que no cuentan con los recursos.

**Figura 4. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿La empresa le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí mismo?**



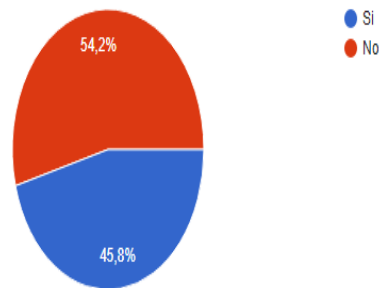
Fuente: Autores



Como se evidencia en el grafico el 45.8% de las personas encuestadas están de acuerdo que la empresa les da la oportunidad de sacar lo mejor de sí mismo y el 54.2% cree que la empresa no les brinda la oportunidad de sacar lo mejor de sí mismo.

**Figura 5. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Sus jefes o superiores muestran interés en usted como trabajador?**

¿Sus jefes o superiores muestran interés en usted como trabajador?  
24 respuestas



Fuente: Autores

En la segunda grafica se puede evidenciar que el 45.8% de los encuestados estan de acuerdo que sus superiores muestran interes en ellos como trabajadores y el 54.2% creen que no.

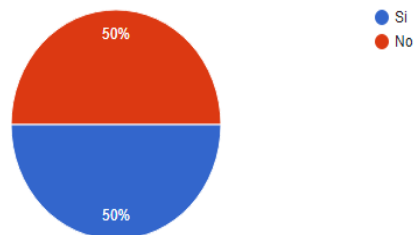
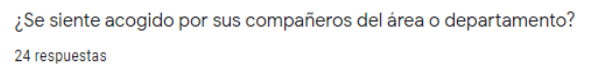
**Figura 6. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?**



Fuente: Autores

Como se evidencia en el gráfico el 45,8% de los encuestados consideran que sus opiniones se tienen en cuenta mientras que el 54,2% no lo creen así.

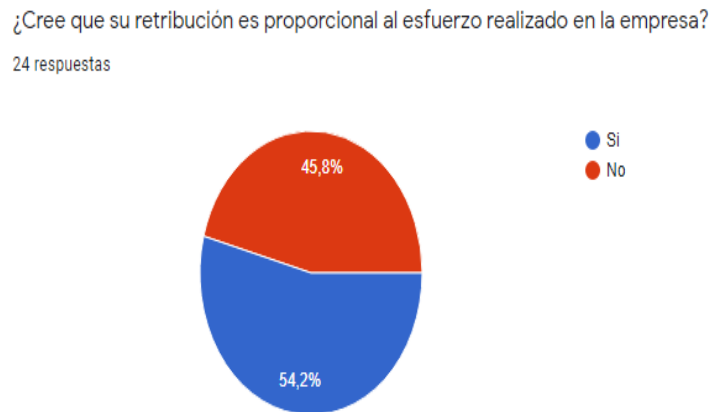
**Figura 7. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?**



Fuente: Autores

Como se evidencia en la figura anterior, el 50% de los encuestados se siente acogido por sus compañeros del area mientras que el otro 50% creen que no se siente acogido por sus compañeros y departamentos.

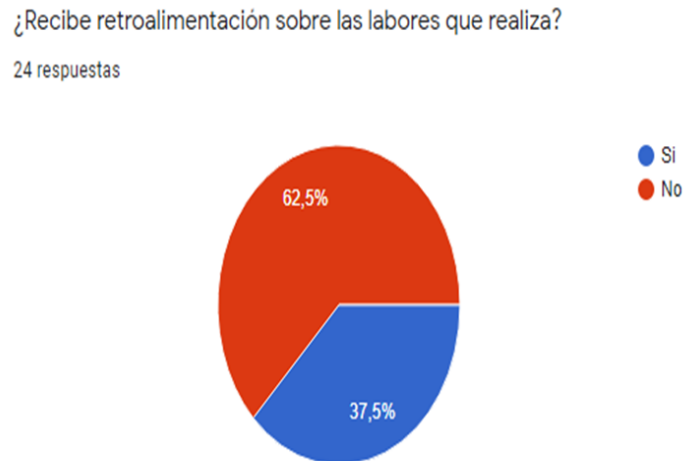
**Figura 8. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?**



Fuente: Autores

Como se evidencia en la grafica se evidencia que el 54.2% cree que su retribucion es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa, mientras que el 45.8% de los encuestados no lo estan.

**Figura 9. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?**



Fuente: Autores

Como se evidencia en el gráfico anterior, el 37.5% cree que recibe retroalimentación sobre las labores que realiza mientras que el 62.5% cree que no recibe retroalimentación frente a las labores que realiza.

**Figura 10. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿Está a gusto con el trabajo que hace?**



Fuente: Autores

Como se evidencia en la grafico anterior el 50% de las personas encuestadas esta a gusto con el trabajo que realiza, mientras que el otro 50% no esta a gusto con el trabajo que desempeña.

**Figura 11. Gráfico de respuestas a la pregunta: ¿cómo calificaría usted los procesos de comunicación en la organización?**



Fuente: Autores

Como se evidencia en el gráfico anterior, el 33,3% califica los procesos de la organización adecuados, el 25% los califican como activos. El 12,5% lo califica como jerarquizados y el 29,2% lentos.

**1.5.3 Variables.** La alta rotación de personal se debe a diferentes variables que pueden incidir en la política de recursos humanos debido a que es inadecuada y predispone al personal a retirarse de la organización.

### **1.5.3.1 Variable dependiente**

- La alta rotación de personal

### **1.5.3.2 Variable independiente**

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Oportunidades de proceso profesional ofrecidas por la organización
- Moral de personal de la organización
- Políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos

A partir de las variables dependientes e independientes el problema de la alta rotación del personal se identifica de la siguiente manera: la disminución de los beneficios de los empleados, la falta de comunicación entre compañeros y jefes, la carencia de compañerismo, y la política salarial.

#### **1.5.4 Fuentes y técnicas para la recolección de información**

**1.5.4.1 Fuentes secundarias.** Es una información tomada a partir de la intranet de la empresa, textos, revistas, tesis enfocadas en temas de recursos humanos, incentivos laborales, con el fin de justificar y estructurar la propuesta de mejoramiento.

**1.5.4.2 Fuentes primarias.** Una de las fuentes primarias es la observación, es utilizada para entender el comportamiento de quienes intervienen en el proceso en el área de farmacia de la clínica Colombia, conociendo la realidad e indagando sobre los aspectos que deben tenerse en cuenta en la elaboración de la encuesta.



## 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

### 2.1 ANÁLISIS INTERNO

**2.1.1 Reseña histórica.** FABILU LTDA. Clínica Colombia, fue creada el 3 de enero de 2011 en la ciudad de Santiago de Cali por una familia procedente del centro del país, cuyo objetivo empresarial ha sido ampliar los servicios de salud ofrecidos, y así, aportar en el mejoramiento de la red de servicios hacia la comunidad del Suroccidente Colombiano. Inicialmente, habilitamos el servicio de Urgencias y Hospitalización, y debido a la creciente demanda y necesidades del sector fuimos ampliando nuestro portafolio de servicios.

Desde nuestros inicios, nos fijamos objetivos que poco a poco hemos ido alcanzando con el apoyo de nuestro grupo empresarial conformado por CEDIT LTDA y nuestra empresa de ambulancias EMERGENCY, condiciones que nos han permitido brindar un apoyo integral y oportuno en la atención de los pacientes que así lo requieran.

Sin duda alguna, la Clínica Colombia es un ejemplo de trabajo incansable, el cual se evidencia a través de la experiencia, logros alcanzados y consolidación como un referente en la atención de mediana y alta complejidad en el Suroccidente Colombiano.

## **2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO**

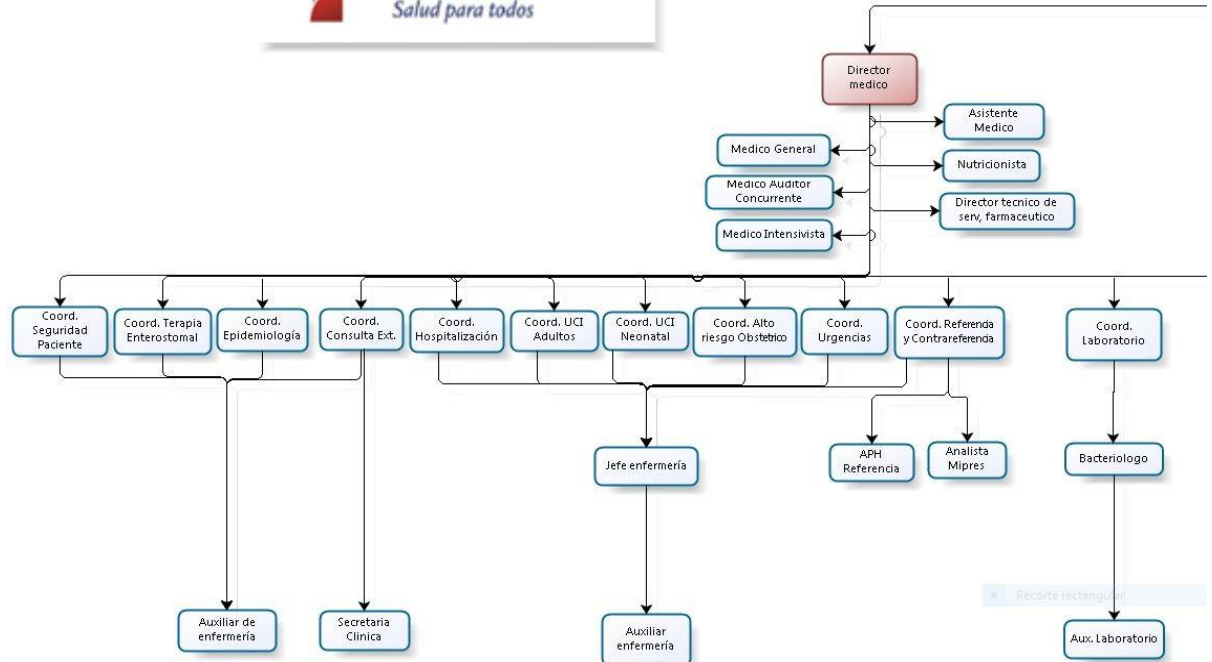
**2.2.1 Identificación del sector.** La empresa está ubicada en el sector salud.

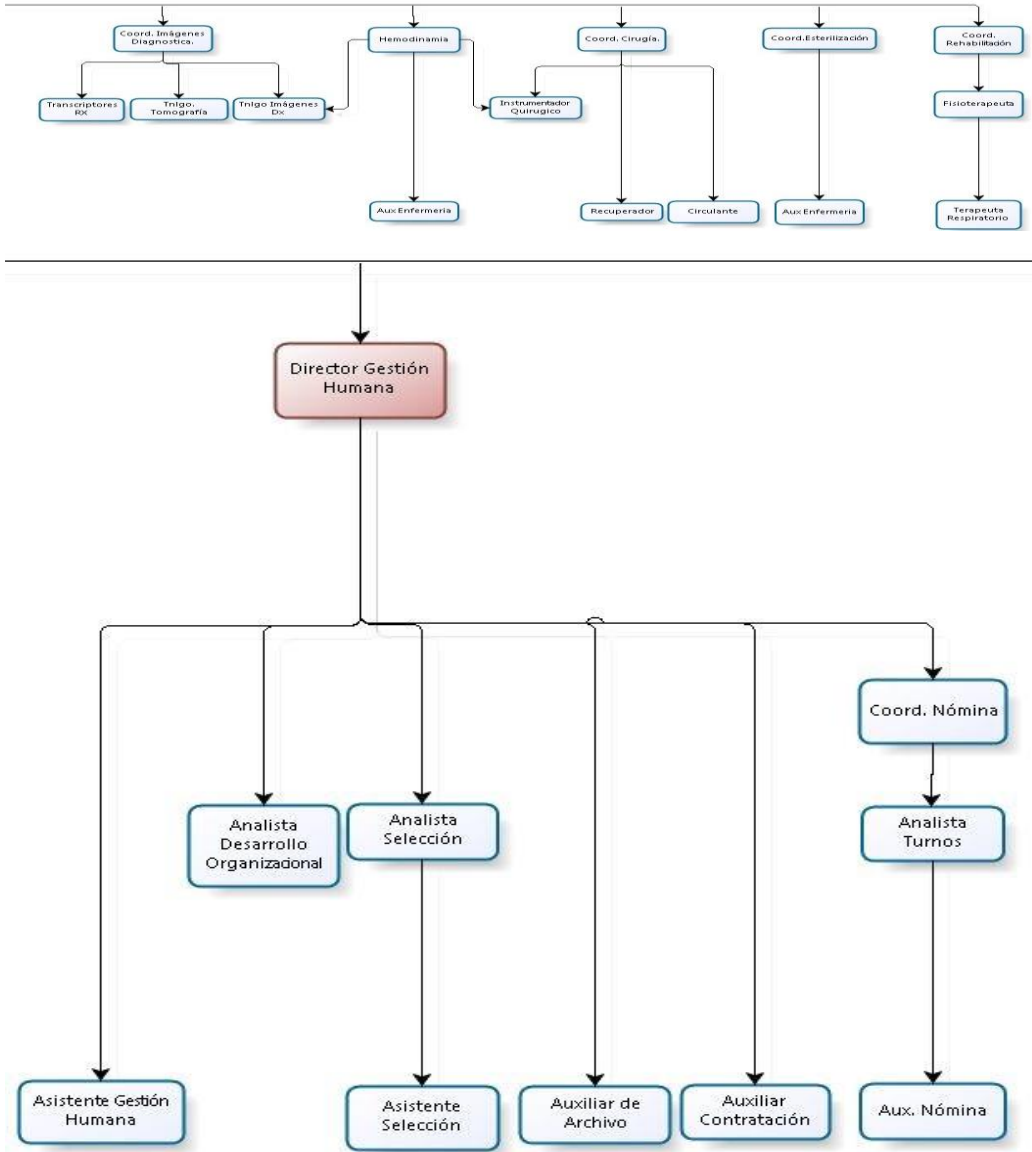
**2.2.2 Descripción de las actividades económicas.** La Clínica Colombia es una Institución Prestadora de Servicios de Salud de tercer y cuarto nivel de complejidad, que se encuentra ubicada estratégicamente en el sur de la ciudad de Santiago de Cali (Valle del Cauca), contamos con el apoyo de 400 empleados directos y 600 contratistas, los cuales unen sus esfuerzos para mejorar la calidad en la atención de los servicios de salud que ofrecemos, el bienestar de todos los colaboradores, proveedores, comunidad en general y el entorno, es por ello, que asumimos nuestras actividades con total compromiso, para así aportar en el desarrollo económico y social de la región.

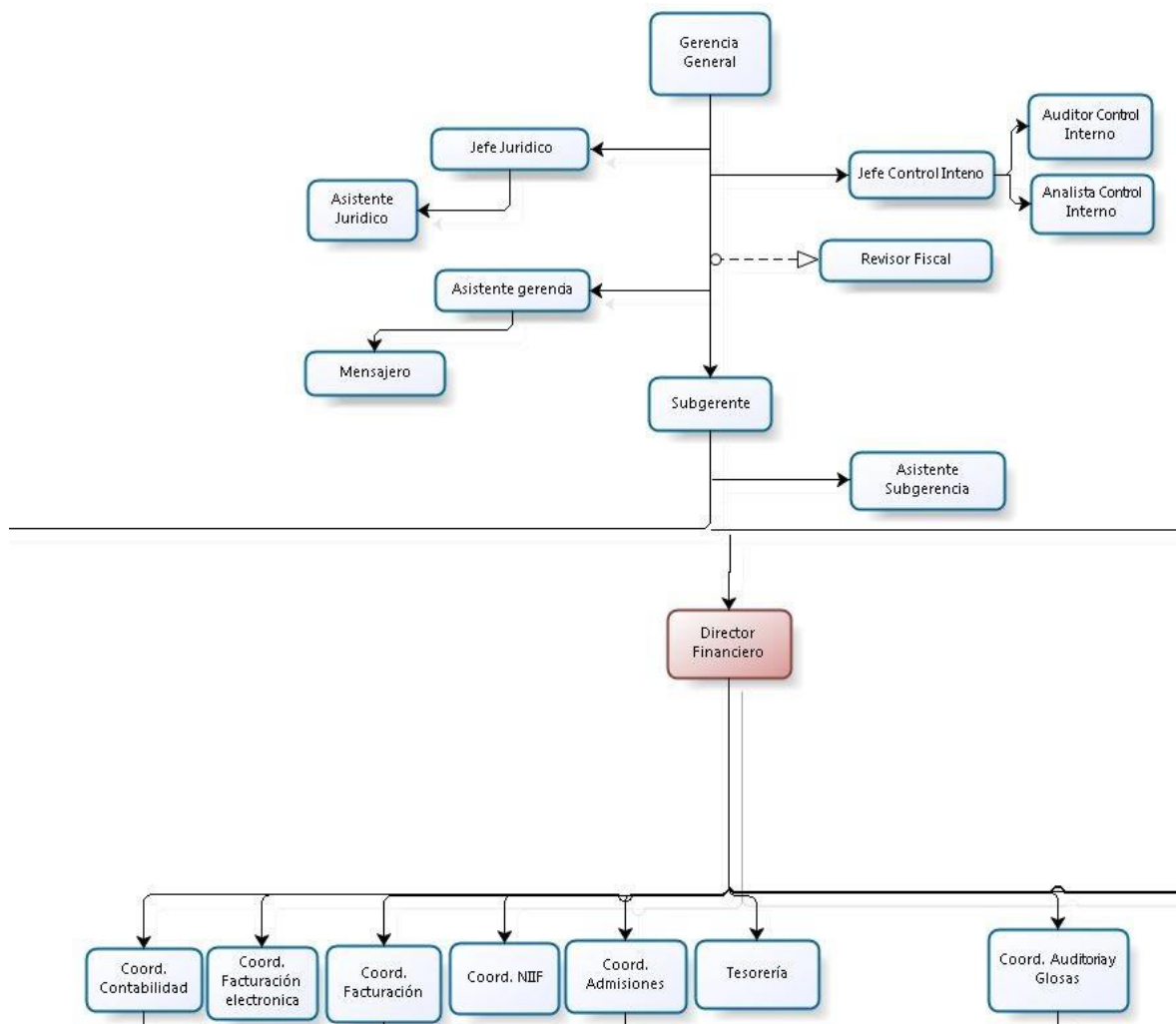
## **2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

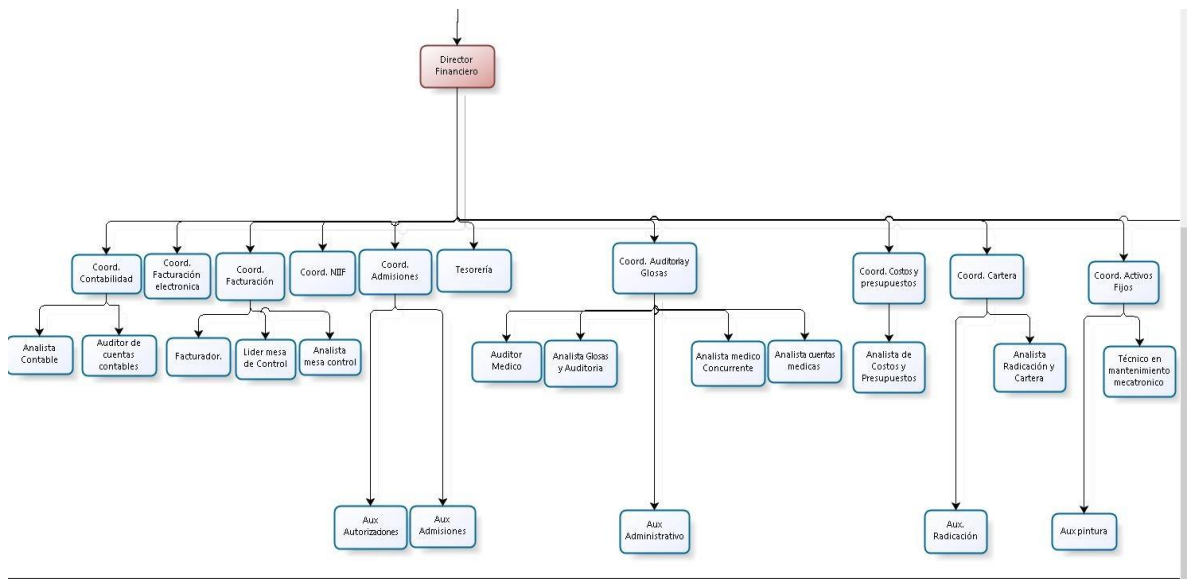
**2.3.1 Organigrama.** A continuación se presenta el organigrama de la empresa:

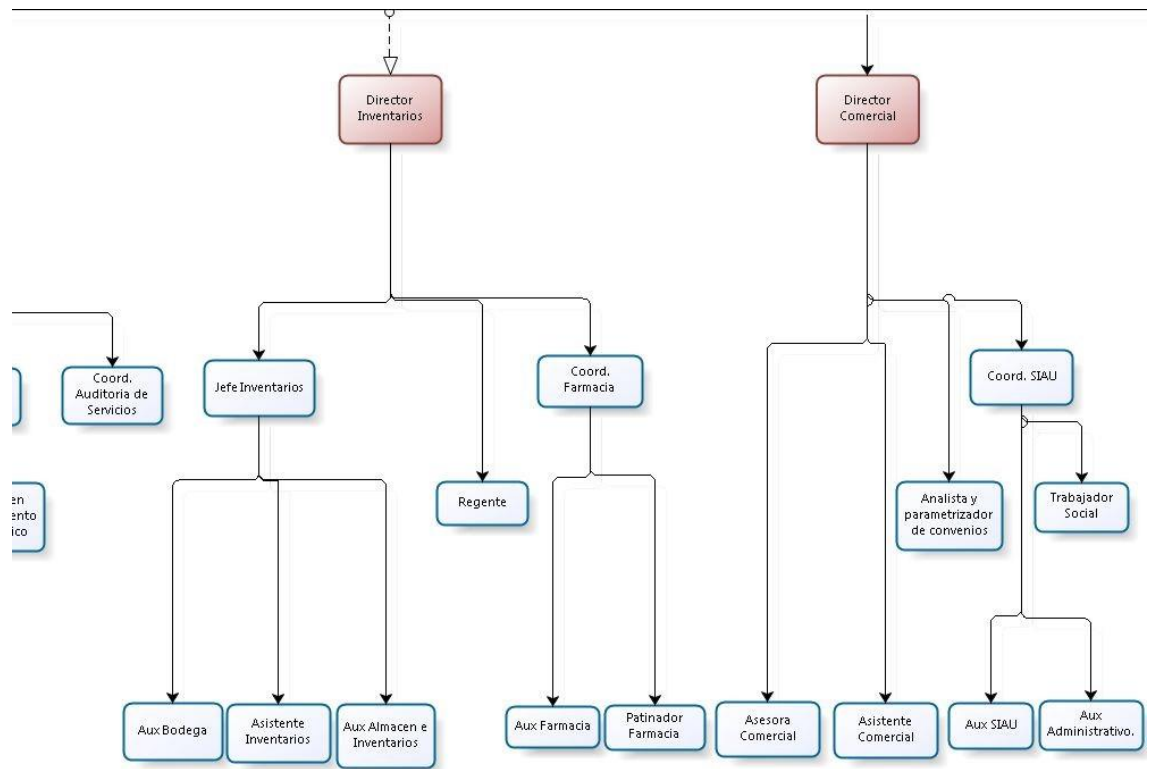
Figura 12. Organigrama Clínica Colombia

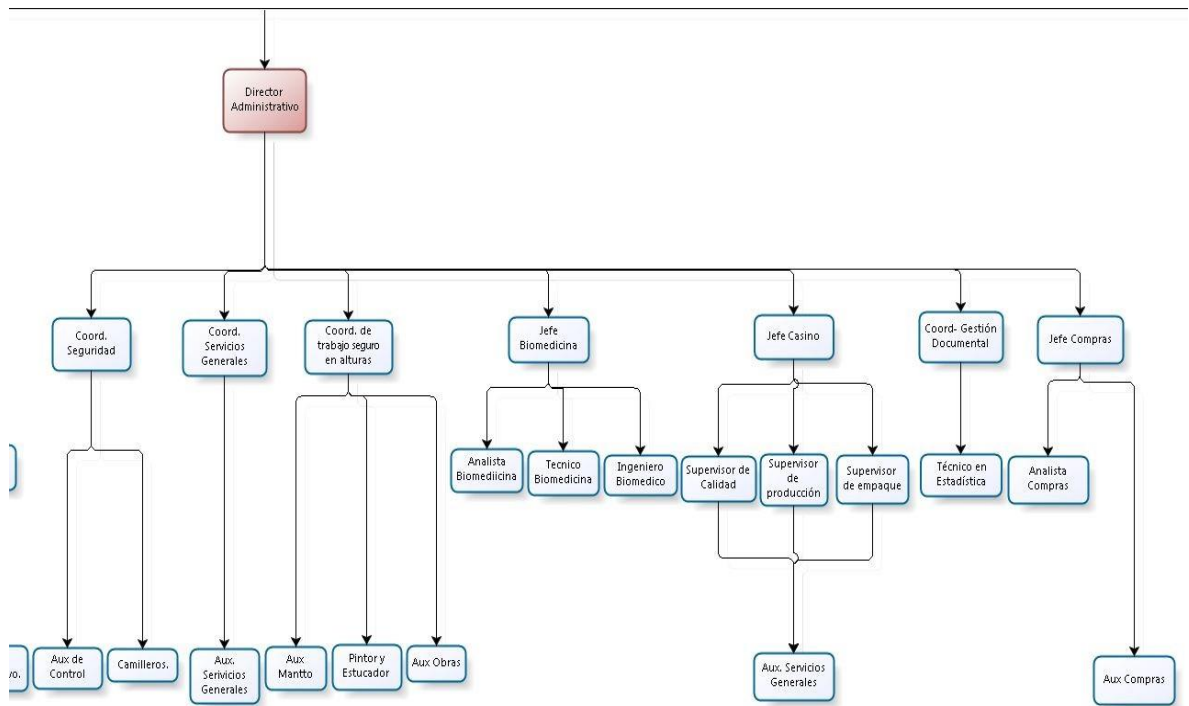




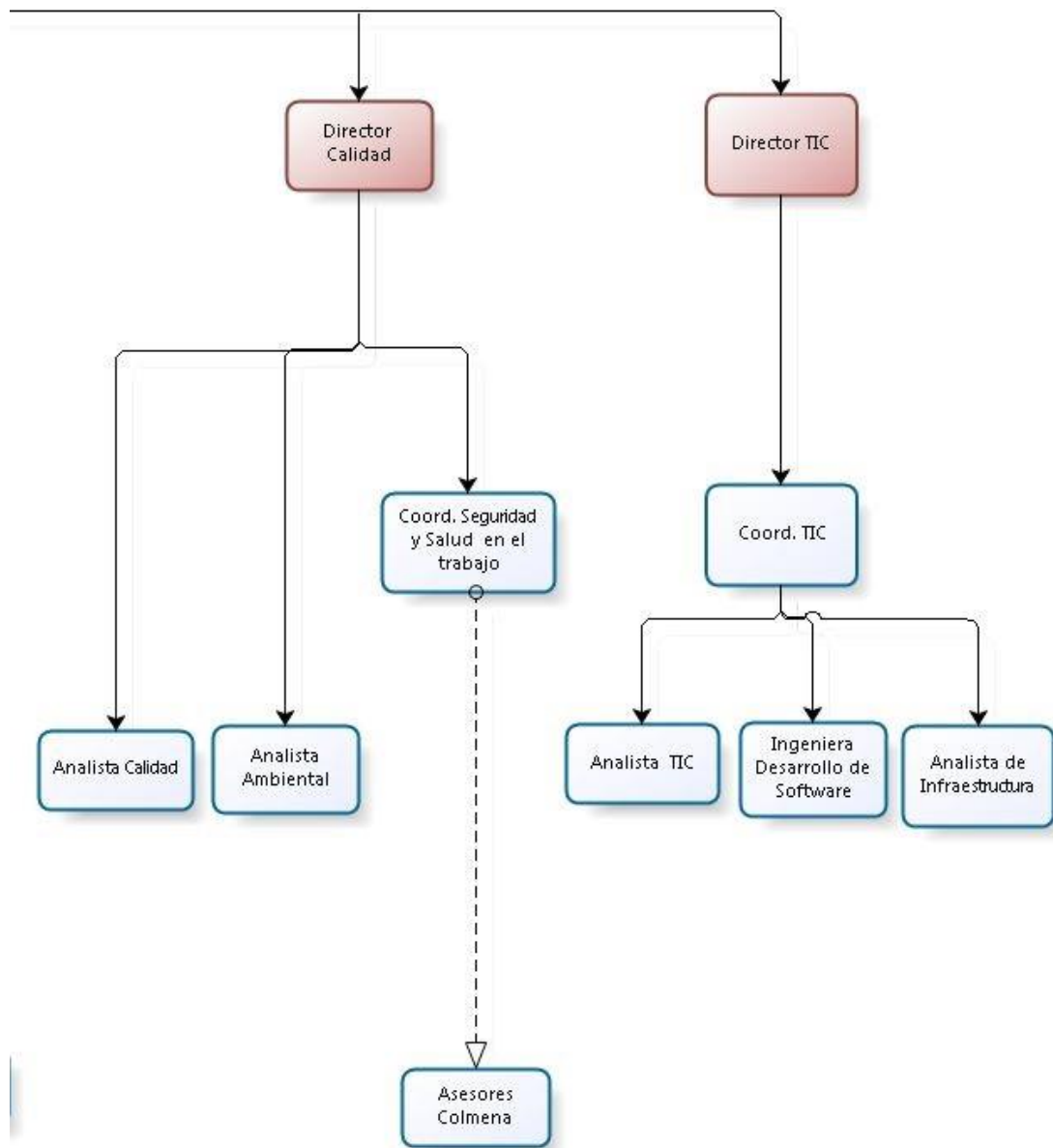












Fuente: (Clínica Colombia, 2020)

## **2.3.2 Descripción de las áreas funcionales de la empresa**

**2.3.2.1 Unidad de cuidados intensivos (UCI).** Clínica Colombia cuenta con un equipo multidisciplinario de médicos especializados, médicos generales, enfermeras, auxiliares de enfermería, terapeutas y nutricionista, entrenados en el cuidado crítico de los pacientes. El objetivo es brindar una atención permanente y especializada las 24 horas del día, para ello contamos con un monitoreo constante de los médicos intensivistas y dotamos el servicio con equipos tecnológicos que buscan asegurar una adecuada monitorización, manejo, seguimiento y seguridad, como respaldo a la actividad médica requerida. El servicio de UCI en el sur de Cali cuenta con 51 cubículos y se encuentra especialmente diseñado para la vigilancia continua y tratamiento de los pacientes afectados por enfermedades que pueden poner en peligro su vida y con una posibilidad razonable de recuperación. El servicio de UCI en el sur de Cali cuenta con los mejores profesionales para el cuidado de todos los pacientes, brindando una atención de alta calidad, gracias a los equipos y personal que hacen parte de este, para que reciban el mejor tratamiento y se sientan a gusto en el lugar.

Por eso, en el servicio de UCI, todos los que hacen parte de este, lo importante es el paciente y para el personal, es de vital importancia hacer todo lo que está en sus manos e incluso, ir más allá, para tratar a las personas que se encuentren en un estado crítico y poder ayudarles durante todo el proceso de su recuperación. Los pacientes pueden gozar de la mayor tranquilidad al igual que todos sus allegados, porque el trabajo realizado es de primera calidad, con la intención de ayudar y ofrecer una atención personalizada y especializada, dependiendo de la situación, con un acompañamiento constante durante todo el proceso y comprometida con su labor, con un sentimiento humanista, integral y competente, interesado por mejorar la calidad de vida de todos los pacientes.

**2.3.2.2 Servicio de urgencia.** Este servicio de urgencias en el sur de Cali está a cargo de un calificado equipo médico, paramédico y administrativo, que cuenta para ello con salas de reanimación, suturas, yesos y consultorios, entre otras posibilidades, además del soporte del área de Imágenes Diagnósticas y del Laboratorio Clínico.

Contamos con un completo servicio respaldado por Laboratorio Clínico, hospitalización y Farmacia las 24 horas.

En los servicios de Urgencias en el sur de Cali existe un proceso de atención médica llamado TRIAGE, el cual está enfocado a la prioridad de atención.

Es un servicio completo y de alta calidad que pretende el bienestar y comodidad de todos los pacientes. Los profesionales en las diferentes áreas de la cirugía garantizan la seguridad y tranquilidad de los pacientes, puesto que estarán recibiendo un servicio de alta categoría que busca velar por el bienestar de las personas. Además de que los modernos equipos tecnológicos junto con las instalaciones adecuadas, propician un ambiente agradable y de confianza en el que los pacientes se pueden sentir a gusto. El servicio está orientado hacia la colaboración, el sentido de pertenencia, la responsabilidad, el compromiso y el trato humano y digno hacia todos los pacientes, procurando atender y satisfacer las necesidades de cada uno, cumpliendo con sus expectativas, para que en un futuro, el servicio pueda ser tenido en cuenta como uno de los mejores en la ciudad y como la primera opción para futuras ocasiones, posicionándose como una entidad líder en esta área, con altos estándares de calidad, caracterizándose por su sentido humanista y los resultados exitosos y gratificantes que obtienen del trabajo realizado.

**2.3.2.3 Imagenología.** La Unidad de Imagenología de nuestra Clínica cuenta con completos equipos tecnológicos de alta resolución que permiten observar las estructuras internas del cuerpo humano con confiabilidad en las imágenes arrojadas por cada uno de ellos. Esto la hace ser una de las mejores unidades de imágenes diagnósticas en el sur de Cali.

Realizamos Tomografías Axiales Computarizadas (TAC), Radiología Convencional y Ecografías. Contamos con variados servicios que nos permiten posicionarnos como una de las mejores unidades de imágenes diagnósticas en el sur de Cali, gracias a nuestra calidad, atención al cliente y diversidad de servicios.

**2.3.2.4 Rehabilitación.** El servicio de Rehabilitación cuenta con un equipo terapéutico especializado, creado para interactuar con las diferentes necesidades del paciente, velando por mejorar su calidad de vida. Su principal objetivo es ayudar al paciente a restaurar sus procesos funcionales, los cuales se diferencian y clasifican según la pérdida o alteración de su desempeño habitual.

**2.3.2.5 Unidad de cuidados intensivos neonatal (UCI NEO).** En la Unidad de Cuidados Intensivos Neonatal de Clínica Colombia, brindamos atención integral a los recién nacidos (hasta los 28 días) y prematuros nacidos en la Clínica o remitidos, con patologías que requieran una atención pre hospitalaria, desde su estabilización hasta el cuidado intensivo neonatal.

Nuestro servicio se enfoca en los cuidados en esta etapa de la vida, manteniendo y optimizando su desarrollo integral a través de la monitorización y cuidado permanente de pediatras, neonatólogos, enfermeras especialistas, fisioterapeutas y auxiliares.

**2.3.2.6 Hospitalización.** La Clínica Colombia cuenta con una infraestructura y capacidad instalada, distribuida en siete (7) pisos de la edificación; en los cuales el paciente internado cuenta con una atención integral, especializada y cómoda durante su estancia en la Institución. Nuestro servicio está enfocado en la humanización y la seguridad del paciente, ofrecemos atención con médico presencial las 24 horas, cuidado personalizado por su médico tratante y un equipo de enfermería con calidad humana dirigido a atender sus necesidades.

**2.3.2.7 Alto riesgo obstétrico (ARO).** La unidad está dirigida por médicos especialistas y personal de enfermería, altamente especializados en el cuidado de la madre gestante y la atención del recién nacido. Los profesionales de esta unidad tienen una amplia experiencia en las enfermedades que puedan comprometer de manera crítica el desarrollo del embarazo.

La razón de ser de la Unidad de Alto Riesgo Obstétrico de la Clínica Colombia son las madres y los recién nacidos. Esta unidad se caracteriza por la calidad y oportunidad de la atención, minimizando la aparición de complicaciones y situaciones manejadas inadecuadamente.

**2.3.2.8 Hemodinámica.** La Clínica Colombia cuenta con un área especialmente equipada para la realización de procedimientos hemodinámicos, estudios diagnósticos y terapéuticos sobre las arterias coronarias y periféricas con la tecnología adecuada que otorga a nuestros pacientes seguridad en los procedimientos. La unidad de hemodinamia en Cali de Clínica Colombia está compuesta por un equipo de profesionales altamente calificados, quienes asumen un rol fundamental junto al paciente durante el procedimiento, con el apoyo clínico y logístico al médico hemodinamística.

**2.3.2.9 Cirugía.** El área de Cirugía se encuentra ubicada en el segundo piso de la Clínica Colombia, en la cual se realizan procedimientos de diversa complejidad con énfasis en trauma y urgencias las 24 horas del día. Contamos con el personal y la tecnología idónea para efectuar intervenciones de urgencias, cirugías ambulatorias y programadas en las diferentes especialidades quirúrgicas. El talento humano que labora en esta área se caracteriza por ser altamente calificado, con amplia experiencia y enfoque en la humanización. Por las razones anteriores, si está buscando un centro médico de cirugías en el sur de Cali, de alta calidad, con un equipo de trabajo profesional y muy bien capacitado, con los equipos tecnológicos necesarios y de primera categoría, la Clínica Colombia es la mejor opción.

El área de cirugías en el sur de Cali de la Clínica Colombia cuenta con altos niveles de calidad que garantizan la tranquilidad del paciente al momento de solicitar nuestros servicios, porque nos interesa brindar una atención especializada y de primera clase, para satisfacer las expectativas de las personas.

## **2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

**2.4.1 Misión.** Somos una institución prestadora de servicios de salud de alta complejidad, con una excelente ubicación que nos permite atender a la población del suroccidente colombiano, destacada por un modelo de atención integral que tienen como ejes la prestación de un servicio humanizado, seguro y oportuno a través de un equipo humano, competente y comprometido, recursos tecnológicos avanzados y que garantiza el desarrollo integral de sus colaboradores, de la organización, con responsabilidad social y sostenibilidad.

**2.4.2 Visión.** En el 2022 Clínica Colombia será reconocida en el suroccidente colombiano como líder en prestación de servicios de salud de alta complejidad, por su servicio humanizado, oportuno e integral.

**2.4.3 Objetivos estratégicos.** A continuación se presentan los objetivos estratégicos de la Clínica Colombia:

**Tabla 2. Objetivos estratégicos Clínica Colombia**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y DE LA CALIDAD		ESTRATEGIAS
FINANCIERA	1	POSICIONAR LA MARCA "CLINICA COLOMBIA" COMO CLINICA DE ALTA COMPLEJIDAD	Presupuestar recursos para el montaje o contratación de mercado
			Establecer el área de mercadeo definiendo la estrategia interna y externa
			Elaborar el plan de mercadeo
	2	Asegurar el equilibrio financiero	Mejorar las ventas de servicios asegurando el crecimiento sostenido
			Mejorar el recaudo de cartera para impactar los ingresos de la clínica
			Replanteamiento del modelo de atención para adaptarse a los cambios de contratación que son tencia en el sector salud
Establecer políticas de austeridad y control del gasto.			
PROCESOS	3	OPTIMIZAR LOS PROCESOS PARA GARANTICEN RESULTADOS EFICIENTES Y EFICACES	Consolidar un área de ingeniero de procesos orientado sus acciones al mejoramiento continuo de la eficiencia y eficacia.
			Adquirir tecnología para automatización y control de los procesos
			Plantear un método para abordar los cambio normativos y mejorar el tiempo de respuesta a los mismo.
CLIENTES	4	Mejorar las satisfacciones de clientes, usuarios y sus familia y otras partes interesadas, garantizando servicios de salud oportunos y alta calidad.	Implementar los programas de humanización del servicio
			Implementar los programas de seguridad del paciente
			Buscar la integridad (complementariedad) de los servicios
			Mejorar la infraestructura en terminos de comodidad y seguridad física
	5	Implementar el programa de docencia servicios	Establecer alianzas con universidades para la implemntación del programa docencia de servicios.
			Diseñar e implementar el programa docencia servicio
CAPITAL HUMANO	6	Desarrollar el talento humano para garantizar personal competente con sentido de pertenencia	Implementar el programa de bienestar
			Realizar un analisis de las causas de rotación de personal e implementar planes de acción
			Diseñar el modelo de evaluación del desempeño por competencias y las necesidades de los procesos.
			Diseñas el programa general de formación orientado a mejorar las competencias del personal y a las necesidades del personal.
			Realizar estudios técnico de Clima Organizacional e implmentar el plan de intervención

Fuente: (Clínica Colombia, 2020)



## **2.4.4 Principios y valores**

**2.4.4.1 Vocación de servicio.** Favorecemos la humanización, mediante un trato que genera calidez, empatía y amabilidad.

**2.4.4.2 Compromiso.** Participamos activamente en el desarrollo los planes y objetivos organizacionales actuando con sentido de pertenencia y responsabilidad.

**2.4.4.3 Trabajo en equipo.** Contribuimos de manera activa al logro de los objetivos y metas institucionales, a través de la sinergia del equipo, comunicación asertiva y respeto mutuo por nuestros compañeros de trabajo.

**2.4.4.4 Ética.** Actuamos con honestidad, transparencia e integridad, consecuentes con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, construyendo relaciones de confianza colectiva para prestar servicios de salud de calidad.

## **2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

### **2.5.1 Matriz POAM**

**2.5.1.1 Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM.** Para realizar el análisis externo se utilizará la MATRIZ de POAM, para su aplicación se tendrá en cuenta los siguientes factores como son: lo político, económico, social, tecnológico, legal, ambiental; cada uno de estos componentes incluye las variables externas que serán calificadas como oportunidades y amenazas que genera la clínica.

**Tabla 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM**

DIAGNOSTICO EXTERNO - PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)									
FACTORES	GRADO AMENAZAS			GRADO OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
	<b>POLÍTICO</b>								
Apalancamiento mediante alianzas estrategicas				X			X		
<b>ECONÓMICO</b>									
Generar alianzas para mejorar el servicio				X			X		
Ampliación de portafolios				X			X		
El porcentaje de participación actual en el mercado objetivo				X			X		
Competidores que se adaptan rapidamente a los cambios normativos	X						X		
Dinamismo e inovacion del sector	X						X		
Busqueda de otros mercados objetivos				X			X		
Cambio de modelos de contratación, tendencia del sector salud	X						X		
Capacidad de crecimiento				X			X		
Incumplimiento en los pagos por parte de las ERPS	X						X		
Poder dominante de las EPS limitan negociación comercial	X						X		
Construir alianzas con ips que homologen servicios y permitan atender mayor volumen de pacientes				X			X		
<b>SOCIAL</b>									
Mala reputacion del sector salud en Colombia	X						X		
Estigmatización de la marca en el sector	X						X		
Aprovechar los medios de publicidad para que la institucion mejore su imagen.				X			X		
<b>TECNOLÓGICO</b>									
Carencia de licenciamiento de software	X						X		
Datacenter expuesto	X						X		
Deficiente automatización de procesos administrativos				X			X		
<b>AMBIENTAL</b>									
Marco regulatorio legal	X						X		
<b>LEGAL</b>									
Cambio continuo de la normatividad en el sector	X						X		

Fuente: (Clínica Colombia, 2020)

Analizando esta matriz podemos encontrar las siguientes oportunidades y amenazas:

- **Oportunidades.**

- Inversión política, debido a las alianzas estratégicas que se tienen con las IPS, se percibirán mayores fondos para aumentar sus mayores afiliados, lo que esto significa que entre más contratos hay para la clínica aumenta su flujo de caja positivamente.

- Económico, la generación de alianzas permite mejorar el servicio y la calidad de la entidad, permite tener un amplio portafolio que ofrecer a los usuarios y obtener una alta competencia en el mercado objetivo, aumentando la capacidad de crecimiento, introduciéndose en nuevos mercados laborales.

- Social, incrementar el uso de las redes sociales para brindarle una mejor imagen a la institución.

- Tecnológico, automatización de programas de software en los procesos administrativos

- **Amenazas**

- Económico, competidores que se adaptan rápido al mercado a los cambios normativos e innovaciones del sector, el cambio del modelo de contratación en el sector salud, limitaciones en negociaciones comerciales con las EPS.

- Social, mala reputación en el sector salud en Colombia, estigmatización de la marca.

- Tecnológico, licenciamiento de software, data center expuestos

- Ambiental, Marco regulatorio legal.

- Legal, cambio continuo de la normatividad del sector.

## **2.6 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA**

**2.6.1 Matriz de capacidad interna PCI.** Para realizar la matriz del perfil de capacidades internas PCI, se realizó un trabajo de campo virtual con la entidad, junto a charlas y entrevistas con la directora de inventarios la señora Sandra Lorena Castaño Osorio, para analizar la situación actual en el área de farmacia de la Clínica Colombia.

**2.6.2 Capacidad directiva.** Clínica Colombia tiene como debilidades su infraestructura, el manejo de los procedimientos, el seguimiento de los indicadores, la toma de decisiones y empoderamiento directivo, de alto impacto encontramos el manejo de los proveedores, la inconformidad de la prestación del servicio del paciente, la custodia de los contratos, demora en dar respuesta las solicitudes por parte de los procesos de apoyo, insatisfacción de los clientes.

**2.6.3 Capacidad tecnológica.** Conforme al entorno y a las posibilidades tecnológicas que dispone la empresa, encontramos un alto impacto en la automatización, debido a que los procesos son muy manuales, el mantenimiento de los equipos biomédicos y de infraestructura es de falta de conservación y control de vigilancia; en un grado medio analizamos el tiempo de espera de los proveedores en el software el tiempo de respuesta es muy paulatino.

**2.6.4 Capacidad del talento humano.** En la clínica labora personal con alta experiencia en el sector de la salud la cual garantiza una óptima dirección de los recursos y una buena prestación del servicio, adaptándose las expectativas de la misión, visión y objetivos, contando con un grado medio de debilidad con las políticas de retención del empleado, la falta de supervisión de los líderes, encontrándose con la duplicidad de las funciones de áreas administrativa y la falta de incentivación al personal.

Con un alto grado de debilidad encontramos la alta rotación que se presenta en la clínica, la falta de una organización estructural salarial de cargos, humanización del servicio.

**2.6.5 Capacidad Competitiva.** Clínica Colombia tiene como fortalezas en el área competitiva en un alto grado su ubicación estratégica geográfica que favorece a sus usuarios, sus alianzas estratégicas que nos permiten contactar con una red amplia y completa, el manejo de las relaciones comerciales con los clientes y actores del sector.

Obteniendo una gran capacidad adquisitiva, esto conlleva una gran trayectoria en el mercado laboral, contratando personal completamente capacitado en el área asistencial, ejecutando una gerencia visionaria presentando un amplio portafolio de servicios hospitalarios.

**2.6.6 Capacidad financiera.** Los ingresos financieros es una fortaleza de alto grado debido a que hay un fuerte volumen de usuarios que son atendidos en la entidad, por otra parte tenemos el alto porcentaje de glosas recibidas que tienen un grado medio de impacto; la falta de información financiera a la hora de tomar decisiones provoca un riesgo financiero innecesario, debido a esos casos la entidad realiza un presupuesto basado en los gastos que realiza la entidad cada año, analizando cada índice de crecimiento que este refleja acumulado.

**Tabla 4. Capacidad financiera**

DIAGNÓSTICO INTERNO - PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)									
CAPACIDAD	GRADO FORTALEZA			GRADO DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
	<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>								
Informalidad en los procedimientos				X			X		
Informalidad en la administración de la información				X			X		
Falta de continuidad y seguimiento a las políticas e indicadores institucionales				X			X		
Alta concentración en la toma de decisiones y falta de empoderamiento a directivos para toma de decisiones				X				X	
Falta de calificación de proveedores teniendo en cuenta calidad, oportunidad y certificaciones que tengan				X			X		
Ofertas comerciales incompletas o verbales generaron vacíos en la contratación.					X		X		
Estrategias de comunicación interna para aprovechar los canales existentes: comités, correo electrónico, televisores y carteleras.					X			X	
Falta de articulación entre procesos asistenciales y administrativos				X			X		
La ausencia de las interconsultas los fines de semana					X			X	
No se cuenta con seguridad para la custodia de los contratos.				X			X		
Oportunidad en la atención					X		X		

Modelo de atención actual de la clínica					X			X	
Inconformidad por mala prestación de servicios deteriora imagen corporativa.				X			X		
Demora en la implementación de normatividad				X			X		
El servicio de seguridad física					X			X	
Demora en respuesta a solicitudes por parte de los procesos de apoyo				X				X	
<b>CAPACIDAD DE INFRAESTRUCTURA</b>									
Posibles sismos que afecten la integridad de la infraestructura				X			X		
Infraestructura				X			X		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
Automatización de procesos administrativos				X			X		
Tiempo de respuesta de los proveedores de software					X			X	
El programa de mantenimiento en equipos biomédicos y de infraestructura				X			X		
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>									
Humanización del servicio					X		X		
Falta política de retención y desarrollo del talento humano					X			X	
Duplicidad de funciones en el área administrativa					X			X	

Falta de estructura salarial por cargos						X			X
Alta rotación de personal				X			X		
Falta de supervisión de los líderes				X			X		
Falta código ética					X				X
Falta de planeación de los procesos				X			X		
Modalidad de contratación que genera inestabilidad laboral				X			X		
Personal sin o con poca experiencia y/o competencia.				X			X		
Baja oferta de profesionales para suplir servicios subespecializados				X			X		
Falta política de reconocimiento y recompensa					X				X
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
Ubicación geográfica que favorece el acceso de usuarios	X						X		
Los aliados estratégicos nos permiten contar con una red amplia y completa	X						X		
Capacidad de negociación por volumen	X						X		
Manejo de buenas relaciones gerenciales y comerciales con nuestros clientes y actores del sector.	X						X		
Alta capacidad resolutoria	X						X		

Adecuada articulación y comunicación con el SAC de Secretaría de municipal, Personería y Defensoría del paciente para el trámite y respuesta frente a casos expuestos.	X						X		
Trayectoria en el mercado local	X						X		
Capacidad adquisitiva de la institución	X						X		
Capacidad de negociación	X						X		
Amplio portafolio de servicios	X						X		
Clinica de 3er nivel	X						X		
Gerencia visionaria	X						X		
Personal altamente competente en el área asistencial	X						X		
Centro de referencia en el valle del cauca	X						X		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Alto volumen de usuarios	X						X		
Alto porcentaje de glosas recibidas				X			X		
Falta de información financiera que sea confiable para la toma de decisiones				X			X		
El costo de la no calidad en la prestación de los servicios					X			X	
El alcance de la estructura de costos y de procesos					X			X	

Fuente: (Clínica Colombia, 2020)

## 2.7 ANÁLISIS DOFA

Los estudios de clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc.

El resultado que arroja la matriz DOFA en el área de farmacia de la clínica Colombia se puede analizar que internamente hay aspectos positivos y otros a mejorar



En cuanto a los aspectos positivos que se identificaron en la Dofa se analiza que en las fortalezas hay una organización al momento de hacer las tareas, el capital humano está capacitado, y se evidencia una permanencia en la continuidad del servicio; se debe tener en cuenta que el mercado está muy versátil y competitivo y se debe de aprovechar al máximo las oportunidades que se pueden presentar como: Adquisición de nuevas tecnologías, generando alianzas para mejorar el servicio, Minimizar pérdida de productividad e implementar un nuevo modelo de contratación.

**Cuadro 1. Matriz DOFA**

MATRIZ DOFA	ANÁLISIS INTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	4. Funciones claras y bien definidas	1. No hay un buen nivel de comunicación entre los integrantes del grupo interno de trabajo
	2. Capital humano capacitado	2. Poca oportunidad de asenso laboral
	3. Servicio oportuno	3. Falta de incentivos salariales
	4. El jefe es reconocido como una persona competente que trata con respeto a sus colaboradores	4. Ausencia de actividades de bienestar
5. suficientes recursos para desempeñar la labor	5. Motivación y reconocimiento de la labor	

	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
	1. Cambios de modelo de contratación y tendencia del sector	1. Validar y estudiar condiciones laborales actuales el cual busquen favorecer al personal	1. Elaborar plan de inducción en principios y valores institucionales
	2. Adquisición de nuevas tecnologías	2. fomentar el desarrollo de nuevas competencias mediante programas de desarrollo	2. Buscar espacios de acercamiento y comunicación asertiva con funcionarios

ANÁLISIS EXTERNO	3. Identificar con el equipo de trabajo los valores de la entidad	3. Establecer capacitación permanente	3. Crear <u>programa</u> <u>meritorios</u> de incentivos y actividades de bienestar y acercamiento de los colaboradores
	4. Elaborar planes de trabajo de acuerdo a las necesidades del área		
	5. Establecer con el equipo de trabajo los espacios y mecanismos de comunicación asertiva	4. Estudiar viabilidad de incluir nuevas tecnologías con el fin de mejorar el servicio y atención	5. Creación de publicaciones de convocatorias internas donde priorice el ascenso laboral
	<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>

Fuente: Autores

Se identifica que al crear una mala reputación a la empresa se tiene varias posibilidades de perder personal con altas habilidades y competencias, ocasionando la deserción de los empleados incrementando la rotación del personal, e inconformidad motivacional, estos factores pueden ocasionar que otras entidades nos cataloguen como inestables y quitar el voto de confianza que tiene sobre la empresa, dándole oportunidades a nuevas organizaciones reemplazándolos en el mercado y sean una fuerte competencia.

### 3. PRESUPUESTO FINANCIERO

Para la implementación de las propuestas se ha previsto un valor de \$5.250.000 (cinco millones de pesos doscientos cincuenta mil pesos) con el fin de ejecutar los planes de beneficios, formación y capacitación.

**Tabla 5. Propuesta financiera**

PROGRAMAS Y SERVICIOS INCLUIDOS	tiempo requerido	costo
<b>CAPACITACION</b>		
salario de personal indirecto	1 mes	\$1.000.000
material de oficina	1 mes	\$100.000
alimentación de participantes a las capacitaciones	1 mes	\$150.000
alquiler de espacios	1 mes	\$400.000
gastos de equipos informáticos y mobiliarios	1 mes	\$300.000
otros gastos	1 mes	\$100.000
Incentivo asignado por capacitarse	1 mes	\$200.000
<b>Valor</b>		<b>\$1.250.000</b>
<b>PLAN CARRERA</b>		
crear comité de gestión de evaluación	1 mes	
definir un nombre que identifique el plan carrera	1 mes	
iniciar proceso de sensibilización con los colaboradores	1 mes	
definir política de plan carrera alineada a auxilios educativos	1 mes	
<b>Valor</b>		<b>\$2mm</b>
<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>		
implementación de herramienta	10 días	
<b>Valor</b>		<b>\$1mm</b>
<b>CREACION DE INCENTIVOS</b>		
implementación de plataforma	10 días	
<b>Valor</b>		<b>\$1mm</b>
<b>VALOR TOTAL\$</b>		<b>\$5mm</b>

Fuente: Autores

#### 4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

La rotación de personal es uno de los temas que impacta a las compañías, es por esa razón que dentro de este proyecto y partiendo de las problemáticas observadas dentro del área de farmacia de la clínica Colombia y las encuestas realizadas, se busca proponer o sugerir herramientas que favorezcan a los colaboradores de las tiendas y a su vez la productividad de la compañía, disminuyendo así la rotación de personal.

Se plantean las siguientes iniciativas estratégicas que la empresa pueda implementar en base al análisis DOFA realizado.

- Mejorar el proceso de comunicación interna en el área, realizando capacitaciones sobre comunicación efectiva, clima organizacional, cultura organizacional, trabajo en equipo, entre el empleador y colaborador, debido a que está directamente relacionada con su formación y desarrollo profesional y personal, dado a que las capacitaciones debe ser un proceso continuo y permanente que correspondan a los requerimientos personales y organizacionales.
- Mejorar la calidad de los procesos operativos y administrativos con un diseño adecuado de los puestos de trabajo que tenga en cuenta los factores tecnológicos, económicos de la organización y talento humano, siendo esto fundamental para asegurar el manejo correcto de los procesos, teniendo efectos positivos en el trabajo y el bienestar del personal.
- Crear un programa de incentivos orientado a los empleados, como estrategia de motivación y retención de personal, brindando reconocimientos y logros como son los bonos, reconocimientos escritos, emocionales, flexibilidad de horarios, entre otros, alcanzando una satisfacción laboral y sentido de pertenecía de la entidad.

- Las propuestas actuales de gestión humana se enfocan en el desarrollo y retención de los colaboradores en las organizaciones, por lo tanto, se recomienda la implementación del plan carrera, debido a que cada vez se hace más importante la formación y actualización de conocimientos de los trabajadores, orientando al desarrollo personal y profesional, debido que a su vez genera ventajas competitivas para la organización.
- La generación de espacios e instrumentos para la recopilación e intercambios de ideas del mejoramiento continuo es necesario, ya que permite retroalimentar la ejecución de los procesos, competencias y habilidades, generando nuevos mecanismos de desarrollo de las actividades, se sugiere hacer una reunión una vez al mes para retroalimentar el proceso.
- Evaluación de desempeño nos permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en la empresa, en relación a una serie de factores establecidos anteriormente, esta evaluación pretende identificar los aspectos que se necesitan mejorar para establecer planes de formación, toma de decisiones, movimientos de personal, fijación de metas, competencias y habilidades, por lo tanto se recomienda hacer la evaluación de desempeño cada seis meses, obteniendo información sobre las habilidades que tiene el personal y las decisiones que se debe tomar.
- Para el tema de remuneración e incentivos, se propone la posibilidad de implementar un incentivo por permanencia después de 1 año continuo de estabilidad en la compañía, teniendo como beneficio para la empresa retención y continuidad por parte de los colaboradores. En esta misma línea, se plantea la opción de instaurar un bono por cumplimiento de horario, estos incentivos ayudan a la retención de personal y a su vez, al cumplimiento de jornadas laborales. Así mismo, se sugiere ofrecer reconocimientos mensuales o trimestrales, mejor servicio al cliente y eficiencia.

- Para el tema de motivación y liderazgo se propone seguir reforzando capacitaciones en comunicación efectiva y asertiva, entre otros, con el objetivo de concientizarlos sobre la importancia del rol que tienen ellos dentro de la empresa. Estas capacitaciones estarían catalogadas bajo la modalidad obligatoria. Para la motivación de los empleados se puede seguir implementando concursos internos, pues teniendo en cuenta el perfil de los colaboradores, esos incentivos o premios son valores agregados, pero no solamente monetarios, sino también pueden ser rifas con productos, cafeteras, entradas a cine, entre otras.

A continuación se presenta el diagrama de Gantt para la ejecución de programas y actividades:

**Figura 13. Diagrama de Gantt para ejecución de Actividades 1 y 2**

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN															
	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
<b>1. RELACIÓN PLAN DE BENEFICIOS</b>																
Consiste en integrar los beneficios que actualmente ofrece la empresa a los trabajadores.																
Relacion de beneficios actuales	■															
Estruturación de paquete integral de beneficios		■														
<b>2. PROGRAMA DE BIENESTAR INTEGRAL DEL EMPLEADOS</b>																
Programa liderado desde la empresa para incidir de manera benéfica en el mejoramiento personal de los empleados y de su entorno familiar, através de acciones que ellos mismos emprendan en temas físicos de salud, emocionales, intelectuales, social/familiar y/o académicos.																
Definir los esquemas, criterios y metodología de implementación de este programa.	■															
Documentar todo lo relacionado con el desarrollo de este programa (Procesos, procedimientos, formatos, manuales).	■	■														
Lanzamiento del programa.		■	■	■	■											
Elaboración del material.		■	■	■	■											
Campaña de expectativas.			■	■												
Presentación y ratificación (validación) al personal.				■	■											
Implementación y desarrollo.						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reconocimientos a logros del personal relacionados con el programa.							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Monitoreo del desempeño del programa.							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■



ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN							
	ABRIL				MAYO			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
<b>1. RELACIÓN PLAN DE BENEFICIOS</b>								
Consiste en integrar los beneficios que actualmente ofrece la empresa a los trabajadores.								
Relacion de beneficios actuales								
Estruturación de paquete integral de beneficios								
<b>2. PROGRAMA DE BIENESTAR INTEGRAL DEL EMPLEADOS</b>								
Programa liderado desde la empresa para incidir de manera benéfica en el mejoramiento personal de los empleados y de su entorno familiar, através de acciones que ellos mismos emprendan en temas fisicos de salud, emocionales, intelectuales, social/familiar y/o académicos.								
Definir los esquemas, criterios y metodología de implementación de este programa.								
Documentar todo lo relacionado con el desarrollo de este programa (Procesos, procedimientos, formatos,manuales).								
Lanzamiento del programa.								
Elaboración del material.								
Campaña de expectativas.								
Presentación y ratificación (validación) al personal.								
Implementación y desarrollo.								
Reconocimientos a logros del personal relacionados con el programa.								
Monitoreo del desempeño del programa.								

Fuente: Autores

**Figura 14. Diagrama de Gantt para ejecución de Actividad 3**

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN															
	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
<b>3. PROYECTO DE BIENESTAR</b>																
Generar incentivos que puedan ser utilizados por los empleados para diversos fines (días libres, desarrollo de actividades ludicas, entretenimiento y/u otras actividades), que le permitan fortalecer sus relaciones interpersonales y familiares.																
Diseño de elementos que conforman los Beneficios.																
Definir los esquemas, criterios y metodología de implementación de este programa	■															
Documentar todo lo relacionado con el desarrollo de este programa (Procesos, procedimientos, formatos,manuales)	■	■	■	■												
Lanzamiento del Programa	■	■														
Elaboración del material.	■															
Campaña de expectativas.		■	■													
Presentación y ratificación (validación) al personal.			■													
Implementación y desarrollo.				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Monitoreo del desempeño del programa														■		

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN							
	ABRIL				MAYO			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
<b>3. PROYECTO DE BIENESTAR</b>								
Generar incentivos que puedan ser utilizados por los empleados para diversos fines (días libres, desarrollo de actividades ludicas, entretenimiento y/u otras actividades), que le permitan fortalecer sus relaciones interpersonales y familiares.								
Diseño de elementos que conforman los Beneficios.								
Definir los esquemas, criterios y metodología de implementación de este programa								
Documentar todo lo relacionado con el desarrollo de este programa (Procesos, procedimientos, formatos,manuales)								
Lanzamiento del Programa								
Elaboración del material.								
Campaña de expectativas.								
Presentación y ratificación (validación) al personal.								
Implementación y desarrollo.								
Monitoreo del desempeño del programa								

Fuente: Autores

**Figura 15. Diagrama de Gantt para ejecución de Actividad 4**

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN											
	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
<b>4. PROYECTO DE CAPACITACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS</b>												
Programación de capacitaciones a lo largo del semestre en temas afines como clima laboral, comunicación efectiva, trabajo en equipo, en el cargo de auxiliares de farmacia de la Clínica Colombia.												
Definición de los temas de capacitación.												
Definir los esquemas, criterios y metodología de implementación de este programa.												
Documentar todo lo relacionado con el desarrollo de este programa (procesos, procedimientos, formatos, manuales).												
Lanzamiento del Programa												
Elaboración del material.												
Campaña de expectativas.												
Presentación y ratificación (validación) al personal.												
Implementación y desarrollo.												
Monitoreo del desempeño del programa.												

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN											
	MARZO				ABRIL				MAYO			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
<b>4. PROYECTO DE CAPACITACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS</b>												
Programación de capacitaciones a lo largo del semestre en temas afines como clima laboral, comunicación efectiva, trabajo en equipo, en el cargo de auxiliares de farmacia de la Clínica Colombia.												
Definición de los temas de capacitación.												
Definir los esquemas, criterios y metodología de implementación de este programa.												
Documentar todo lo relacionado con el desarrollo de este programa (procesos, procedimientos, formatos, manuales).												
Lanzamiento del Programa												
Elaboración del material.												
Campaña de expectativas.												
Presentación y ratificación (validación) al personal.												
Implementación y desarrollo.												
Monitoreo del desempeño del programa.												

Fuente: Autores

**Figura 16. Diagrama de Gantt para ejecución de Actividad 5 y 6**

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN											
	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
<b>5. PLAN INTEGRAL DE BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS</b>												
Integrar el plan de beneficios a la organización, visualizando y presentando, como un paquete integral y no como acciones aisladas												
Documentar el Plan Integral de Beneficios.												
Elaborar las presentaciones del Plan Integral de Beneficios.												
<b>6. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PLAN INTEGRAL DE LOS BENEFICIOS</b>												
Se diseñará una metodología para medir el impacto que el Plan Integral de Beneficios (por programa específico) genera en la empresa bajo diversos ámbitos: Motivación y satisfacción del personal, compromiso con la empresa, productividad, satisfacción del cliente, entre otros.												
Definición de criterios y/o indicadores de evaluación.												
Definición de metodología de evaluación de impacto.												
Evaluación del impacto según metodología.												
Implementación de mejoras a partir del análisis de resultados.												

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN											
	MARZO				ABRIL				MAYO			
	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
<b>5. PLAN INTEGRAL DE BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS</b>												
Integrar el plan de beneficios a la organización, visualizando y presentando, como un paquete integral y no como acciones aisladas												
Documentar el Plan Integral de Beneficios.												
Elaborar las presentaciones del Plan Integral de Beneficios.												
<b>6. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL PLAN INTEGRAL DE LOS BENEFICIOS</b>												
Se diseñará una metodología para medir el impacto que el Plan Integral de Beneficios (por programa específico) genera en la empresa bajo diversos ámbitos: Motivación y satisfacción del personal, compromiso con la empresa, productividad, satisfacción del cliente, entre otros.												
Definición de criterios y/o indicadores de evaluación.												
Definición de metodología de evaluación de impacto.												
Evaluación del impacto según metodología.												
Implementación de mejoras a partir del análisis de resultados.												

Fuente: Autores

## 5. CONCLUSIONES

Este proyecto de titulación se desarrolló teniendo como objetivo general identificar y determinar las diferentes causas y/o factores que influyen en la rotación de personal por parte de los empleados de área de farmacia de la clínica Colombia, a través del respectivo levantamiento de información, utilizando como herramientas las encuestas y observación directa, las cuales arrojaron las siguientes situaciones: es la baja motivación y liderazgo de los empleados. Si bien la remuneración es importante, definitivamente no es el retenedor principal, ya que factores tales como clima laboral, trabajo en equipo, plan de carrera, beneficios, e incentivos, entre otros, determinan, también, un rol muy importante dentro de las organizaciones.

La alta rotación de personal es un tema preocupante para las empresas, debido al impacto que tienen en la productividad y eficiencia a la hora de desempeñar un objeto social, las cuales buscan constantemente el mejoramiento del mismo, conscientes de su implicación en la productividad de su personal, el posicionamiento de la empresa.

A través de esta investigación se determinó que las principales causas de rotación de personal en el área de farmacia de la clínica Colombia son la falta de incentivos salariales, incentivos emocionales, entre otras generando insatisfacción laboral por parte de los colaboradores del área de farmacia; seguida por la actitud y trato de los jefes o directivos, donde las relaciones laborales se ven afectadas debido a la falta de comunicación asertiva entre colaboradores y directivos.

Cabe resaltar la importancia de la inversión que realizan las organizaciones en el mejoramiento del clima organizacional, con un enfoque y objetivos claros, construye un ambiente laboral saludable que fomenta el compromiso de los empleados,



mejora la calidad de vida de los mismos y contribuye a su vez al aumento de la productividad para el logro de los objetivos organizacionales.

Limitaciones: debido a la situación actual que se está viviendo en el mundo con la pandemia Covid -19 y las restricciones obligatorias que se han tomado a nivel nacional ha causado que no se pueda realizar el trabajo de campo en las empresas

## 6. RECOMENDACIONES

Se plantean acciones de mejora que contribuyan a contrarrestar la problemática mencionada de la situación actual en la empresa respecto a la alta rotación de personal, donde se muestran las causas y posibles consecuencias en el área de farmacia de la clínica Colombia, siendo esta la manera de dar a conocer la magnitud de esta problemática y el cómo se ve afectada la empresa.

La primera acción de mejora que se propuso fue que como empresa mejore las bonificaciones monetarias y emocionales, con el fin de motivar y recompensar el cumplimiento de las obligaciones laborales.

La segunda acción de mejora que se propuso es reevaluar el modelo de contratación debido a que esto permite seleccionar al candidato más idóneo, que garantice las competencias y habilidades requeridas en el cargo.

La tercera acción de mejora que se propuso fue la aplicación de una entrevista de salida o desvinculación que servirá para identificar cuáles han sido las razones que llevan a los colaboradores a abandonar el puesto de trabajo, siendo esta una herramienta oportuna para evidenciar las situaciones en las que se debería actuar rápidamente mediante estrategias de mejoramiento y así evitar que se siga aumentando el índice de rotación de personal y las consecuencias de esta problemática.

## REFERENCIAS

- Aguilar, V. (2015). Propuesta para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex
- Aguirre Salazar, L. (2018.). Identificación de las causas que generan la rotación y ausentismo en una empresa de contratación temporal en el corregimiento de La Paila municipio de Zarzal Valle. Universidad del Valle.
- Andrade, M. (2010). Análisis de la Rotación de Personal y Elaboración de una Propuesta Para su Optimización en la Pazamanería S.A de la Ciudad de Cuenca en el 2009. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana. Disponible en: [http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/1\\_2/UPS-CT001844.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/1_2/UPS-CT001844.pdf)
- Arango Gil, J, Acosta Izquierdo, G y Cobo Oliveros, C. (2019-10-15.). Análisis del clima organizacional del área de gestión humana de una empresa agroindustrial [recurso electrónico].
- Baguer A (2009). Dirección de personas Un timón en la tormenta. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. Segunda edición.
- Blanck, P. (2002). Tratado de defensa de la libre competencia: estudio exegético del D.L. 701 : legislación, doctrina y jurisprudencia regulatoria de la libre competencia. Lima: PUCP
- Bolivar Medina, V, Canamejoy Mendoza, H y Pérez Bonfante, L. (2018-09-28.). Diseño de un plan de acción para mejorar la rotación de personal en el área comercial de la empresa Nuevo Diario Occidente S.A.
- Bonilla Morales, A y Cano Moya, S. (2019-11-05.). Estudio de la variabilidad en la implementación del Last

Book Series (S.f). Advanced Series in Management Volumen 12. , 243 – 255

Cabrera, P., Ramona, A., Ledezma, E., Rivera, M., & amp; Nora, L. (2011). El Impacto de Rotación de Personal en las Empresas Constructoras del Estado de Nuevo León. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, vol, V, núm. 5, 83-91  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>

Calderón, G., Álvarez, C. M., Naranjo, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. En Cuadernos de Administración, 19 (32): 225-254 <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a10.pdf>

Castillo Garcia, L. (2019). Relación entre el clima organizacional y el ausentamiento laboral de una empresa distribuidora de plásticos y planificación de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en la ciudad de Santiago de Cali. Universidad de Valle.

Chaparro, D. T., Guzmán, A. L., Naizaque, L. J. & amp; Ortiz, S. P. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. Univ Odontol. 2015 Ene-Jun;34(72). <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.uo34-72.forp>

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F.: Mc Graw Hill.

Clavijo Useche, L y Sarria Rojas, F. (2019-06-07.). Propuesta para la creación del Departamento de Talento

Clínica Colombia (2020). Análisis contexto interno y externo. Página Web. Disponible en: [www.clinicacolombiaes.com](http://www.clinicacolombiaes.com)

Clínica Colombia (2020). Organigrama general Clínica Colombia. Página Web.  
Disponible en: [www.clinicacolombiaes.com](http://www.clinicacolombiaes.com)

Delgado M. I., Gómez L., Romero, A. M. & Vasquez E. (2006). Gestión de recursos humanos.

Del análisis teórico a la solución práctica. Madrid.

Universidad Sergio Arboleda (S.f.). Desarrollo de un plan de acción para mejorar el clima organizacional. Disponible en: repositorio Universidad Sergio Arboleda

Diario Portafolio (2016). El costo de la alta rotación de personal para las empresas. Disponible en:  
<http://www.portafolio.co/economia/empleo/costosde-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>

Guillén & Guil (2000). Diseño de un plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional, Universidad Autónoma de Occidente

Servicios S. A. de C. V. Trabajo para obtener el título de Licenciado en Administración.

Universidad Nacional Autónoma de México (S.f) . Obtenido de  
<http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/1267.pdf>

Empresas Comerciales en la Región de Veracruz. Obtenido de Universidad de Veracruzana:  
<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31355/1/lindaurolopezperez.pdf>

Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que Originan la Rotación de Personal en las Empresas Mexicanas. International Journal of Good Conscience, 65- 99 [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

- Gómez L., Balkin, D. & Cardy R. (2008). Gestión de recursos humanos. Madrid. Pearson. Prentice Hall. Quinta edición
- Gualavisi M. & Oliveri M. L. (2016). Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7770/Antiguedaden-el-Empleo-y-Rotacion-Laboral-en-America-Latina.pdf?sequence=1>
- Guillén I. J., Aduna A. P. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. En Estudios Gerenciales. Vol. 24. No. 106. [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/rt/printerFriendly/253/html](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/rt/printerFriendly/253/html) 1/
- Hernández-Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F. McGraw Hill
- Hoyos Saldarriaga, A y Marin Bueno, V. (2019.). Análisis y diseño de cargos, reclutamiento, selección.
- Otero, M., & Torres, K. (2016). Plan de mejora de la gestión de rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera. In Repositorio de la Universidad del Pacífico - UP. Universidad del Pacífico. <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1548>
- Santamaría, L. G. (2003). Direccionamiento estratégico para la clínica Odontológica del Occidente [Universidad de los Andes]. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/15539/u234439.pdf?sequence=1>

Pianda, A., & Meneses, J. W. (2013). Plan Estratégico para la empresa profesionales de la salud. <http://sired.udenar.edu.co/2747/1/85965.pdf>

Humano en la Constructora Jaime Clavijo Arquitecto S.A.S. [recurso electrónico].

Universidad del Valle (S.f.). Inducción del personal en la empresa familiar School and business food.

López, L. (2011). Identificación de los Factores que Propician la Rotación de Personal en

Hernández R. , Fernández C., Baptista P. (S.f.). Metodología de la investigación, población y muestra.

Newstrom J. (2007). Dirección Gestión para lograr resultados. México D.F. Mc Graw Hill

Olivas, M., & Bondarouk, T. (2013). Social Media in Human Resources Management.

Plan de mejora de la gestión de rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera.

PROINSALUD S.A. (S.f.). Plan estratégico para la empresa profesionales de la salud I.P.S PROINSALUD S.A en la Ciudad de Pasto.

<https://gerest.es.tl/analisis-pci.htm>

Clínica Victorias (2019). Planeación Clínica Victorias. Disponible en:

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16347/1/2019\\_planeacion\\_clinica\\_victorias.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16347/1/2019_planeacion_clinica_victorias.pdf)

Bonilla A, (2017). Planner System (LPS) en proyectos que adoptan la herramienta por primera vez [recurso electrónico]. Proceedings. Volume 9. Number 2 2.

- Rodríguez J. (2005). Administración moderna de personal. Séptima edición.  
Cengage Learning
- Sarria Montiel, J. (2019.). Motivación, rotación y retención de personal: análisis y propuesta de mejora para la empresa Servicios Integrales Asescom S.A.S. Universidad de Valle.
- Cabeza, D., García, J., & Saavedra, J. (2016). Diseño de plan de mejoramiento para la disminución de la rotación de personal en la IPS Riesgo De Fractura S.A. <https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/001/412/1/REDI-FDA-2016-11.pdf>
- Loyola, J. (2014). Diseño de un plan para disminuir la rotación de vendedoras en una empresa de retail.  
[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116157/cf-loyola\\_jr.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116157/cf-loyola_jr.pdf?sequence=1)
- Valenzuela N., Buentello C. & Benavidez I. (2014). Análisis de la Rotación de Personal. Caso: Sabritasl. Sucursal de Piedras Negras. Global Conference on Business and Finance
- Rivera, A. (S.f). Variables de la investigación
- Werther W., Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México D.F.Mc Graw Hill Interamericana. Sexta edición



## ANEXOS

### Anexo A.

#### Preguntas de la encuesta

1. ¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?
2. ¿Cree que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa?
3. ¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?
4. ¿La empresa le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí?
5. ¿Sus jefes o superiores muestran interés en usted como trabajador?
6. ¿Se siente motivado o estimulado?
7. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?
8. ¿Se siente acogido por sus compañeros del área o departamento?
9. ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?
10. ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?
11. ¿Está a gusto con el trabajo que hace?

## **Anexo B.**

### **Cuestionario**

Esta es una herramienta para conocer e identificar las percepciones de los colaboradores de la clínica Colombia frente a su rol en la compañía, por eso es muy importante contar con su participación en esta actividad. Por favor marque con X una de las opciones de respuesta que usted considere la más acertada.

1. ¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?

a) Si\_\_\_\_\_

b) No\_\_\_\_\_

2. ¿Cree que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa?

a) Si\_\_\_\_\_

b) No\_\_\_\_\_

3. ¿ Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?

a) Si\_\_\_\_\_

b) No\_\_\_\_\_

4. ¿La empresa le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí?

a) Si\_\_\_\_\_

b) No\_\_\_\_\_

5. ¿ Sus jefes o superiores muestran interés en usted como trabajador?

a) Si\_\_\_\_\_

b) No\_\_\_\_\_

6. ¿Se siente motivado o estimulado?

a) Si\_\_\_\_\_

b) No\_\_\_\_\_

7. ¿ Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?

a) Si\_\_\_\_\_

b) No\_\_\_\_\_

8. ¿Se siente acogido por sus compañeros del área o departamento?

a) Si\_\_\_\_\_

b) No\_\_\_\_\_

9. ¿ Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?

a) Si\_\_\_\_\_

b) No\_\_\_\_\_

10. ¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?

a) Si\_\_\_\_\_

b) No\_\_\_\_\_

11. ¿Está a gusto con el trabajo que hace?

a) Si\_\_\_\_\_

b) No\_\_\_\_\_

12. ¿Cómo calificaría usted los procesos de comunicación en la organización?

a) Adecuados: La comunicación entre áreas es directa

b) Lentos: La respuesta a solicitudes se demora por procesos internos.

c) Activos: Existen espacios de trabajo donde se dialoga y exponen las percepciones de los colaboradores.

d) Jerarquizados: La comunicación es unidireccional.