



Rotación de personal: el caso de una IPS en la ciudad de Medellín

Gloria Elena Saldarriaga Castrillón

Lina María Hoyos Velásquez

Tesis de maestría presentada para optar al título de Magíster en Gestión Humana

Asesor

Sergio René Oquendo Puerta, Doctor (PhD) en Administración

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Gestión Humana
Medellín, Antioquia, Colombia
2023

Cita	(Saldarriaga Castrillón & Hoyos Velásquez, 2023)
Referencia	Saldarriaga Castrillón, G. E., & Hoyos Velásquez, L. M. (2023). <i>Rotación de personal: el caso de una IPS en la ciudad de Medellín</i> [Tesis de maestría].
Estilo APA 7 (2020)	Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Maestría en Gestión Humana, Cohorte V.

Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR).

Centro de Investigaciones y Consultorías (CIC).



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Agradecimientos

Agradecemos a DIOS, a la Institución de salud que nos abrió sus puertas y confió en nuestro proceso investigativo, a nuestros seres queridos por su amor y comprensión, a la Universidad por la exigencia y el aprendizaje obtenido.

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
1 Objetivos	15
2 Marco teórico	16
2.1 Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH)	16
2.2 Procesos de Gestión Humana	17
2.3 Rotación de personal	19
2.4 Entrevistas de retiro	21
2.5 Factores de riesgo psicosocial	21
2.6 Clima organizacional	22
3 Metodología	24
4 Resultados	26
4.1 Diagnóstico del proceso de Talento Humano de la IPS	26
4.2 Análisis de indicadores de rotación de personal	33
4.3 Análisis de los estudios internos de la IPS	34
4.4 Testimonios de los trabajadores y ex trabajadores	37
4.5 Análisis y discusión	39
5 Conclusiones	43
6 Recomendaciones	45
Referencias	47

Lista de tablas

Tabla 1 Categorías y variables analíticas del clima organizacional23

Lista de figuras

Figura 1 Ingreso y retiro de trabajadores de la IPS, enero de 2018-septiembre de 2022.....	9
Figura 2 Indicador de rotación de personal de la IPS, enero de 2018-septiembre de 2022	10
Figura 3 Macroprocesos de la gestión del talento humano	18
Figura 4 Organigrama del área de Talento Humano	28
Figura 5 Mapa de Procesos IPS.....	29
Figura 6 Proceso área de Talento Humano	30
Figura 7 Principales criterios de rotación de personal entre enero de 2018 y septiembre de 2022	34

Resumen

El objetivo del presente artículo es mostrar los resultados de la investigación sobre las causas de la alta rotación de personal en una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) en la ciudad de Medellín. El método de investigación aplicado fue el de estudio de caso; como técnicas de obtención de información se utilizaron entrevistas no dirigidas a trabajadores y ex trabajadores, el análisis de documentos internos de la organización y el análisis de su indicador. El principal hallazgo fue la identificación de los factores que causan la rotación de personal en la institución, siendo los principales remuneración, condiciones laborales y capacitación; con base en estos, se proponen recomendaciones que permitan resolver los problemas generados por el fenómeno en cuestión y se deja abierta la posibilidad de una línea de investigación sobre el tema para el campo de la Gestión Humana.

Palabras clave: administración estratégica de recursos humanos (AERH), gestión humana, rotación de personal.

Abstract

The intent of the present article is to show the results of an investigation on why the staff turnover is so high in a specific Health Services Provider Institution (IPS) in Medellín city. The investigation method we applied was a Case Study; the techniques we used to obtain information were non-directed interviews to workers & ex-workers, as well as the study of internal documents from the organization & other indicator analyses. The main findings of the investigation, once identified, were the factors that caused the staff turnover. The principal ones were payment conditions, work conditions & staff training.

Based on these we propose recommendations that allow the problems created by these issues with the staff to be resolved, and at the same time we open the possibility for further investigation of this subject in the scope of Human Management.

Keywords: human management, staff turnover, strategic human resource management (SHRM)

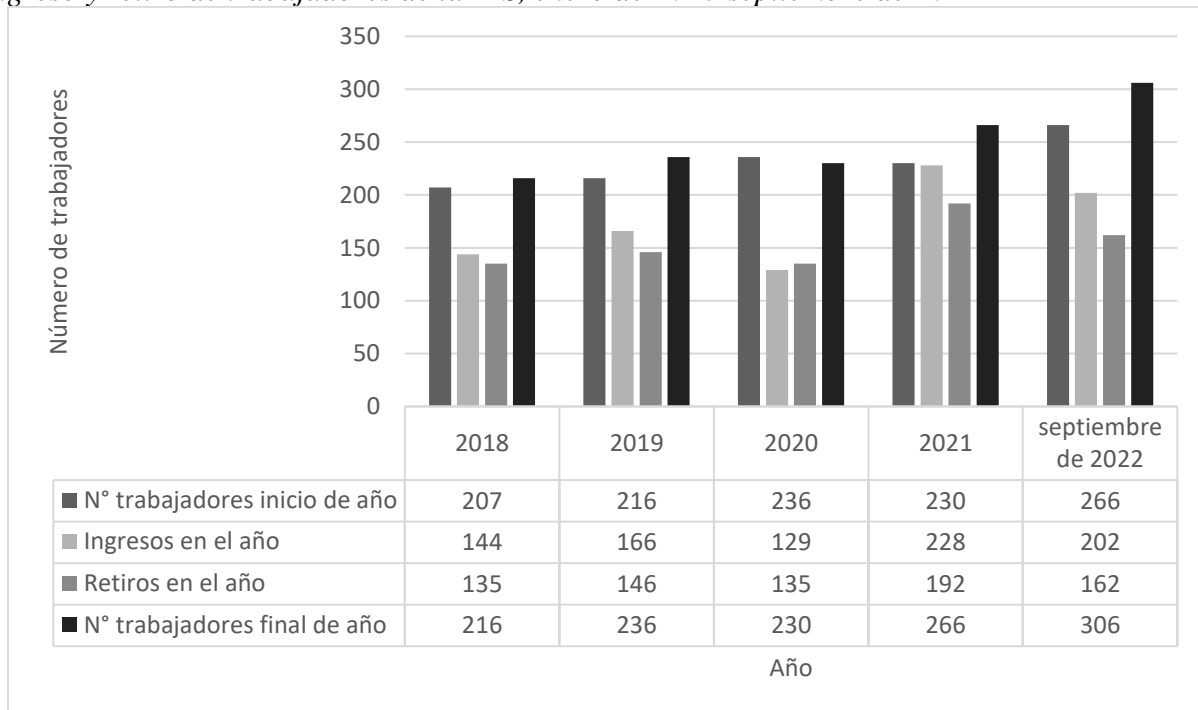
Introducción

El propósito de la investigación que dio origen a este artículo, fue analizar las causas que generan la rotación de personal en la Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) en la ciudad de Medellín, que por asuntos éticos y de confidencialidad no se menciona el nombre de la organización. Para ello, se recurrió al diagnóstico del proceso de Gestión Humana, al estudio del entorno laboral de los trabajadores —como el clima laboral—, a la evaluación de los factores de riesgo psicosocial, las encuestas de retiro y a testimonios de algunos actores internos y externos de la organización.

Cabe señalar que, en los últimos años, la rotación de personal ha aumentado significativamente en la IPS, específicamente, en cuatro cargos donde el impacto es más alto debido a que son los encargados de la prestación del servicio: Tecnólogos en Imágenes Diagnósticas, Auxiliares de Enfermería, Auxiliares administrativos y Auxiliares de *call center*. Esta situación alerta y preocupa a la dirección de la IPS en términos de bienestar y estabilidad laboral, clima organizacional y calidad en la atención (Figura 1).

Figura 1

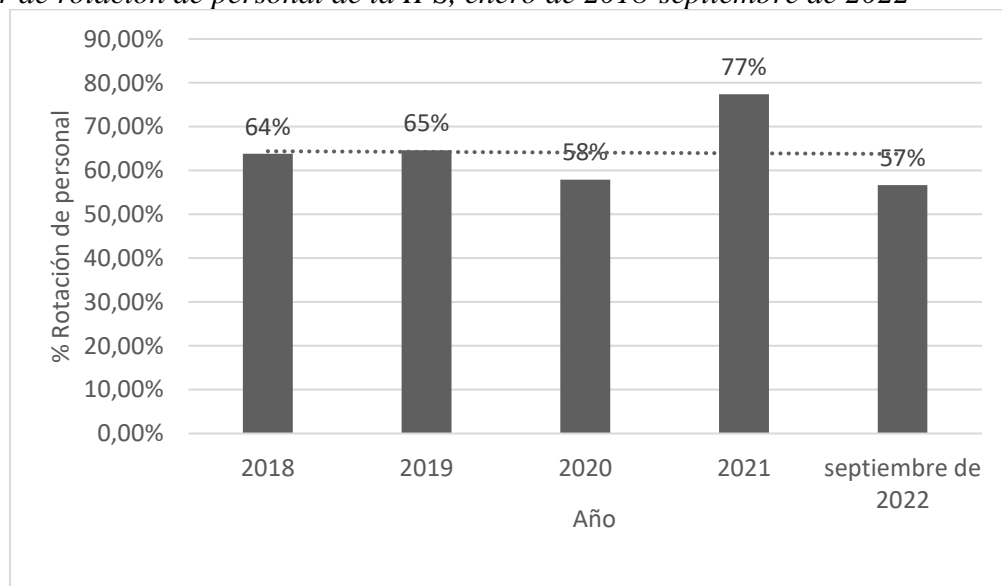
Ingreso y retiro de trabajadores de la IPS, enero de 2018-septiembre de 2022



Los índices de rotación de personal de la IPS, caso de estudio en el período comprendido entre enero de 2018 y septiembre de 2022, fueron los siguientes: para el año de 2018, de 64%; para el 2019, de 65%; para el 2020, de 58%; para el 2021, de 77%; y, a septiembre de 2022, de 57%, siendo el 2021 el año de mayor porcentaje y el 2020 el de menor porcentaje. Es fundamental indicar que, para el año 2020, el indicador disminuyó considerablemente con respecto a la tendencia de los dos años anteriores, lo cual fue favorable para la empresa ya que este año fue crucial para muchas organizaciones en las que, por el contrario, se aumentó el índice debido a la pandemia del COVID-19 (Figura 2).

Figura 2

Indicador de rotación de personal de la IPS, enero de 2018-septiembre de 2022



Teniendo en cuenta, que durante 2018 a 2022 la IPS presentó un indicador promedio de 64%, lo que justificó investigar las causas que generan este fenómeno con el fin de proponer acciones efectivas que brinden estabilidad a los trabajadores de la empresa, contribuyan a su bienestar personal y familiar y, asimismo, fortalezcan los procesos administrativos y la prestación de un servicio con excelencia.

Para la organización estudiada, una de las causas que más ha afectado la capacidad de respuesta del área de Talento Humano ha sido la rotación de personal, lo que significa una mayor exigencia para su gestión en cuanto a la prontitud que requieren los procesos de selección, capacitación y entrenamiento. Por lo tanto, el área podría implementar acciones encaminadas a

minimizar la intención de abandono y desvinculación del personal teniendo en cuenta las circunstancias de los trabajadores y las razones de dichos abandonos de tal forma que esto se refleje en los resultados de los procesos transversales, en la satisfacción y bienestar de los trabajadores y en la disminución del indicador, lo cual repercute de forma favorable en el despliegue de las potencialidades humanas e institucionales —la creatividad, el disfrute del trabajo, el desarrollo de capacidades y el cumplimiento de los objetivos de la organización—.

La rotación de personal en la literatura académica se relaciona con una serie de consecuencias y efectos que obstaculizan el devenir organizacional y el despliegue de las capacidades de los trabajadores en su labor; por ejemplo, se generan reprocesos en la organización en términos de retención de personal, planes de bienestar, satisfacción laboral, clima organizacional y elaboración de planes de desarrollo para los trabajadores; adicionalmente, el tiempo invertido en los continuos procesos de selección y contratación incrementa la sobre carga laboral del área de Talento Humano así como los gastos de la organización, e implica una afectación en las curvas de aprendizaje y adaptación de los nuevos trabajadores.

La rotación de personal, además, afecta la gestión del conocimiento, pues un alto indicador impide a la organización conocer y formalizar la experiencia y el saber-hacer que los trabajadores tienen;¹ este obstáculo dificulta los procesos de promoción interna y los planes de carrera debido a la ausencia de personal capacitado en ciertos cargos que permita realizar una adecuada transferencia del conocimiento.

Entre los factores que generan la rotación de personal se encuentra la vinculación de trabajadores que no se ajustan al perfil requerido para el cargo. Esta problemática se evidencia en dos tipos de cargos: uno, en cargos con dirección de personas para los cuales la exigencia en el cumplimiento del perfil debe ser más rigurosa dada la responsabilidad que implica tener equipos a cargo; y dos, en cargos sin dirección de personas para los cuales se vincula a trabajadores que no cuentan con la debida capacitación ni entrenamiento, lo que origina un mayor nivel de desvinculación debido a la inseguridad que la persona experimenta ante las diferentes situaciones que debe afrontar en la labor asignada.

¹ En la IPS se presenta mayor fuga de conocimiento tácito en las áreas de prestación del servicio, lo cual genera inestabilidad en el proceso, ya que las personas con mayor experiencia no transmiten o no saben transmitir su conocimiento tácito a los otros integrantes; de esta manera, se pierde información primordial para la realización de las actividades, por ejemplo, en el área de resonancia, donde aquellos trabajadores que conocen el detalle del proceso y no comparten la experticia obtenida a través de los años, lo cual puede llevar a realizar inadecuadamente un examen debido al desconocimiento de las particularidades de cada estudio.

Aproximarse al reconocimiento de las causas que están generando la rotación de personal proporciona herramientas para la toma de decisiones y la resolución del problema ya que, gracias a ello, es posible identificar las causas y los efectos que este fenómeno tiene en el trabajador, en el trabajo y en la organización. Al mismo tiempo, dicha aproximación representa un aporte al manejo eficiente de los procesos administrativos y de servicio y, por otra parte, contribuye a una mayor operatividad al minimizar los riesgos que se presentan: el impacto negativo en el clima laboral; los mayores costos asociados a los procesos de selección, vinculación y capacitación; la prestación de un servicio ineficaz e inoportuno a los pacientes; la sobrecarga laboral; la inestabilidad laboral y la pérdida del conocimiento organizacional.

Para la elaboración del estado del arte, se recurrió al rastreo de la literatura científica más pertinente producida durante los últimos años; en este sentido, se utilizaron herramientas como Dialnet, Google Scholar, Scielo, Scopus y Redalyc; encontrando que En Brasil se identificó la importancia de administrar el costo de la rotación de personal y el impacto financiero de la terminación/costo del trabajador, que representó tres veces el salario promedio del personal de enfermería (De Oliveira Ruiz et al., 2016). En un estudio sobre rotación y desempeño laboral de las profesionales de enfermería en Perú, no se halló que la rotación de personal se origina a partir de los resultados de la evaluación de desempeño (Campos Avellaneda et al., 2019).

En otro estudio, también del Perú, se analizaron las causas de rotación de personal en varias empresas latinoamericanas y se pudo concluir que este fenómeno se genera por las pocas prestaciones salariales, la baja motivación, la selección incorrecta de personal, la falta de apoyo organizacional, las condiciones laborales que afectan el bienestar y la falta de capacitación del personal (Lipa Flores, 2020).

En México, una publicación realizada en el sector de la construcción concluyó que la rotación de personal se da a causa de la insatisfacción por la deficiente remuneración salarial, el inadecuado sistema de compensación, la baja motivación, las terminaciones de contratos, un clima laboral inadecuado y un área de Talento Humano ausente en la empresa (Vázquez Hidalgo y Ávila Leyva, 2021).

Otro artículo del sector hotelero de este mismo país concluyó, por su parte, que un sistema de compensación salarial y no salarial inadecuado, la falta de claridad en la definición de las tareas en cada uno de los cargos y los malos procesos de selección y reclutamiento son factores que inciden significativamente en el índice de rotación (Caldera González et al., 2019).

En Medellín, Colombia, se encontraron dos investigaciones: uno en el sector de la construcción y otro en el sector del comercio. En el primero se llega a la conclusión que los factores asociados a la rotación de personal son la oferta de un mejor salario en otras empresas, la violencia verbal del encargado de obra, la alta presión, el arduo trabajo, la inexperiencia en el campo, las largas jornadas laborales y las renunciaciones por el traslado de los proyectos (Carvajal y Oquendo, 2019).

La segunda, realizada en el sector comercial, concluye que se deben generar mejores condiciones para la estabilidad de los trabajadores a través de la mejora de los procesos, ya que la rotación de personal está asociada con el modelo de relacionamiento, de liderazgo y de dirección de la empresa, así como con la comunicación entre los empleados, con la carga laboral y con la oferta de mejores oportunidades laborales en otros lugares (Gallego et al., 2017).

De acuerdo con estos estudios, algunas de las causas de la rotación de personal son comunes en empresas de diferentes países y sectores económicos, a saber: inadecuados procesos de selección, falta de claridad en las funciones del cargo, baja motivación, falta de apoyo organizacional, falta de capacitación, alta presión, sobrecarga laboral, largas jornadas laborales, deficiente comunicación, mejores oportunidades laborales en otras empresas, condiciones inapropiadas de trabajo (tipos de contratación, salario, pocas prestaciones salariales, estilo de dirección, violencia verbal por parte de los superiores, deficientes procesos administrativos); todo esto afecta directamente a las personas debido a que incrementa la inestabilidad emocional y laboral y disminuye la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores dentro de la empresa.

Ahora bien, es preciso indicar que el estudio contribuye a las líneas de investigación del Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR) de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la Universidad de Antioquia; en efecto, aporta elementos para la comprensión del fenómeno en cuestión desde una perspectiva crítica propia de la línea de la administración del trabajo organizado y, además, propone alternativas de solución para mejorar las condiciones laborales en el contexto organizacional.

Para el desarrollo del artículo se presentan los siguientes apartados: en primer lugar, un apartado dedicado al marco teórico en el que se realiza una aproximación a las categorías de análisis —*Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH), Gestión Humana, rotación de personal*, entre otras—; en segundo lugar, un apartado dedicado a la metodología sobre la que se apoya el estudio y que comprende el enfoque de la investigación, su estrategia o modalidad, la

categoría central de análisis las técnicas de recolección y análisis utilizadas y, claro está, la descripción general del caso objeto de estudio; en tercer lugar, un apartado dedicado a los resultados de la revisión de la literatura sobre la materia; y, en cuarto lugar, las conclusiones y recomendaciones.

1 Objetivos

1.1 Objetivo general

Analizar las causas que generan la rotación de personal, en una Institución prestadora de servicios de salud - IPS en la ciudad de Medellín.

1.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar al proceso de gestión humana en la Empresa caso de estudio.
- Reconocer los posibles factores relacionados con la rotación, desde los resultados de los estudios de medición de clima laboral, riesgos psicosociales y las entrevistas de retiro.
- Consultar sobre las causas de retiro y renuncias laborales desde las experiencias de los trabajadores y extrabajadores.
- Indicar propuestas que permitan mitigar los factores generadores de la rotación de personal.

2 Marco teórico

En el marco del cumplimiento de los objetivos de la investigación, a continuación se realiza una aproximación a la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH), los procesos de Gestión Humana, los factores de riesgo psicosocial y el clima organizacional, aspectos fundamentales de la categoría central de análisis de investigación.

2.1 Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH)

Por muchos años, los trabajadores no hicieron parte de la estrategia de la organización y la denominada *administración de personal* estuvo relegada, en las organizaciones, a un segundo plano. Sin embargo, desde los años ochenta, el enfoque fue cambiando y la administración de personal adquirió un papel de mayor importancia, por lo cual pasó a denominarse *Dirección de Recursos Humanos* (DRH). Posteriormente, surgió el término “Administración Estratégica de Recursos Humanos”, y sus siglas: “AERH”, con lo cual se llevó la gestión de personal a una posición más relevante dentro de la empresa y a un relacionamiento directo con la estrategia organizacional (Sanz Valle y Sabater Sánchez, 2002, pp. 68-69).

Según Armstrong (2014), la AERH es un proceso estratégico e integrado en el cual la gestión de recursos humanos adopta una visión a largo plazo que permite tener una mejor gestión dentro de la organización y se mantiene en el tiempo.

A lo largo de los años, han ido surgiendo teorías sobre cuál es la mejor manera de integrar a los trabajadores a las organizaciones, ya que cada uno de los actores del proceso tiene objetivos particulares que, desde la administración, es necesario alinear para alcanzar unos objetivos comunes.

Desde la AERH se presentan diferentes *Modelos Estratégicos de Administración de Recursos Humanos* (MERH), como los modelos *universalista y configuracional*, que buscan la alineación horizontal; o como los modelos *contingente y contextual*, que buscan una alineación vertical. Dichos modelos se aplican y adaptan al campo de la empresa de acuerdo con los contextos y con las circunstancias específicas (Bermúdez, 2014).

Más allá de los modelos de AERH, debe comprenderse que el sujeto humano es el protagonista del acto del trabajo, y que este, el trabajo, se constituye en uno de los factores

fundamentales de la socialización humana, del desarrollo de los sujetos, del despliegue de sus capacidades y potencialidades. El trabajo, en consecuencia, se puede entender como un acto social totalizante en el que los trabajadores y sus actividades se convierten en la base sustancial para el logro de los objetivos de las organizaciones y en impulsores del crecimiento y de la sostenibilidad de estas (Oquendo y Bermúdez, 2015).

Sin duda, los trabajadores son lo más importante en las organizaciones; en este sentido, todos los esfuerzos enfocados a satisfacer sus necesidades, dentro y fuera de la empresa, contribuyen positivamente a la disminución de la rotación de personal y a la disminución de la intención de abandono. Es por esto que, a lo largo de los años, han ido surgiendo enfoques teóricos y metodológicos que buscan proponer la mejor manera de integrar los trabajadores a las organizaciones buscando cada vez mayor alineación entre las partes para alcanzar los objetivos. Esto se ha soportado, por lo general, en las áreas de Recursos Humanos y, en el mejor de los casos, lo que se busca es beneficiar a los trabajadores y alcanzar las metas organizacionales (Oquendo y Bermúdez, 2015); de ahí, pues, el valor preponderante que la AERH cobra para las empresas.

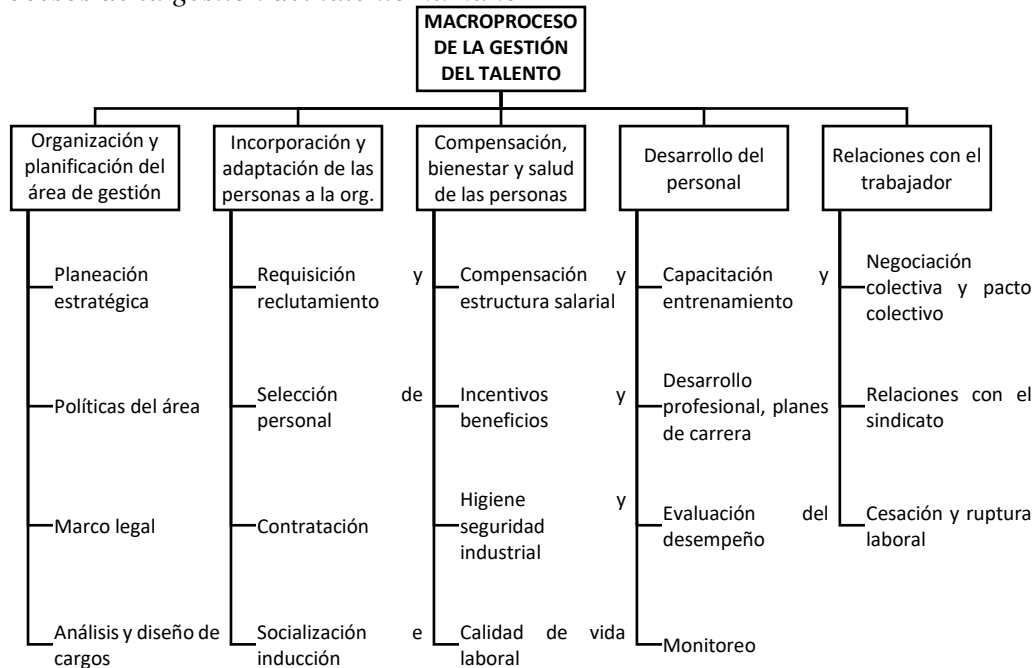
2.2 Procesos de Gestión Humana

En el marco de la AERH, se diseñan áreas encargadas de gestionar los procesos de administración del trabajo organizado. Para ello, las organizaciones implementan procesos como la convocatoria, selección, contratación, inducción, capacitación, compensación y la evaluación de desempeño, buscando, de esta manera, dinamizar la productividad del trabajo.

Al respecto, García (2009) realiza una síntesis de los macroprocesos del área de Gestión Humana, los cuales buscan, administrativamente, la dirección del personal (Figura 3).

Figura 3

Macroprocesos de la gestión del talento humano



Nota. Tomado de García (2009).

Los macroprocesos del área de Gestión Humana son:

Organización y planificación del área: su objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos del área con el fin de que esta sea estratégica y de apoyo a la organización.

Incorporación y adaptación de las personas a la organización: su objetivo es la vinculación e inserción de las personas a la organización y la alineación de estas con la estrategia y la cultura organizacional para generar valor.

Compensación, bienestar y salud de las personas: su objetivo es desarrollar un sistema para mantener motivados a los trabajadores y generar sostenibilidad dentro de la organización.

Desarrollo de personal: su objetivo es desarrollar las habilidades intelectuales y emocionales a nivel personal y profesional con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias para que la empresa genere valor.

Relaciones con el trabajador: su objetivo es mantener las relaciones laborales trabajador-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización.

2.3 Rotación de personal

La *rotación de personal* se refiere a la entrada y salida de personas de la organización. Este fenómeno puede representar un factor crítico o una clave de éxito para las organizaciones y las áreas de gestión de personal y es un tema que se enmarca, además, dentro de la AERH.

Según la Academia de la lengua española, el término *rotación* significa “acción y efecto de rotar”; el verbo “rotar”, por su parte, proviene del latín *rotāre*, “dar vueltas alrededor de un eje” (Real Academia Española, 2020, definición 1).

De otro modo, también se define como todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador o sanción laboral expresada como la relación entre el número de trabajadores que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización en determinado período de tiempo (García Schweret, 1987).

Desde otro punto de vista, Hernández Chávez et al. (2013) afirman que la “Rotación de Personal es un factor que tiene gran impacto, para los empresarios, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el trabajo requiere de personas con cierta estabilidad” (p. 846). De ahí que las organizaciones podrían contemplar en sus planes de trabajo acciones de prevención y así, disminuir los costos que se generan a causa de este fenómeno; esto, como punto de partida para implementar planes de retención de personal pensados desde la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

Igualmente, la rotación o fluctuación se define como “fluctuación real”, que no es más que la “salida consumada” e inevitable de un trabajador, y que es de dos tipos: voluntaria e involuntaria (Flores et al., 2008, p. 68).

La *involuntaria* está dada por razones fuera del control de los trabajadores. La *voluntaria* es cuando el trabajador, por sí mismo, toma la decisión de abandonar la empresa; esta última, la voluntaria, permite a la empresa conocer las causas reales de la deserción laboral.

Otra clasificación está dada en caso de que la fluctuación sea interna o externa: se considera que es *externa* cuando el movimiento se produce hacia otra organización; e *interna*, cuando el movimiento se produce en una misma unidad laboral hacia otra dentro del sector de procedencia y sin cambios sustanciales en cuanto a contenido y dinámica de trabajo (Zaballa Gomariz et al., 2021).

La *rotación potencial* es la que, a través de encuestas, reuniones permanentes, acercamiento con los trabajadores, encuestas de clima, permite percibir la intención de abandono generada por la insatisfacción laboral o personal; en estos casos, la tarea de las áreas de Gestión Humana es lograr, de una manera genuina, intervenir las causas que posiblemente están generando malestar dentro de los trabajadores, hacer uso eficiente de las herramientas a su disposición y evitar la deserción laboral. Según la información recolectada, es posible potenciar las habilidades de los trabajadores, implementar programas de bienestar más enfocados a sus necesidades o estrategias orientadas a las áreas y cargos con mayor índice de rotación o de intención de abandono.

Los costos derivados de la rotación de personal deben recibir toda la atención posible por parte de las áreas de Talento Humano, ya que el análisis e impacto financiero también hacen parte importante de estas áreas, lo cual implica, a su vez, estar en la capacidad de implementar y ejecutar acciones que apunten a la reducción de estos costos contribuyendo a la gestión estratégica de la empresa.

Los costos asociados son: el costo de convocar y contratar a la persona y de invertir para contratar al reemplazo. Durante el tiempo que se encuentra la *vacante*, se genera como resultado una pérdida de productividad y una posible pérdida de negocios. Los trabajadores no son altamente productivos desde el momento en que comienzan, por lo tanto, es necesario invertir tiempo y recursos para capacitación, incorporación, orientación y desarrollo (Zaballa Gomariz et al., 2021). En cuanto a costo y tiempo, la destinación de recursos tecnológicos, logísticos; por el personal especializado y por los recursos complementarios.

Para las organizaciones es importante realizar la medición de rotación periódicamente con el fin de llevar a cabo un continuo seguimiento a las fluctuaciones de forma tal que sea posible obtener datos que permitan tomar acciones estratégicas para que el índice de este fenómeno sea lo más bajo posible.

Dicha medición se realiza por medio del *índice de rotación de personal*, con el cual se mide la relación porcentual que existe entre los retiros de personal de las empresas en relación con el promedio de trabajadores en un tiempo específico (Chiavenato, 2009, p. 118):

$$\text{Índice de rotación} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Donde:

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los trabajadores) en el período considerado.

PE = Promedio de trabajadores contratados en el período considerado; se obtiene sumando la cantidad de trabajadores contratados al inicio y al final del período, dividida entre dos.

De esta manera, las organizaciones pueden realizar evaluaciones sobre la rotación de personal y establecer los factores internos y externos que la originan.

2.4 Entrevistas de retiro

Identificar las causales de desvinculación es fundamental en el proceso de Gestión Humana. Por esta razón, la *entrevista de retiro* se utiliza como herramienta para diagnosticar y analizar las causas de rotación de personal; sus resultados permiten desarrollar e implementar acciones para intervenirla en la medida en que proporcionan información relevante y libre de los trabajadores en el momento de su retiro. Por supuesto, el nivel de detalle al que se puede llegar en la entrevista varía de acuerdo con lo que la organización esté interesada en saber.

Una buena clasificación dada a la información obtenida de las entrevistas de retiro le permite a la organización realizar los ajustes necesarios en las políticas y procedimientos relacionados con la gestión de talento humano; de esta manera, se disminuyen los índices de abandono.

2.5 Factores de riesgo psicosocial

El *riesgo psicosocial* puede entenderse como los factores psicosociales a los que están expuestos los trabajadores y que afectan negativamente su salud, su bienestar y su desempeño laboral (Toro Álvarez et al., 2010).

La legislación colombiana, a través de la Resolución 2646 de 2008, ha manifestado la importancia que tiene el tema en las organizaciones; en este sentido, advierte sobre los riesgos a los que los trabajadores están expuestos al desempeñar sus labores y ordena realizar la valoración del riesgo psicosocial periódicamente con el fin de prevenir enfermedades relacionadas con el estrés.

A través de la información que se obtiene de la aplicación de la encuesta de factores de riesgo psicosocial es posible determinar el origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional y definir las responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición al riesgo en el trabajo, tanto si este proviene de factores intralaborales como si proviene de factores extralaborales o individuales.

Factores de riesgo psicosocial intralaborales: son las características al interior de la empresa que tienen que ver con el trabajo y su organización; abarcan aspectos como la gestión organizacional, las características de la organización del trabajo, las características del grupo social de trabajo, las condiciones de la tarea, la carga física, las condiciones del medioambiente de trabajo, la interface persona-tarea, la jornada de trabajo, el número de trabajadores por tipo de contrato, el tipo de beneficios recibidos a través de los programas de bienestar de la empresa y los programas de capacitación y formación permanente de los trabajadores.

Factores de riesgo psicosocial extralaborales: son aquellos aspectos inherentes al trabajador fuera del contexto laboral, como la utilización del tiempo libre, el tiempo de desplazamiento y el medio de transporte utilizado, la pertenencia a redes de apoyo social, las características de la vivienda y el acceso a servicios de salud.

Factores de riesgo psicosocial individuales: son aquellas características propias del trabajador; en este sentido, se consideran aspectos como la información sociodemográfica, las características de la personalidad, los estilos de afrontamiento y las condiciones de salud.

2.6 Clima organizacional

El *clima organizacional* se define como el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores sobre la organización en la que laboran, sobre su ambiente y sus condiciones de trabajo (Toro Álvarez, 2009). Tal como se aprecia en la Tabla 1, la medición del clima incluye varias categorías y variables.

Tabla 1*Categorías y variables analíticas del clima organizacional*

Categorías de Análisis	Variables
Relaciones sociales	Cohesión de grupo
	Relación entre compañeros
	Vida de relación
	Respeto, Cooperación
Relaciones de autoridad	Relaciones interpersonales
	Consideración de jefe
	Apoyo del supervisor Confianza Gerencial
Tarea	Estilo de Dirección
	Autonomía y control
	Orientación a la producción
	Sobrecarga de trabajo
	Confort Físico
Claridad	Responsabilidad
	Claridad de la organización
	Claridad del rol
	Claridad de la dirección
Retribución	Claridad de la estructura
	Compensación económica
	Beneficios extralegales
Retos	Equidad en la remuneración
	Niveles de exigencia
	Orientación al éxito
Riesgos	Incentivos por el logro de resultados
	Diversos tipos de riesgos
Participación	Situaciones generadoras de estrés
	Riesgos psicosociales
	En la planeación
	En las dediciones
	En el control

Nota. Tomado de Toro Álvarez (2001).

3 Metodología

Dado que el interés del presente artículo es aproximarse a la comprensión de la dinámica organizacional, de los actores y de los sentimientos y motivaciones que interviene en el fenómeno de la rotación de personal, la metodología que se adoptó para tal fin fue la de la *investigación social cualitativa* (López Herrera y Salas Harms, 2009). En términos puntuales, el interés se centró en la posibilidad de identificar los factores que causan la rotación de personal para, a partir de ello, proponer recomendaciones y contribuir así al bienestar del trabajador y al mejoramiento de los procesos organizacionales.

La investigación se desarrolló por medio de tres fases: la fase I, de contextualización; la fase II, de trabajo de campo; y la fase III, de análisis y discusión de resultados (Galeano, 2004). Como estrategia de investigación, se utilizó el estudio de caso único, pues este permite alcanzar mayor profundidad en el conocimiento de las causas; todo esto se llevó a cabo con miras a contrastar la información interna de la organización y la que suministran sus actores analizando en detalle la particularidad los factores identificados asociados al fenómeno en cuestión, tal como lo señala Stake (1998).

El estudio se apoyó, además, en el análisis de documentos en los que se registran las condiciones laborales y extralaborales de los trabajadores —estudios de clima, riesgo psicosocial y encuestas de retiro—; por supuesto, se eligieron solo aquellos documentos que pudieran aportar elementos que se relacionaran directa o indirectamente con la rotación de personal y que, adicionalmente, contaran con el reconocimiento del área y los procesos de gestión de personal.

Como técnica de recolección de información complementaria se recurrió a la *entrevista poco dirigida* (Galeano, 2004 y 2021). Esta, se aplicó a trabajadores y ex trabajadores de la organización buscando identificar información y evidencias a partir de sus experiencias cotidianas, de sus relatos, lo cual permite mayor interacción entre los investigadores y los participantes (Lopezosa, 2020).

Como fuentes de información, se emplearon documentos institucionales tales como estudios de clima organizacional y de riesgo psicosocial, encuestas de retiro y, adicionalmente, entrevistas a trabajadores y ex trabajadores que desempeñan o desempeñaron aquellos cargos con mayor rotación, que tienen o tuvieron contrato de tipo indefinido y cuya antigüedad en la institución es o fue superior a un año.

La técnica de análisis de la información resultante de la aplicación de las herramientas de recolección de datos permitió encontrar los factores comunes y relevantes que inciden en la rotación de personal del caso de estudio, fenómeno cuyas causas, a simple vista, no son fácilmente comprensibles (Yin, 1994).

Para el análisis técnico se realizó la triangulación de los resultados de la información de la empresa teniendo en cuenta los factores de riesgo psicosocial, la encuesta de clima, las encuestas de retiro y las entrevistas a trabajadores y ex trabajadores. Este procedimiento dio cuenta de los factores comunes que intervienen en el fenómeno de rotación de personal en el caso de estudio abordado. Cabe anotar que la triangulación consiste en una *dialéctica* —una intermodificación— entre la teoría —el marco teórico utilizado en la investigación—, los *verbatim* —fragmentos textuales de las entrevistas que representan las narrativas de los entrevistados— y las interpretaciones de las investigadoras, quienes intervienen en el proceso mediante las inferencias y conclusiones que hacen a partir del material analizado.

Es preciso indicar que, en esta investigación, las consideraciones éticas estuvieron presentes en cada momento como principio categórico responsable. Para el manejo de la información documental, estuvo presente el respeto profundo a los derechos de autor (Abad, 2016); con respecto a los participantes de las entrevistas, hay que agregar que se buscó guardar el anonimato y que siempre se solicitó, previamente, la firma del consentimiento informado. Por asuntos éticos y de confidencialidad no se menciona el nombre de la organización.

Por último, y como un acto de responsabilidad y un aporte para la toma de decisiones en el campo del gobierno de las personas, cabe anotar también que se tiene el compromiso de exponer los resultados ante la Institución.

4 Resultados

El objetivo de este apartado es presentar los resultados de la investigación, a partir del diagnóstico al proceso de Talento Humano de la IPS; el análisis realizado al indicador de rotación de personal; el reconocimiento de los factores relacionados con la rotación desde los estudios de la empresa: clima organizacional, factores de riesgo psicosocial y encuestas de retiro; y finalmente las causas de retiro y renuncias laborales desde las experiencias de los trabajadores y ex trabajadores de la institución.

4.1 Diagnóstico del proceso de Talento Humano de la IPS²

Como resultado de este diagnóstico, se muestra a continuación, una descripción y un análisis general de la filosofía de la organización, de su estructura y sus procesos. Con respecto al diagnóstico realizado en los procesos de Gestión Humana, se hace una focalización en el subproceso de incorporación y adaptación, del cual se desprenden las etapas de requisición, convocatoria, selección, contratación, inducción y desvinculación.

Filosofía de la organización: La IPS fue fundada en 1994 y se especializa en la prestación de servicios de imágenes diagnósticas. Se proyecta como una organización centrada en el usuario y reconocida por la excelente calidad de sus servicios, entre los cuales se encuentran los servicios de imágenes diagnósticas —resonancia magnética, tomografía, mamografía, rayos X, ecografía—, estudios especiales de radiología, intervencionismo radiológico, exámenes vasculares periféricos y gastroenterología. En la actualidad, la institución cuenta con 313 trabajadores vinculados en ocho sedes.

La IPS cuenta con un diseño estratégico definido por la misión, la visión, los valores y la cultura organizacional que la direccionan a la consecución de metas concretas. En dicho marco, su misión es la de prestar a los usuarios servicios de salud especializados en el diagnóstico e intervención médica por imágenes; servicios que se caracterizan por la idoneidad, seguridad en la atención, tecnología apropiada, personal capacitado y competencia técnico-científica; esto, de manera directa o como operadores de unidades especializadas. Esta organización procura, mediante

² La etapa de diagnóstico fue soportada por el trabajo académico y la participación de estudiantes del pregrado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia.

convenios docencia-servicio, mantener altos estándares académicos junto con las instituciones aliadas. Su visión es la de ser una organización centrada en el usuario, reconocida por la excelente calidad de sus servicios, capaz de establecer relaciones de confianza, soportada en el mejor talento humano y en la mejor tecnología, con un portafolio amplio e integral; por último, dentro de sus valores organizacionales, se encuentran la calidad, la eficiencia y la integridad.

Del mismo modo, la IPS ha establecido objetivos estratégicos a mediano plazo, políticas organizacionales de carácter laboral y financiero, indicadores de gestión y manuales de cargos; mecanismos de control que le permiten garantizar el adecuado servicio al usuario. Adicionalmente, la institución tiene implementado un programa de cultura organizacional desde el cual trabaja en su filosofía por medio de programas como el de Identidad corporativa; Bienestar laboral; Gestión, formación y desarrollo; Escuela de líderes; y Mujer IPS.

Por otra parte, el área de Talento Humano de la IPS se identifica como parte de un engranaje socio estratégico de la organización, facilitador del proceso de desarrollo y soportado en un enfoque de procesos y competencias, como: planeación, incorporación y adaptación, bienestar, formación y desarrollo. Además, tiene como propósito garantizar de manera integral el proceso para fortalecer el bienestar y el desarrollo personal, familiar y laboral de los trabajadores. Se encuentra bajo la Dirección de Gestión de Procesos; su estructura está conformada por tres niveles en los que se ubican el coordinador del área, dos analistas, dos auxiliares de talento humano y tres auxiliares de servicios generales (Figura 5).

Al área pertenecen dos cargos adscritos: auxiliares administrativos en formación —cuatro— y auxiliares de servicios generales —cinco—; estos últimos son contratados mediante servicios con terceros.

Figura 4
Organigrama del área de Talento Humano



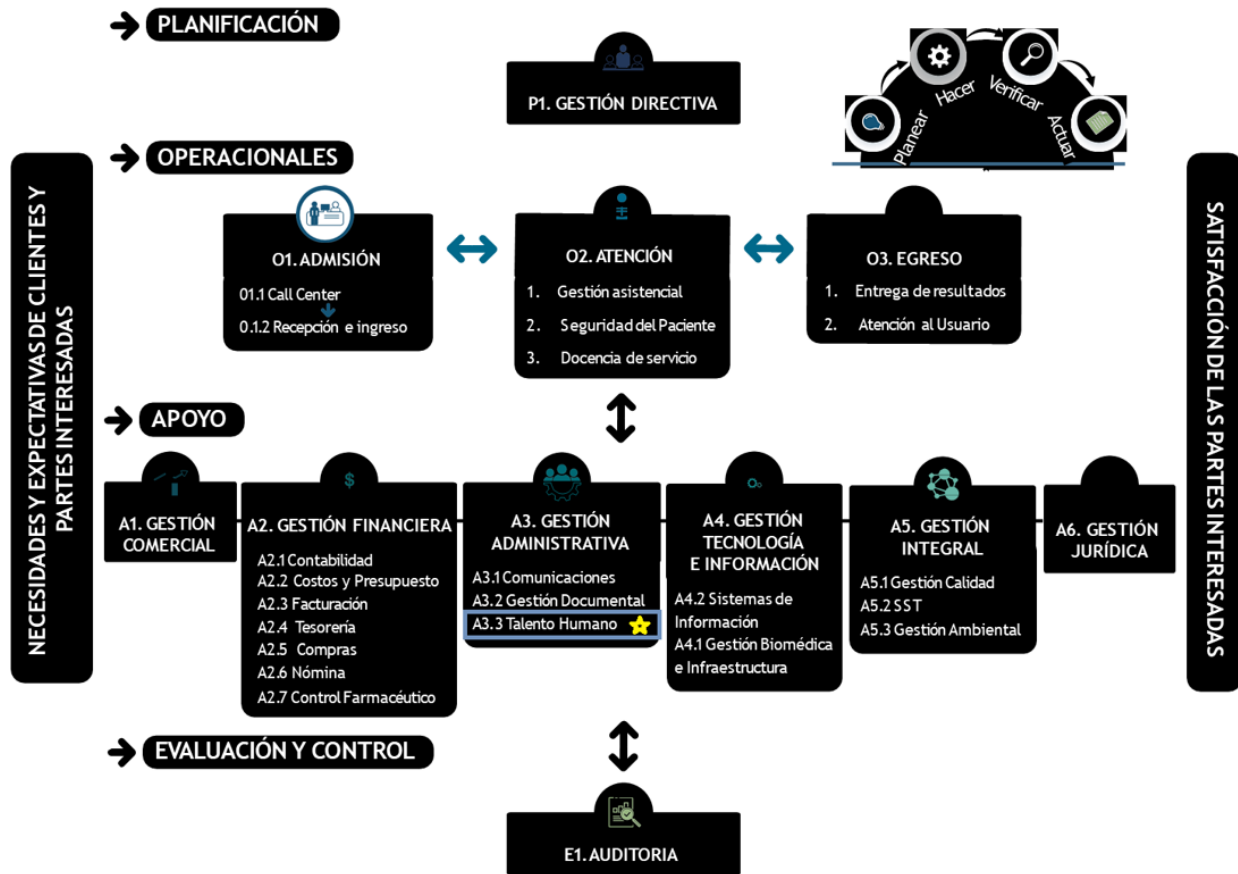
Nota. Comunicación personal, informe empresa (2022).

Análisis de los procesos: Los procesos generales de la IPS están debidamente documentados. La empresa cuenta con cuatro líneas de procesos: planificación, operación, apoyo y evaluación y control (Figura 6).

La planificación está a cargo de la dirección. Los procesos operacionales son el agendamiento, la admisión, la atención y el egreso —modelo de prestación— con líneas de acción definidas desde la atención en el *call center*, la recepción e ingreso, la gestión asistencial, la seguridad del paciente y, finalmente, la entrega de resultados.

En cuanto a los procesos de apoyo, cabe decir que estos hacen parte la gestión comercial, financiera, administrativa, de tecnología e información, integral y jurídica. El proceso de evaluación y control comprende el proceso de auditoría.

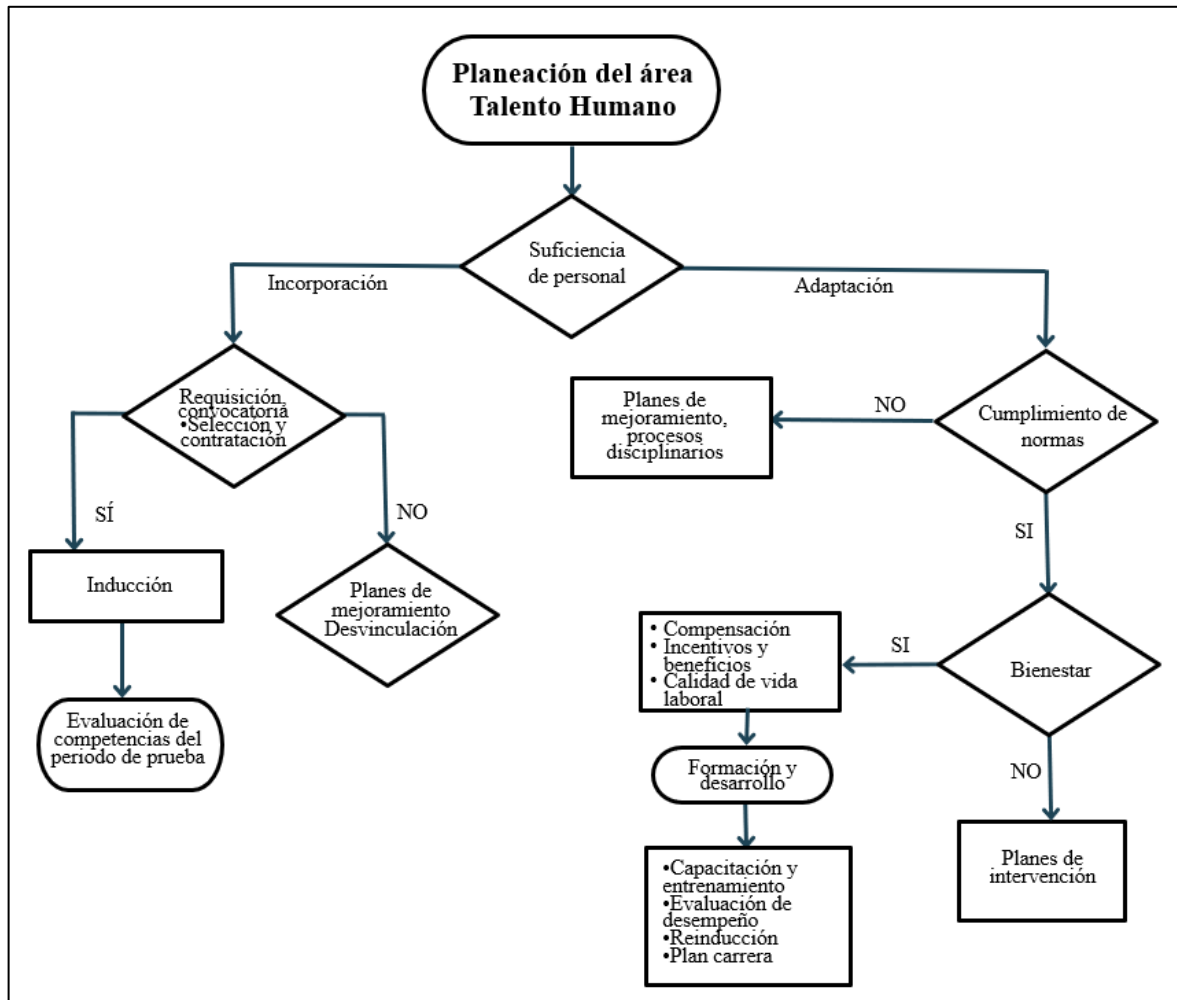
Figura 5
Mapa de Procesos IPS



Nota. Comunicación personal, informe empresa (2022).

El proceso del área de Talento Humano está ubicado en el proceso de apoyo de gestión administrativa; al interior, cuenta con los siguientes subprocesos: planeación del área, incorporación y adaptación, bienestar, formación y desarrollo (Figura 7); estos subprocesos tienen como objetivo gestionar de manera integral y oportuna los procesos de talento humano, diseñando diferentes estrategias de bienestar, desarrollo y estabilidad laboral para los trabajadores de la IPS.

Figura 6
Proceso área de Talento Humano



A continuación, se presenta la descripción del subproceso de incorporación y adaptación, con el cual la empresa garantiza que los trabajadores cuenten con las competencias requeridas para ocupar los diferentes cargos y para desempeñar adecuadamente sus funciones.

La planeación del proceso de Talento Humano inicia con el conocimiento y análisis de la suficiencia de personal —personas necesarias para operar los servicios— y de los requerimientos específicos para dar cumplimiento, por un lado, a la normatividad vigente en cuanto a formación y experiencia y, por otro lado, a las normas y políticas internas, los perfiles y competencias establecidos para cada cargo y las condiciones necesarias para garantizar un adecuado ambiente de trabajo.

De aquí, y partiendo de la necesidad de cubrir una vacante en la IPS —nuevo ingreso de personal—, se continúa con el subproceso de incorporación y adaptación, en el cual se especifica la necesidad puntual del cargo a cubrir. Para que esta solicitud se materialice, debe estar aprobada por el director del área y la dirección general; lo que se busca con estas aprobaciones es el control de la planta de personal.

Posteriormente, se publica la convocatoria en los portales de empleo y en las redes sociales, y se difunde a través de grupos internos y referidos; lo anterior no aplica para cargos directivos, ya que estos, normalmente, son seleccionados de manera directa por parte de la dirección general.

Luego de recibir las hojas de vida, se realiza un filtro y, cuando se seleccionan aquellas que cumplen el perfil —previamente establecido, documentado y publicado en la intranet—, se efectúa una entrevista telefónica con el candidato y, si este desea continuar con el proceso, se le envía un vínculo para que ingrese a una plataforma y desarrolle la prueba psicotécnica denominada “Ten Disc”, que consta, por un lado, de una prueba de valores —ajuste o no a los valores organizacionales—, personalidad, competencias y riesgos laborales —ajuste o no a las competencias organizacionales— y, por otro lado, de una prueba de inteligencia, que se aplica para los cargos de coordinadores y directores.

Seguidamente, se programan entrevistas con la psicóloga de selección, el jefe inmediato y, si es necesario, el director del área; una vez hechas las entrevistas, a los candidatos se les envía el consentimiento informado junto con los resultados de la entrevista y de las pruebas —en el consentimiento informado se les comunica que su participación en el proceso no obliga a la IPS a una vinculación o a una retroalimentación sobre su desempeño en el mismo—. Para cargos de coordinadores y analistas, se seleccionan tres candidatos; estos son los que se remiten al director del área encargada.

A las personas preseleccionadas se les envía la lista de documentos necesarios para la vinculación; simultáneamente, se realiza la verificación de referencias laborales, académicas y personales, se solicita a Seguridad en el Trabajo la realización de los exámenes médicos de ingreso; finalmente, con los resultados de las anteriores etapas del proceso listos, se efectúa el análisis y se determina cuál de los candidatos ocupará la vacante. Se tiene estipulado que todos los contratos se pasan para firma de dirección general los viernes; y los ingresos, el primer día hábil de la semana siguiente.

Los nuevos trabajadores se citan a través de correo electrónico y llamada de bienvenida para iniciar el proceso de inducción; del mismo modo, los líderes de cada área ya tienen conocimiento del ingreso del personal y del horario en que les corresponde realizar la exposición de su área. La inducción general tiene una duración de ocho horas y Talento Humano se encarga de planear toda la logística: citación, refrigerios, presentación de los nuevos trabajadores y de los expositores, listado de asistencia, entrega de kit empresarial y evaluación. Al día siguiente, dependiendo del cargo, los nuevos trabajadores se ubican en la sede donde prestarán el servicio; la coordinadora de sede les asigna un compañero encargado del entrenamiento específico en el cargo, de lo cual se deja evidencia en el formato de entrenamiento.

Los trabajadores nuevos ingresan a un período de prueba de dos meses en el cual son evaluados en cuanto a competencias y desempeño; Talento Humano es el encargado de controlar que se lleve a cabo esta evaluación, así como el seguimiento a las acciones de mejora mediante el formato de evaluación y ajuste al cargo.

Inicialmente, las vinculaciones se hacen a término fijo de dos meses y, con la cuarta renovación, se cambian a término indefinido. Los vencimientos y renovaciones se informan a través de cartas que se envían cada mes a los trabajadores, treinta días antes de la fecha de terminación —no renovación—, y la renovación se entrega el día de la fecha de vencimiento del contrato; para esto, es necesario el concepto del jefe inmediato, y la evidencia se deja a través del correo electrónico.

La terminación de contrato se origina por vencimiento de este, a solicitud del jefe inmediato o por renuncia voluntaria; en cualquier caso, Talento Humano debe contar con el visto bueno de la dirección encargada. La decisión se le debe comunicar al trabajador por medio del área de Talento Humano o del jefe inmediato. Después de esto, Talento Humano elabora las cartas de terminación en caso de contrato indefinido y las cartas para la realización de examen médico de retiro; toma las firmas de entrega de estas; solicita la desactivación de las claves de acceso al correo corporativo, a las plataformas internas y externas; y solicita la devolución del carné institucional. De ser posible, se realiza la encuesta de retiro en ese momento; de lo contrario, se realiza en el momento de la entrega de la liquidación de prestaciones sociales o, en caso de no tener cómo contactar telefónicamente a la persona, a través de un vínculo que se le envía al correo electrónico.

Como dato relevante, se encuentra que, en el 2021, el subproceso de convocatoria realizó 663 entrevistas; ese año, a la IPS ingresaron, en total, 233 nuevos trabajadores que se ubicaron de

la siguiente manera: 90 en cargos asistenciales, 126 en cargos de servicio y 17 en cargos financieros. Al 30 de septiembre de 2022 se habían realizado 408 entrevistas.

Aunque los procesos de selección son repetitivos, la empresa, desde el área de Talento Humano, carece de una medición del costo, lo cual la obliga a contratar personal cada semana por causa de la alta rotación.

Para el desarrollo de competencias, se ha identificado particularmente la implementación de un programa de líderes gestionado desde el área de Salud y Seguridad en el Trabajo, ello, a raíz de la encuesta anual de factores psicosociales, donde se identificó la necesidad de trabajar el tema de liderazgo; este programa se ha venido ejecutando con los coordinadores de áreas y con el apoyo de la ARL.

4.2 Análisis de indicadores de rotación de personal

El análisis de la rotación de personal presentada en la IPS en el período comprendido entre enero de 2018 y septiembre de 2022, período durante el cual se evidenció un alto índice que, en total, ascendió a 770 personas. En este sentido, se analizan las renunciaciones según el motivo de retiro, cargo, tipo de vinculación, nivel de cargo y sede; esto, con el fin de analizar los fenómenos internos o externos a la organización que pudieron originar dichos resultados (Figura 7).

Rotación de personal por motivo de retiro

La renuncia voluntaria es la razón de mayor influencia, con un índice de 67%; le sigue el vencimiento de contrato, con un índice de 22%. Habría que decir, también, que el 2021 fue el año de mayor rotación por renuncia voluntaria, mientras que el 2020 fue el que presentó mayor indicador por vencimiento de contrato.

Rotación de personal según el cargo

En su planta de personal, la IPS tiene 64 cargos distribuidos en diferentes niveles, dentro de los cuales, los cargos con mayor rotación son Auxiliar administrativo y Tecnólogo en Imágenes Diagnósticas, con un índice de 24% y de 23% respectivamente; les siguen los cargos de Auxiliar de *call center* y Auxiliar de Enfermería, con un índice de 15% cada uno. Estos cuatro cargos, pues, representan el 77% de la fluctuación de la empresa.

Rotación de personal según el tipo de vinculación

El 59% de las renunciaciones corresponden a vinculaciones a término fijo y un 39% para a término indefinido.

Rotación de personal según el nivel de cargo

De acuerdo al indicador el nivel de cargo con mayor rotación es el de soporte —Nivel 1—, con un índice de 63%; le sigue el nivel de cargo operativo —Nivel 2—, con uno de 30%. Adicionalmente, los años con un mayor porcentaje fueron el 2021 y el 2022 para el Nivel 1, y el 2021 y el 2020 para el Nivel 2.

Rotación de personal según la sede

La mayor rotación de personal se presenta en tres sedes: la Sede 01, con un índice de 29%; la Sede 09, con un índice de 25%; y la Sede 02, con un índice de 20%.

Figura 7

Principales criterios de rotación de personal entre enero de 2018 y septiembre de 2022

Rotación de personal según	2018	2019	2020	2021	2022
Motivo de retiro	Renuncia voluntaria	Renuncia voluntaria	Renuncia voluntaria	Renuncia voluntaria	Renuncia voluntaria
Cargo	Tecnólogo Imágenes Diagnosticas	Auxiliar administrativo	Tecnólogo Imágenes Diagnosticas	Tecnólogo Imágenes Diagnosticas	Auxiliar de call center
Tipo de vinculación	Fijo	Fijo	Fijo	Fijo	Fijo
Nivel del cargo	Nivel 1 – Soporte	Nivel 1 – Soporte	Nivel 1 – Soporte	Nivel 1 – Soporte	Nivel 1 – Soporte
Sede	Sede 02	Sede 01	Sede 01	Sede 09	Sede 09

4.3 Análisis de los estudios internos de la IPS

En este apartado se exponen los análisis realizados a los estudios internos de la IPS —clima organizacional y factores de riesgo psicosocial— y a los resultados de las encuestas de retiro.

Clima Organizacional. En los estudios realizados en los años 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022, se evidencia que la dimensión de remuneración ha sido calificada como baja y que su desfavorabilidad viene aumentando cada año; por su parte, la dimensión de motivación, participación y reconocimiento ha presentado una desmejora en su evaluación en los dos últimos años, pasando de calificación alta a baja, lo que puede significar que los trabajadores no se sienten motivados ni comprometidos.

En cuanto a las dimensiones de identidad organizacional y sentido de pertenencia, liderazgo y estilo de dirección, trabajo en equipo, comunicación e información, relaciones interpersonales y condiciones laborales, aunque son calificadas como favorables, no alcanzan los máximos niveles de la evaluación, sino que se ubican siempre en los límites inferiores de los rangos; estas dimensiones, por lo tanto, deben ser consideradas como aspectos a mejorar.

Factores de riesgo psicosocial. En el 2017, el riesgo de la IPS se ubicó en niveles alto y muy alto en el 48% de los dominios evaluados; en el 2019 y en el 2021, se ubicó en niveles alto y muy alto en el 22%; la institución debe intervenir en todos estos dominios para disminuir la rotación.

Así pues, el análisis de los factores intralaborales indica que, en los aspectos de liderazgo y relaciones sociales, se puede establecer una mejora significativa en las relaciones que entablan los superiores con los trabajadores, lo que repercutiría en el mejoramiento de la interacción laboral; en el control sobre el trabajo, se observa que los trabajadores tienen poca autonomía para la toma de decisiones en las tareas que realizan; en cuanto a las demandas del trabajo, se presenta, en general, una alta exigencia sobre el individuo para realizar las tareas que se le asignan, tanto en términos de carga laboral como de exigencia mental; y en recompensa, se observa que los trabajadores probablemente no se sienten bien recompensados económicamente por el trabajo realizado.

Con respecto a los factores extralaborales, se observa un riesgo medio en los factores analizados: relaciones familiares, relaciones interpersonales, grupo familiar, tiempo fuera del trabajo e influencia del entorno extralaboral en el trabajo; esto, en contraste con el factor de desplazamientos hacia el trabajo, el cual sobresale por su evaluación en riesgo muy alto, lo que indica que los trabajadores estarían utilizando mucho tiempo para sus desplazamientos.

Por su parte, la evaluación de los factores individuales, en la cual se mide las características del trabajador en el ambiente social y ocupacional, presenta un riesgo medio.

Encuestas de retiro. Conviene anotar que la IPS no realiza entrevistas de retiro, sino que le envía encuestas al personal que se retira de la institución a través de un formulario de la herramienta Google Forms. De esta manera, la institución busca conocer las percepciones que los ex trabajadores tienen acerca de las relaciones con el jefe inmediato y con los compañeros; acerca del ambiente físico de la sede, del horario de trabajo, de las actividades de bienestar, de las actividades de capacitación, de las posibilidades de promoción y reconocimiento de la labor, de las funciones asignadas, del salario y el clima laboral. Toda esta información, sin duda, permite identificar las posibles causas del retiro del personal y, a su vez, los factores que originan su rotación.

En este sentido, se realizó un análisis de las respuestas dadas por los ex trabajadores de la IPS durante el período comprendido entre enero de 2019 y agosto de 2022. A continuación, se exponen los resultados más importantes.

En primer lugar, la IPS no realiza encuestas de retiro al total de los ex trabajadores; de acuerdo con los datos analizados, el promedio de cuestionarios diligenciados de retiro es del 47%, es decir, menos de la mitad de los trabajadores retirados, lo cual implica una pérdida de información valiosa relacionada con las impresiones valorativas que tienen los ex trabajadores sobre la institución.

En segundo lugar, tras analizar las encuestas presentadas por los ex trabajadores entre enero de 2019 y agosto de 2022, se formularon las siguientes observaciones a los ítems en donde se presentan aspectos que pueden estar relacionados con el fenómeno estudiado:

El ítem de horario de trabajo, en los años 2019 y 2021, obtuvo un Bueno como calificación seguido de un Excelente; mientras que, en los años 2020 y 2022, obtuvo un Bueno seguido de un Por mejorar.

Por su parte, el ítem de posibilidad de promoción muestra una particularidad, ya que la primera calificación dada es de Satisfecho, pero, en los años 2019, 2020 y 2021, el segundo porcentaje más alto lo tiene la opción No responde; en el 2022, dicha calificación es de Poco satisfecho.

Finalmente, cabe señalar que el ítem de salario obtuvo un Satisfecho como primera calificación y un Poco satisfecho como segunda calificación en los cuatro años evaluados.

De lo anterior se puede inferir, pues, que los ex trabajadores de la IPS tienen una percepción desfavorable en los aspectos evaluados sobre el horario de trabajo, la posibilidad de promoción y el salario.

4.4 Testimonios de los trabajadores y ex trabajadores

Con el fin de conocer, de primera mano, las causas de retiro o renuncia de trabajadores y ex trabajadores de los cargos y sedes identificados con mayor rotación en la institución, se logró realizar —si bien con dificultades de acceso a la información— entrevistas a dos trabajadores y a tres ex trabajadores que se retiraron de forma voluntaria dentro de los últimos dos años: Auxiliar Administrativo, Auxiliar de Enfermería, Auxiliar de *Call Center* y Tecnólogo en Imágenes Diagnósticas.

Los testimonios de los entrevistados se toman como evidencias para identificar, desde las narrativas de los trabajadores y ex trabajadores, las posibles causas, ya que las declaraciones que se obtienen no solo proporcionan información clave sobre el fenómeno en cuestión, sino que, además, permiten establecer relaciones entre ellas y los demás estudios analizados; en efecto, y como se verá a continuación, las afirmaciones de los entrevistados concuerdan con las posibles causas de renuncia de otros trabajadores, quienes aducen una baja remuneración en contraprestación a su trabajo, frecuentes cambios de turno y de sede, sobrecarga laboral asociada a la jornada laboral y a la falta de personal, pocas posibilidades de capacitación y promoción y algunos asuntos familiares.

Remuneración: es necesario precisar que el factor de la remuneración fue señalado por la mayoría de los entrevistados, lo cual se puede evidenciar en las siguientes declaraciones:

Los factores que me motivarían para renunciar y cambiar de empresa serían, de pronto, el horario de trabajo y el sueldo. (Entrevistado 2)

Para mí, una de las causas de la rotación era la remuneración, se iban porque les pagaban mejor en otra parte. (Entrevistado 5)

Sobrecarga laboral: en las narrativas de los entrevistados, es posible identificar expresiones relacionadas con la sobrecarga laboral en las que manifiestan sentir agotamiento y alto nivel de exigencia para cumplir con las funciones:

Al comienzo mis pacientes eran de 7 de la mañana a 3; era súper bien ese horario. Ya después era de 7 de la mañana a 6:30, entonces tú tenías que desocupar prácticamente eran como 12 pacientes que hacías en el día y a veces ponían otros más. Entonces le da a uno como rabia, desespero, porque uno a veces sin poder almorzar tenía que seguir haciendo trabajos de eso. (Entrevistado 1)

Me consideraba que tenía una carga muy grande por la responsabilidad que tenía; pero a nivel de empresa sentía que tenía una remuneración baja porque tenía más exceso de trabajo que posiblemente otras sedes. (Entrevistado 5)

Falta de personal: los entrevistados afirman tener a su cargo más actividades, mayor frecuencia de asignación de turnos y cambios constantes de sede de trabajo, lo que asocian con la falta de personal:

Me imagino que a veces hay rotación por falta de personal, incluso en este momento hay falta de personal entonces tienen sobrecarga. (Entrevistado 2)

A nivel de horario no tuve esa dificultad, pero es una cosa que desmotiva, uno escucha a los muchachos, que lo desmotivan; pero creo que es porque a veces es muy difícil conseguir personal, entonces quiera o no, no falta el que se enferma el jueves o viernes y el que tenía el fin de semana descansando, a ese es al que le toca. Sería chévere mirar si existen unas normas que sean claras desde el área tanto jurídica como administrativa, que quienes realizan esos turnos las conozcan para evitar esa sobrecarga o que se vayan para otro lado. (Entrevistado 4)

Capacitación y promoción: los entrevistados afirman no tener la oportunidad dentro de la institución de capacitarse para adquirir nuevos conocimientos que les permitan ser promovidos a cargos de mayor complejidad y mejor remunerados:

Otra cosa es que todo tecnólogo que llegaba es a tomografía, lo que uno aspira, ¿cierto? Uno aspira ir escalando poco a poco; pero digamos todo tecnólogo que ingresaban entraba de una vez a tomografía, entonces eso era lo que a uno le disgustaba, que no le daban la oportunidad a uno de seguir escalando. Entonces eso fue lo que más me disgustó también. (Entrevistado 1)

Sería muy interesante mirar si existe un modelo de esos en el que en cada cargo que se tenga, la compañía tenga identificadas a las personas que apadrinen a esa persona como el patito, mientras aprende a nadar. Creo que un buen proceso de capacitación le restaría muchísimos retrocesos a cualquier empresa. (Entrevistado 4)

Asuntos familiares: son factores relevantes dentro de la relación laboral, ya que el trabajador puede tener emociones que influyen en sus relaciones dentro de la organización; por ello, es importante alcanzar un equilibrio en la relación trabajo-familia para lograr más dedicación y mayor permanencia dentro de la empresa.

Otras compañeras, renuncian porque tienen hijos y quieren dedicarles tiempo a sus hijos. (Entrevistado 3)

Obsolescencia de equipos: la tecnología optimiza los procesos, mejora la producción, genera mayor eficiencia en el trabajo y brinda una buena experiencia al usuario, por lo tanto, el no contar con la tecnología adecuada ocasiona el efecto contrario:

No me gustaba que, prácticamente, en el día pedían como 50 estudios portátiles; nosotros trabajamos con 11 chasis, entonces se llenaba los chasis de estudios, teníamos que revelarlos en la sala de urgencias y volver otra vez a subir. Eso era un trabajo bastante forzoso, sinceramente era complicado y más que todo con un equipo que no te colabora para nada. Un equipo bastante obsoleto, ya estaba para mandarlo a recoger. (Entrevistado 1)

Yo estaba muy cómodamente trabajando allí, pero, sinceramente, era por los equipos que me aburrí. Llegar a tu trabajo y encontrar que un equipo no está funcionando y que de pronto te toque arreglarlo para que medio pueda funcionar, ese era el dilema de cada día. (Entrevistado 1)

4.5 Análisis y discusión

Con el objetivo de contrastar las diferentes fuentes analizadas y aproximarse con mayores elementos a los factores determinantes de la rotación de personal en la IPS, se realizó el análisis de la información de los resultados de antecedentes, estudios internos y entrevistas a trabajadores y ex trabajadores, y se hallaron los siguientes factores: la remuneración, la falta de personal, la capacitación y promoción, el liderazgo, la obsolescencia de equipos, los turnos de trabajo, la sobrecarga laboral, las condiciones familiares, las condiciones de los pacientes, la deficiente planeación de las agendas de pacientes y la baja oferta de tecnólogos frente a la alta demanda de vacantes en el sector. A continuación, se presenta el análisis de aquellos factores que son comunes.

Remuneración: Es un elemento que sobresale y se menciona a lo largo de los análisis de todos los estudios internos y de las entrevistas a trabajadores y ex trabajadores.

En los estudios de clima laboral realizados en los últimos cinco años, la remuneración ha sido calificada de forma desfavorable, especialmente en el 2021 y el 2022, años en los que obtuvo una calificación de 57.4% y de 54.70% respectivamente; esto concuerda con el análisis de rotación, el cual muestra que el 2021, con un 77%, fue el año con mayor porcentaje, y el 2022 —año en que se analizaron los datos hasta el mes de septiembre—, con un porcentaje de retiros que ascendía ya a un 57%, igualaba al 2020.

Igualmente, el análisis de riesgo psicosocial para los años 2017 y 2019, en la dimensión de recompensa y compensación, fue calificada como riesgo alto, y para el año 2021, su calificación

fue de riesgo medio, lo que significa que los trabajadores no necesariamente se sienten remunerados adecuadamente.

Asimismo, en las encuestas de retiro realizadas por la institución, el ítem de salario obtuvo evaluaciones negativas entre enero de 2019 y agosto de 2022, lo cual coincide con los testimonios recopilados por medio de las entrevistas a los trabajadores y ex trabajadores de la IPS al respecto.

Es preciso indicar que el factor remuneración fue referenciado como causa de rotación en las investigaciones realizadas por Lipa Flores (2020) en varias empresas latinoamericanas, en la investigación realizada por Carvajal y Oquendo (2019) en el sector de la construcción en Colombia, en el estudio presentado por Vázquez Hidalgo y Ávila Leyva (2021) sobre el sector de la construcción, y en la publicación de Caldera González et al. (2019) sobre el sector hotelero en México.

Condiciones laborales: Hace referencia a los aspectos relacionados con la calidad de vida laboral, término usado para dar cuenta de la forma en que se produce la experiencia laboral tanto en sus condiciones objetivas —seguridad, higiene, salario, etc.— como subjetivas —es decir, el modo en que el trabajador vive dicha experiencia— (González et al., 1996).

Dentro del componente de condiciones laborales, se hace énfasis en la sobrecarga laboral de los trabajadores y en los turnos asignados para el cumplimiento de sus jornadas, lo cual se resalta a lo largo de los estudios analizados en la presente investigación.

Se puede observar, dentro del estudio de clima laboral, que el componente de condiciones laborales ha sido evaluado con porcentajes bajos o desfavorables en los años 2018 y 2020, y con una calificación favorable en los años 2019, 2021 y 2022, pero sin llegar a la mayor calificación o a una mejoría relevante.

Lo mismo se observa en el estudio de riesgo psicosocial: en los años 2017 y 2021 el componente de demandas de la jornada de trabajo fue calificado como riesgo alto.

Las anteriores observaciones se relacionan también con los testimonios de los entrevistados, en los que se afirma que los cargos en cuestión presentan una alta demanda en sus jornadas laborales y un cambio frecuente de los turnos asignados.

En el rastreo de la información, se encontraron estudios donde las condiciones laborales son referenciadas como un factor de rotación, como en Lipa Flores (2020), Vázquez Hidalgo y Ávila Leyva (2021), Caldera González et al. (2019), Carvajal y Oquendo (2019) y en Gallego et al. (2017).

Capacitación: Según Alles (2004), es la transmisión de conocimientos y habilidades, es un proceso que debe ser organizado, planificado y evaluable. Por lo tanto, un factor primordial que debe ser considerado con especial atención es el grado de compromiso del trabajador con la empresa; la consideración de este aspecto puede ser el inicio para generar cambios comportamentales y organizacionales evidentes en cada trabajador.

En el estudio de riesgo psicosocial, la dimensión de capacitación es evaluada, en el año 2017, como de riesgo muy alto, y en el año 2021, como de riesgo alto.

Asimismo, los testimonios expresados por los ex trabajadores en las entrevistas realizadas dan cuenta de la deficiencia en las capacitaciones otorgadas por la institución, capacitaciones con las cuales se podría lograr un mejor desempeño en los cargos.

En el estudio presentado por Lipa Flores (2020) se concluye que el factor de capacitación es un factor que origina la rotación de personal.

En contraste con lo anteriormente expuesto, las evaluaciones a través de las encuestas de retiro son favorables con este criterio, ya que la calificación que en primer lugar se le otorga es de Satisfecho, seguida de Muy satisfecho.

Liderazgo: Es fundamental para formar personas capaces de direccionar a sus equipos de trabajo construyendo una visión compartida, delegando autoridad a las personas, inspirando el compromiso y fomentando decisiones eficaces (Senge, 1993). En el estudio de clima organizacional realizado entre los años 2018 y 2022, se encontró una tendencia de calificación para este criterio de Alta Favorable; aunque no alcanza a tener la máxima calificación dentro del rango, se considera una buena calificación. Sin embargo, es importante resaltar que para el año 2021 este criterio fue calificado con Bajo Desfavorable; contrastado con los indicadores internos, se evidencia que este, el 2021, fue el año con mayor índice de rotación de personal en la IPS, con un índice de 77%.

De igual forma, en los resultados del estudio de factores de riesgo psicosocial realizados en el 2017, el dominio de liderazgo fue calificado con riesgo alto; en 2019, con riesgo bajo, en 2021, con riesgo medio; debido a esto, la institución debió generar planes de acción para mejorar el liderazgo de las personas con equipos de trabajo a cargo. Al contrastar esta información con las percepciones que los trabajadores expresan en la encuesta de retiro, el ítem de relaciones interpersonales con el jefe inmediato muestra un mayor porcentaje de evaluación por mejorar para el 2021.

Además de esto, el factor de liderazgo se consideró una causa de rotación en las investigaciones realizadas por Carvajal y Oquendo (2019) y Gallego et al. (2017) en Colombia.

Turnos de trabajo: Con el objetivo de mantener la prestación del servicio de manera continua las 24 horas del día, la IPS establece sistemas de turnos de trabajo, siendo esta una tarea compleja debido a los múltiples factores que intervienen en la programación.

Este factor fue posible reconocerlo en las encuestas de retiro, donde, en los últimos cuatro años, la cuarta parte de la población encuestada manifiesta que el horario de trabajo —turnos de trabajo— son susceptibles de mejora.

En las entrevistas realizadas, algunos trabajadores y ex trabajadores manifestaron la importancia de mejorar la planeación de asignación de turnos.

Asimismo, en la publicación realizada por Carvajal y Oquendo (2019) en Colombia, el componente turnos de trabajo fue un factor causante de rotación de personal en el sector de la construcción.

Promoción: Es la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos que permitan al trabajador ser promovido a cargos de mayor complejidad y mejor remunerados. En las encuestas de retiro realizadas entre los años 2019 y 2022, las percepciones sobre la posibilidad de promoción o ascenso dentro de la IPS son satisfactorias. Por el contrario, en los testimonios de las entrevistas a trabajadores y ex trabajadores, se manifiesta la falta de oportunidad de capacitarse en otros servicios para ser promovidos de cargo.

Otros factores. En las entrevistas a los trabajadores y ex trabajadores se encontraron otros factores asociados con la rotación: la falta de personal, la obsolescencia de equipos, las condiciones familiares, las condiciones de los pacientes, la deficiente planeación de las agendas de pacientes, la baja oferta de tecnólogos frente a la alta demanda de vacantes en el sector. Estas causas no se hallaron en los estudios internos de la IPS —clima organizacional, factores de riesgo psicosocial, encuestas de retiro e indicadores de rotación—, ni en las investigaciones presentadas en los antecedentes.

5 Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se puede indicar que los factores asociados con la rotación de personal en la IPS son la remuneración, las condiciones laborales y la sobre carga laboral, la capacitación y la promoción, el liderazgo, los turnos de trabajo, la falta de personal, la obsolescencia de equipos, las condiciones familiares, las condiciones de los pacientes, la deficiente planeación de las agendas de pacientes y la baja oferta de tecnólogos frente a la alta demanda de vacantes en el sector; estos factores fueron identificados a partir del análisis de los estudios internos de la institución —clima organizacional, factores de riesgo psicosocial, encuestas de retiro e indicador de rotación de personal— y de los testimonios de los trabajadores y ex trabajadores consignados en las entrevistas realizadas.

Según el análisis del indicador de rotación, se evidencia que la IPS caso de estudio presenta unos altos niveles de este fenómeno, el cual se observa con mayor proporción en los cargos de Auxiliar administrativo, Auxiliar de Enfermería, Auxiliar de *call center* y Tecnólogo en Imágenes Diagnósticas, cargos que están clasificados en los niveles operativo y de soporte y que son fundamentales en la prestación de los servicios de la IPS.

De acuerdo con los resultados de los indicadores, para la institución es importante analizar detenidamente esta situación ya que se ha evidenciado que el 60% de la rotación está centrada en las sedes de mayor operación, en cargos que están relacionados directamente con la prestación del servicio, con contrato a término fijo y en casos de renuncia voluntaria.

De igual manera, se pudo identificar que la institución no cuenta con un proceso adecuado para el retiro de personal, ya que una de sus falencias es no realizar entrevistas de retiro, sino que en su lugar se realiza una encuesta con la cual no se puede llevar un seguimiento a las causas que motivan a sus trabajadores a renunciar, perdiendo un importante insumo para conocer, de primera mano, cada aspecto que se desee indagar.

Como resultado de la alta rotación de personal, se producen costos no cuantificados por parte de la institución; estos costos se derivan del reproceso continuo en el que incurren las diferentes áreas en el ejercicio de enfocarse en la consecución del personal idóneo para la prestación del servicio, con lo que se afecta el clico productivo de la organización tal como se sostiene en el artículo realizado por De Oliveira Ruiz et al. (2016), en el que se muestra que el costo asociado a

la rotación de personal representó tres veces el salario promedio del personal de enfermería en una institución de Brasil.

Para futuras investigaciones en el campo de la gestión humana se sugiere continuar profundizando en la relación entre los factores de remuneración, condiciones laborales y capacitación, con los índices de rotación, así como otros factores que puedan estar presentes en los estudios internos de riesgo psicosocial y evaluaciones de clima laboral. Igualmente, investigar sobre las entrevistas de retiro y el deseo oculto del trabajador de abandonar la organización.

6 Recomendaciones

Con el propósito de proponer acciones efectivas que brinden estabilidad a los trabajadores de la institución, de contribuir al bienestar personal y familiar y, asimismo, de fortalecer los procesos administrativos y la prestación de un servicio con excelencia, se presentan las siguientes recomendaciones:

Para reducir las causas que genera la rotación de personal en la IPS, se recomienda implementar programas de formación permanente de liderazgo que fortalezcan la comunicación, especialmente, en los niveles de coordinación y dirección. Igualmente, se recomienda diseñar y estructurar, dentro del plan de bienestar laboral, una línea de trabajo y familia que evidencie las acciones específicas para contribuir al bienestar de los trabajadores y el mejoramiento de las condiciones laborales.

Para potenciar el factor de capacitación, se recomienda analizarlo desde dos enfoques principales: por un lado, desde un enfoque orientado a implementar capacitaciones en el momento del ingreso del trabajador a la IPS, de modo que este reciba un adecuado entrenamiento en el cargo y cuenta, además, con el tiempo y las herramientas necesarias para su desempeño laboral; y, por otro lado, desde un enfoque encaminado a generar programas de crecimiento que incentiven la promoción y permanencia de los trabajadores dentro de la institución. Asimismo, se recomienda implementar un proceso de gestión del conocimiento que garantice la documentación, la sistematización y el intercambio de información y experticia relacionada con la ejecución de los procesos, ya que el activo más valioso de las organizaciones es el conocimiento, el cual es altamente dependiente de las personas.

Por otro lado, se recomienda analizar el diseño de los procesos, especialmente, el de procesos llevados a cabo en los cargos con mayor rotación: Auxiliar administrativo, Auxiliar de Enfermería, Auxiliar de *call center* y Tecnólogo en Imágenes Diagnósticas; en efecto, es necesario identificar las posibles oportunidades de mejora al respecto para encontrar soluciones a los problemas relacionados con la sobrecarga laboral.

Conviene mencionar la importancia de diseñar un instrumento de curva salarial en la institución, un instrumento que permita dar cuenta de un sistema de compensación transparente, equitativo y competitivo en el sector con el objetivo de lograr que la remuneración no sea un factor relevante en la rotación de personal.

Para tomar decisiones desde la realidad del proceso de Talento Humano y las áreas involucradas, se recomienda un estudio financiero que permita cuantificar los costos ocultos en los que incurre la IPS por el fenómeno de rotación de personal.

Para el ciclo laboral es tan importante la vinculación como la desvinculación de los trabajadores, por lo tanto, se recomienda diseñar e implementar un adecuado proceso de desvinculación que permita fortalecer la imagen de la institución; en este mismo sentido, y con el propósito de no perder información valiosa a la hora de generar acciones de intervención, se sugiere realizar una entrevista de retiro a todo el personal que se desvincule siempre y cuando se pueda garantizar una entrevista personal.

Es conveniente realizar el cruce de los resultados de los estudios internos de clima organizacional, riesgo psicosocial y entrevistas de retiro e implementar un mecanismo que le permita a la institución compilar la información obtenida y realizar el seguimiento periódico a las acciones propuestas para atender y mitigar los riesgos evidenciados.

Con todo lo anterior, se recomienda el diseño e implementación de un programa a la medida de la institución, cuyo principal propósito sea fortalecer la retención de su personal.

Referencias

- Abad, B. (2016). Investigación social cualitativa y dilemas éticos: de la ética vacía a la ética situada. *Empiria. Revista de Metodología de ciencias sociales*, (34), 101-120. <http://revistas.uned.es/index.php/empiria/article/view/16524/14219>
- Alles, M. A. (2004). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Granica.
- Armstrong, M. y Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Bermúdez, H. L. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, 31(52), 94-104. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225033236010>
- Caldera González, D., Arredondo Hidalgo, M. G. y Zárate Negrete, L. E. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 18(4), 615-629. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331267304006>
- Campos Avellaneda, P. I., Gutiérrez Crespo, H. y Matzumura Kasano, J. P. (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Revista Cuidarte*, 10(2), 1-14. <https://doi.org/10.15649/cuidarte.v10i2.626>
- Carvajal, M. de J. y Oquendo, S. (2019). *Factores determinantes de la rotación laboral en el área operativa de la empresa Estructuras y Construcciones MC S.A.S: período 2017-2018*. Universidad Autónoma Latinoamericana. <http://repository.unaula.edu.co:8080/jspui/handle/123456789/2174>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- De Oliveira Ruiz, P. B., Perroca, M. G. y De Carvalho Jericó, M. (2016). Cost of nursing turnover in a Teaching Hospital. *Revista Da Escola De Enfermagem Da USP*, 50(1), 101-108. <https://doi.org/10.1590/S0080-623420160000100014>
- Flores, R., Abreu, J. L. y Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99. [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)65-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)65-99.pdf)
- Galeano, M. E. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro en la mirada*. La Carreta Editores.
- Galeano, M. E. (2021). *Investigación cualitativa: preguntas inagotables*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Gallego, J. H., Rojas, C. A. y Oquendo, S. (2017). *Rotación de Personal Centro Comercial Premium Plaza P.H* [Tesis de Maestría, Universidad de Antioquia].

- García Schweret, P. (1987). *El salario: sus aspectos sociopsicológicos*. Editorial de Ciencias Sociales.
- García Solarte, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*, (27), 162-200. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>
- González, P., Peiró, J. M. y Bravo, M. J. (1996). Calidad de vida laboral. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de psicología del trabajo. Vol. II: aspectos psicosociales del trabajo* (pp. 161-186). Editorial Síntesis.
- Hernández Chávez, Y., Hernández Chávez, G. y Mendieta Ramírez, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837-863.
- IPS, empresa anónima (2022). Informe IPS [Manuscrito inédito]. Medellín.
- Lipa Flores, S. L. (2020). *Factores de rotación de personal en Latinoamérica*. Universidad Nacional del Altiplano.
- López Herrera, F. y Salas Harms, H. (2009). Investigación cualitativa en Administración. *Cinta de moebio*, (35), 128-145. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2009000200004>
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. En C. Lopezosa, J. Díaz Noci y L. Codina (Eds.), *Methodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social, 1* (pp. 88-97). Universitat Pompeu Fabra. <https://doi.org/10.31009/methodos.2020.i01.08>
- Oquendo, S. y Bermúdez, H. L. (2015). La Gestión Humana ¿Una contradicción entre lo humano y lo estratégico en la empresa? *Teuken Bidikay*, (7), 155-172. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1026>
- Real Academia Española (2020). *Diccionario de la lengua española* (23a ed.).
- Resolución 2646 de 2008 [Ministerio de Protección Social]. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. 17 de julio de 2008. [http://www.saludcapital.gov.co/Documentos Salud Ocupacional/RESOL. 2646 DE 2008 RIESGO PSICOSOCIAL.pdf](http://www.saludcapital.gov.co/Documentos%20Salud%20Ocupacional/RESOL.2646%20DE%202008%20RIESGO%20PSICOSOCIAL.pdf)
- Sanz Valle, R. y Sabater Sánchez, R. (2002). Fundamentos de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos: evolución del pensamiento en estrategia. *DyO: Revista de Ingeniería de Organización*, (27), 68-77. <http://revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/182/182>
- Senge, P. M. (1993). Transforming de Practice of Management. *Human Resource Development Quarterly*, 4(1), 5-32. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920040103>
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata.
- Toro Álvarez, F. (2001). *El Clima Organizacional, el perfil en las empresas colombianas*. Cincel.

-
- Toro Álvarez, F. (2009). *Clima Organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Cincel.
- Toro Álvarez, F., Londoño Londoño, M., Sanín Posada, A. y Valencia Jáuregui, M. (2010). Modelo Analítico de Factores Psicosociales en Contextos Laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(2), 95-137. <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/106/105>
- Vázquez Hidalgo, I. R. y Ávila Leyva, N. S. (2021). La fluctuación laboral en la Empresa Constructora de Holguín. *RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.33936/recus.v6i1.2788>
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage.