

Relación entre el bienestar laboral y la retención del talento humano del nivel operativo de  
una empresa del sector privado de salud del Oriente Antioqueño

*Relationship between labor well-being and the retention of human talent at the operational  
level of a private health sector company in Eastern Antioquia*

Natalia Cañizares Arias

Mónica Mazuera Mejía

Asesor:

Carlos Mario Betancur Hurtado PhD

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Medellín, Antioquia

2023

## RESUMEN

Una problemática que crece en el sector salud, específicamente en el sector privado, es la atracción y retención del talento, pues se está convirtiendo en uno de los retos principales que hacen parte de un plan operativo de gestión que va en línea directa con la estrategia del negocio. Para muchos cargos, la demanda laboral superó la oferta, generando así una competencia de talentos en el sector. La continuidad en el aprendizaje y en el servicio que presta el sector y el impacto que la rotación genera se limita no sólo a cargos operativos específicos, sino a una necesidad organizacional, con ánimo de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia. El objetivo de esta investigación era indagar sobre la relación entre el bienestar laboral y la retención del talento humano, a personas del nivel operativo de una empresa del sector salud en el Oriente Antioqueño. Para lograrlo, se utilizó una metodología cuantitativa y cualitativa, por medio de la cual se consolidó el análisis de las entrevistas de retiro de los años 2022 y 2023, y se tabularon 15 entrevistas semiestructuradas bajo el método hermenéutico. Los resultados permiten afirmar que no existe relación directa ni estrategias formales de retención de personal, lo que cuestiona la efectividad y los alcances del programa de bienestar diseñado por la institución, a la vez que acentúa la realidad laboral en una movilidad constante e incontrolable.

*Palabras clave:* bienestar laboral, atracción, retención, rotación laboral

## ABSTRACT

A problem that is growing in the health sector, specifically in the private sector, is the attraction and retention of talent, as it is becoming one of the main challenges that are part of an operational management plan that is in direct line with the strategy of the business. For many positions, labor demand exceeded supply, thus generating competition for talent in the sector. Continuity in learning, in the service provided by the sector and the impact that rotation generates is limited not only to specific operational positions, but also to an organizational need, with the aim of generating a competitive advantage over the competition. The objective of this research was to investigate about the relationship between work well-being and the retention of human talent, to people at the operational level of a company in the health sector in Eastern Antioquia. To achieve this, a quantitative and qualitative methodology, by means of which the analysis of the retirement interviews from the years 2022 and 2023 was consolidated, and 15 semi-structured interviews under the hermeneutic method were tabulated. The results allow us to affirm that there is no direct relationship or formal staff retention strategies, which questions the effectiveness and the scope of the well-being program designed by the institution, while accentuating the work reality of constant and uncontrollable mobility.

*Keywords:* work well-being, attraction, retention, labor rotation

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	10
2. JUSTIFICACIÓN .....	18
3. OBJETIVOS .....	20
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	20
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
4. MARCO TEÓRICO.....	21
4.1. ANTECEDENTES.....	21
4.2. LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	24
4.3. EL BIENESTAR LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES .....	25
4.4. LA PERMANENCIA LABORAL Y LA ROTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES .....	29
4.5. CONCEPTOS GENERACIONALES.....	31
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	34
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	34
5.2. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	35
5.3. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	36
5.4. CRITERIOS DE SELECCIÓN.....	37
5.5. DISEÑO DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN BASADOS EN LOS OBJETIVOS DEFINIDOS .....	38
5.6. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	39
6.1. FACTORES POSITIVOS Y NEGATIVOS QUE CONTRIBUYEN AL BIENESTAR EN LA CLÍNICA SOMER .....	40
6.1.1. Factores positivo.....	41

6.1.2. Factores negativos .....	42
6.2. RELACIÓN ENTRE EL BIENESTAR BRINDADO POR LA CLÍNICA SOMER Y LA ROTACIÓN .....	43
6.3. DE QUÉ MANERA EL BIENESTAR LABORAL INFLUYE EN LA PERMANENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA.....	43
6.4. ANÁLISIS DE LOS RETIROS VOLUNTARIOS EN LA CLÍNICA SOMER .....	44
6.4.1. Metodología.....	44
6.4.2. Resultados.....	45
6.5. DISTRIBUCIÓN DE LOS DÍAS QUE ESTUVIERON EN LA EMPRESA ANTES DEL RETIRO.....	53
7. CONCLUSIONES .....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	59
ANEXOS .....	63

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Sectores económicos con altas tasas de rotación en Colombia .....	11
Tabla 2 Agrupación de los componentes de bienestar laboral, propuesta por Calderón y otros (2003).....	28
Tabla 3 Características de los comportamiento de cada generación.....	31
Tabla 4 Población a la cual se aplican las herramientas de recolección de la información....	37
Tabla 5 Análisis de diferencia de edades de retiro entre cargos .....	46
Tabla 6 Distribución de retiros ajustado por cargos y por período entre 2022 y 2023.....	47
Tabla 7 Distribución de retiro ajustado por área año 2022/2023.....	48
Tabla 8 Distribución de motivos de renuncia año 2022-2023 .....	48
Tabla 9 Comparación de los motivos de retiro semestre 1 de 2022 y de 2023.....	49
Tabla 10 Comparación de motivos de renuncia en el período 2022-2023, entre los colaboradores con hijos y sin hijos, año 2022 .....	53
Tabla 11 Resumen del análisis bivariado de retiros institucionales, semestre 1 de 2022 y de 2023 .....	55

**LISTA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1	Número de renunciaciones en Estados Unidos por mes, año 2021 .....	12
Ilustración 2	Comportamiento de los factores de bienestar laboral .....	27
Ilustración 3	Resumen de los métodos mixtos de investigación.....	35
Ilustración 4	Distribución de la edad en los retiros, período 2022-2023 .....	45
Ilustración 5	Distribución de la edad de los retiros ajustado por cargo, período 2022-2023 .	46
Ilustración 6	Comportamiento del número de retiros en el período 2022-2023 .....	49
Ilustración 7	Comportamiento del número de retiros en el cargo Auxiliar de Enfermería en el período 2022-2023 .....	50
Ilustración 8	Comportamiento del número de retiros en el cargo Médico General en el período 2022-2023.....	51
Ilustración 9	Comportamiento del número de retiros en el Facturadora en el período 2022-2023 .....	52
Ilustración 10	Distribución de días que los colaboradores estuvieron en la empresa antes del retiro, período 2022-2023.....	53
Ilustración 11	Distribución de los días que estuvieron en la empresa antes del retiro ajustado por cargo.....	54

## INTRODUCCIÓN

La búsqueda de la excelencia, la competencia global y la innovación son características del mundo empresarial actual, donde el talento humano se convierte en uno de los activos más valiosos, retadores y diferenciadores para toda organización. La atracción y retención del talento en este contexto se convierten en términos estratégicos para el éxito y la sostenibilidad de las empresas. La gestión eficaz del talento humano no sólo implica encontrar profesionales altamente calificados, sino también crear un entorno de trabajo que promueva su bienestar y desarrollo integral.

El bienestar laboral se ha convertido en un concepto clave en la gestión del talento humano, ya que se da por hecho que tiene un impacto directo en la productividad, la satisfacción de los trabajadores y la capacidad de una organización para atraer y retener talento. El bienestar laboral incluye aspectos físicos, emocionales, sociales y psicológicos. Cuando los trabajadores se sienten valorados y apoyados, y tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse en su trabajo, están más dispuestos a comprometerse con la empresa a largo plazo.

En este orden de ideas, el presente trabajo se enfoca en identificar y analizar la relación entre el bienestar laboral, la atracción y la retención del talento en una empresa del sector privado de salud del Oriente Antioqueño, y en investigar cómo las prácticas de bienestar laboral impactan en la percepción que los trabajadores tienen sobre su trabajo y en su compromiso con la organización. Además, se examina cómo el bienestar laboral puede ser un factor diferenciador en la competencia, para atraer y retener a los profesionales más talentosos en el mercado laboral actual del sector.

El estudio se basa en una revisión del contenido teórico fundamentado existente, la selección de una muestra y en la formulación de encuestas y entrevistas con el personal operativo de la clínica. A través de este análisis, se pretende proporcionar una visión integral de cómo el bienestar laboral puede contribuir al éxito de la organización al mejorar su capacidad para atraer y retener el talento necesario para competir en un mundo laboral en constante evolución. Se pretende identificar si el bienestar laboral impacta en la percepción de la clínica como empleador deseado y cómo influye en la decisión de los trabajadores ya sea de quedarse o de buscar oportunidades en otros lugares.

En este estudio, se examinan diversas dimensiones del bienestar laboral, tales como el equilibrio entre vida personal y profesional, el ambiente de trabajo, el apoyo emocional y las oportunidades de desarrollo personal y profesional, así como la comunicación y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Además, se analizan las estrategias y prácticas que la clínica puede implementar para mejorar el bienestar laboral y, al igual que su capacidad para atraer y retener el talento más valioso.

La comprensión de esta relación resulta de vital importancia tanto para las empresas del sector que desean mantenerse competitivas en el mercado como para el personal que busca ambientes de trabajo que fomenten su crecimiento y bienestar personal. Como resultado de este estudio, emergen una serie de recomendaciones prácticas que les permitirán a las empresas optimizar sus estrategias de gestión del talento y mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, creando así un círculo virtuoso en el que el bienestar laboral y el éxito empresarial se retroalimentan mutuamente.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La retención del talento humano es una práctica que requiere del análisis continuo por parte de las empresas. De acuerdo con Barragán y otros (2009): “Las empresas se han convencido de que la retención estratégica de los empleados requiere de su atención prioritaria, así como lo es su mercadotecnia y sus ventas”, especialmente en el sector privado de la salud, donde el personal operativo tiene un papel fundamental en la calidad de atención al paciente.

En la medida en que aumenta la demanda de atención médica, la competencia por el talento humano se vuelve más predominante, y las empresas deben encontrar formas de retener a su personal. En este sentido, se ha identificado el bienestar laboral como un factor clave para la retención del talento humano en las organizaciones.

La revisión de la literatura muestra que en la actualidad la rotación del personal en las empresas está aumentando. Asimismo, que dicha rotación, en mayor o menor medida, está distribuida por sectores. Algunos investigadores interesados en la búsqueda de información estadística nos permiten observar el comportamiento de la rotación de personal por sectores en Colombia, tal como se aprecia en la tabla 1.

**Tabla 1**

*Sectores económicos con altas tasas de rotación en Colombia*

Sector	% Rotación
Tecnología (Software)	13.2%
Retail y Productos de Consumo	13.0%
Medios y Entretenimiento	11.4%
Servicios Profesionales	11.4%
Gobierno-Educación-Entidades sin Animo de Lucro	11.2%
Servicios Financieros	10.8%
Telecomunicaciones	10.8%
Energía y Gas	9.7%
Transporte Aéreo y Terrestre	9.6%
Cuidado de la Salud y Farmacéutica	9.4%

*Nota.* cuadro tomado de *Estrategias empresariales para enfrentar la alta rotación de talento humano en cargos medios para empresas en Colombia* (Hernández y otros, 2022, p. 33).

Ampliando la información sobre las renunciaciones en el mercado laboral a nivel mundial, nos encontramos con varios artículos de revista que hablan acerca de “la Gran Renuncia”. De acuerdo con Forbes (2022): “Como señala el Foro Económico Mundial, la Gran Renuncia es un término acuñado en mayo de 2021 que describe el número récord de personas que han dejado sus trabajos de forma voluntaria desde el comienzo de la pandemia (párr. 1), y se relaciona con la manera como las personas han venido reflexionando sobre la importancia de tener un equilibrio entre su trabajo y los demás ámbitos de su vida; adicionalmente, sobre las formas de trabajo flexible, remoto y hasta la remuneración salarial.

Forbes (2022) plantea dicho argumento sustentado en la Encuesta Mundial de Esperanzas y Temores de la Fuerza Laboral de la consultora PwC, desarrollada en marzo de 2022. Después de recoger datos de 52.000 trabajadores de 44 países, el análisis de los resultados permitió identificar que el principal factor por el que las personas desean cambiar de empleo, un 71%, se debe al salario (Forbes Staff, 2022).

Estados Unidos registró un aumento significativo en el número de renuncias en 2021, con un total de 4,5 millones de trabajadores que ese año dejaron sus empleos. Dichos trabajadores renunciaron a las empresas donde estaban contratados en 2021, un año donde la emergencia sanitaria detonó un fenómeno complejo en la toma de decisiones de las personas. Según datos proporcionados por la Oficina de Estadísticas Laborales de Estado Unidos (BLS), se vislumbra que para 2021 la tasa de renuncias se ubicó en un 3% (El Economista, 2022). El comportamiento mensual de las renuncias se aprecia a continuación en la ilustración 1.

### Ilustración 1

*Número de renuncias en Estados Unidos por mes, año 2021*



*Nota.* Gráfico Estados Unidos registró 4.5 millones de renuncias en noviembre, tomado de *El Economista* (2022, párr. 1).

En México, también se ha identificado una tasa de renuncias representativa para 2021, en la que cuatro de cada 10 trabajadores renuncian a sus empresas, ocasionadas por diferentes

factores, tales como labores rutinarias, inconvenientes con el clima laboral que puede estar relacionado con fallas en la gestión del liderazgo y la fatiga o cansancio laboral (Forbes Staff, 2022), y que están relacionados con la gestión de las empresas.

Una hipótesis adherida a la decisión de renunciar de los trabajadores es que se puede deber a las preferencias e ideologías acorde con la edad predominante en las empresas y a la necesidad de atender las expectativas según las generaciones.

Enfocando este planteamiento al contexto de la empresa objeto de investigación, se da a conocer una breve descripción de las razones por las que se desea enfocar la pregunta de investigación hacia una clínica del sector privado de salud.

En 1984, un grupo de profesionales deciden crear en Rionegro (Antioquia) una clínica privada con enfoque en la prestación de servicios de alta complejidad, bautizada Clínica Sociedad Médica Rionegro S.A. (Clínica Somer). Actualmente, la Clínica Somer se identifica como una empresa que tiene un enfoque en la prestación de salud integral, con cinco sedes alternas donde se habilitaron servicios desde primer nivel hasta cuarto nivel de atención.

Hoy en día, la Clínica Somer está constituida por 188 accionistas, 1560 empleados vinculados con contratos a término fijo y a término indefinido, 284 especialistas y subespecialistas contratados por prestación de servicios, 188 *outsourcing* que prestan servicios de alimentación, aseo, vigilancia y lavandería, y, por último, una fundación con cinco empleados (Modelo de planeación del Talento Humano, Clínica Somer, Gestor Clínico, Documentos Internos, Gestión del talento Humano).

Desde 2014, la estrategia organizacional ha estado enfocada en la excelencia y el mejoramiento continuo. Por esta razón, se define trabajar bajo los lineamientos de Acreditación en Salud y del modelo EFR, que le han representado a la clínica galardones tales como Gran Líder Progresista y otras certificaciones que le han sido concedidos a la organización.

Para Tito (2003): “El planteamiento estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias” (p. 106), lo que resulta familiar para nuestro contexto empresarial, en el que la dinámica se concentra en el crecimiento fundado en tres pilares estratégicos: la humanización del servicio, la seguridad del paciente y el mejoramiento continuo.

La ruta del cambio también se debe a que durante los últimos 10 años la empresa ha crecido de manera exponencial, en los cuales el personal se duplicó, al pasar de ser 770 empleados en 2017, a 1569 empleados en 2023,; es decir, una tasa de crecimiento del 11% anual, que sustenta las ideas de crecimiento y desarrollo contenidas en la estrategia organizacional. Este crecimiento impacta en el personal, ya que el enfoque por la excelencia, el mejoramiento continuo y el trato humanizado a los pacientes, adherido al crecimiento empresarial, se convierten en factores de orgullo; pero, a su vez, puede ser un arma de doble filo frente al manejo integral del personal en ámbitos del bienestar, tales como la gestión de la fatiga, la carga laboral, el reconocimiento y la compensación, entre otros.

La pandemia producida por el virus SARS-CoV-2 declarada entre 2020 y 2022 tuvo efectos positivos y negativos en Colombia, dejando 142.652 muertes (Orús, 2023).

Algunos de los aspectos positivos tomados en la Clínica durante la emergencia sanitaria fue la decisión de integrar los procesos internos, el presupuesto destinado para campañas de bienestar enfocados en el acompañamiento emocional de las personas, la adherencia y el nivel de conciencia frente a las prácticas de seguridad del paciente y el control de infecciones. Sin embargo, también se hizo evidente la afectación emocional por el pánico social.

Haciendo referencia al argumento claro y definitivamente vivido por el personal de la Clínica, Urbiña y otros (2021) señalan:

El personal de salud, sin importar el área en la que se encuentra, se ha visto sometido a una carga laboral abrumadora debido al miedo que despierta la posibilidad de contagiarse y afectar a las personas de su alrededor, a su familia o a sus compañeros.  
(p. 10)

Lo anterior, aunado a la separación de los empleados de su vida social y familiar, a la tristeza social por el fallecimiento de dos empleados de la Institución y de varios familiares de empleados, al cansancio y a la fatiga física y mental porque no se contaba con personal de salud suficiente para atender a la población enferma.

Sin embargo, la salud mental y la inteligencia emocional no fueron los únicos factores principales que se vieron afectados durante la emergencia sanitaria; también la empresa empezó a adentrarse en la necesidad de competir por el personal de salud en el mercado empresarial, que afectó el mercado a nivel salarial, teniendo en cuenta que el personal con experiencia en salud en el Oriente Antioqueño no es el mismo del Valle de Aburrá y de Medellín. La rotación empezó a acelerarse aún más de lo que se venía presentando en la empresa y a generar una caída en escala, que generaba más sobrecarga en el personal que

continuaba firme por la necesidad de atención de pacientes sin cerrar camas, porque muchas personas se encontraban entre la vida y la muerte, personas que podían ser familiares o amigos.

A través de las entrevistas de retiro (Formato de entrevista de retiro, Clínica Somer) se empezaron a identificar las razones de las renunciaciones en la clínica. Por ejemplo: “Me voy porque no quiero contagiar a mi familia”, “Quiero descansar”, “Me ofrecieron otra oferta con mejor salario”, “No tengo quién me cuide mis hijos”, “Me entrenaron en una semana y no sentí apoyo del jefe”, entre otros (comunicación personal con los empleados que notificaron su retiro desde el año 2021, insumo para análisis del presente proyecto a partir del segundo semestre del año 2022), se convierten en una de las razones de interés para el desarrollo de la presente investigación, y en el interés particular por responder cuestionamientos tales como: cuál es el horizonte de la Organización frente a su personal, cómo la organización está mapeando su personal y está integrando en su ecosistema sus ideologías, comportamientos, valores y creencias para darles continuidad a sus metas estratégicas. De acuerdo con Dávila (2000), citado en Calderón y otros (2003), el elemento sociocultural de las organizaciones es una responsabilidad de las personas encargadas de gestionarlas, e implica comprender la relación de la persona con la organización, sus actitudes, expectativas y aspiraciones.

El diagnóstico, tal vez superficial, que se obtiene a partir de las entrevistas de retiro para analizar la rotación de personal de la Clínica, tenía como plan de acción, equilibrar los salarios con el mercado, ya que, de acuerdo con Marcos (2011): “La compensación y los beneficios siguen siendo una parte crítica del conjunto”. En este sentido, \$155 millones mensuales adicionales en la nómina de 2023, equivalentes a \$1860 millones anuales, demuestran el interés por disminuir la rotación y por incrementar el compromiso y orgullo de pertenecer a la empresa

(Modelo de compensación estratégica y archivo histórico de proyección de nómina con incremento anual, Gestor Clínico, Documentos Internos, Gestión del talento Humano).

El contexto anterior justifica la razón por la que surge la pregunta del presente proyecto de investigación: *¿Cuál será la causa intrínseca por la que las personas toman la decisión de renunciar?*, que, a su vez, lleva a plantear las siguientes posibles causas: *¿las consecuencias o efectos del covid-19 serán aún causa de deserción laboral?, ¿será que el plan de bienestar actual no es suficiente estrategia para minimizar la rotación?, ¿qué significa para el personal de la empresa la palabra bienestar y cuál es el alcance que esperan de éste?, ¿la compensación salarial que tienen actualmente estará acorde al mercado?, además de los reconocimientos que tiene la organización, ¿habrá algún beneficio adicional que no se esté contemplando para los empleados?*

En este contexto, es importante comprender cuál es para la Clínica Somer la razón por la que tal vez hay incompreensión frente a los datos de la rotación laboral, y entender si esta corresponde a un contexto mundial, de país, de región o de sector.

## 2. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación se llevó a cabo debido a las preguntas constantes que se planteaban las empresas, y, en especial, las estudiantes que desarrollan este trabajo, frente a las razones de la deserción laboral. A su vez, a cómo se observa la Dirección de Gestión Humana de las empresas como la principal responsable de las acciones de cambio para contrarrestar una problemática que crece en el sector salud.

Específicamente en el sector privado en salud, la atracción y retención del talento se está convirtiendo en uno de los retos principales que hacen parte de un plan operativo de gestión que va en línea directa con la estrategia del negocio. Lo anterior se debe a la necesidad de captar el talento crítico y clave, y cómo retenerlo, cómo disminuir el porcentaje de rotación del personal operativo que, a su vez, soporta el 70% de la planta de personal de una empresa, y la responsabilidad frente a la normatividad colombiana de contribuir a una atención con oportunidad y pertinencia asistencial y administrativa.

En la misma dirección, atraer los talentos se convierte, más que en un reto, en una necesidad para la continuidad funcional de las empresas; no obstante, si se pensara de manera orgánica en el ecosistema empresarial, conservar el talento debe contener un margen de normalidad, en el que, para las personas pensar en el cambio o dirigirse hacia el cumplimiento de sueños en los que la empresa no los puede brindar se convierten también en un reto que la empresa misma debe favorecer.

Es ahí entonces donde se debe definir cuál sería esa tasa de rotación con normalidad que debería tener la empresa de acuerdo con su tamaño; razón suficiente para explorar el tema de esta

investigación con contenido teórico fundamentado y relevante que sustente la presente idea de investigación, de modo que permita ampliar el campo de acción, realizar su análisis frente a los cambios externos del mercado y a las variables internas de la empresa, y plantear las conclusiones de los hallazgos a los que se llegue.

Con esta investigación, también se pretende ampliar el campo de análisis académico para los docentes, empresarios y estudiantes, frente a los efectos e implicaciones de la deserción de personal en el sector salud.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar la relación entre el bienestar laboral y la retención del talento humano del nivel operativo de una empresa del sector privado de salud del Oriente Antioqueño, a partir de la percepción de los involucrados en el proceso.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los factores positivos y negativos que contribuyen al bienestar laboral en la organización objeto de estudio.
- Evaluar la existencia o no de una relación entre el bienestar brindado por la empresa y la rotación durante los últimos dos años.
- Comprender de qué manera influye el bienestar laboral en la permanencia del talento humano en la empresa.

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. ANTECEDENTES**

Con base en la literatura consultada, es relevante afirmar que se seleccionaron unos referentes teóricos que se consideran pertinentes para fundamentar con información bibliográfica el tema de investigación elegido para su desarrollo. Para facilitar su comprensión, se define un orden que se considera viable para la comprensión de los conceptos, y su relación con la pregunta de investigación; del mismo modo, la literatura de diferentes investigaciones que ofrecen herramientas favorecedoras para marcar la ruta. Es así como se da inicio a la construcción del presente marco teórico, bajo las categorías de rotación, retención, bienestar y permanencia laboral, y cómo estas se correlacionan con la ruta de análisis.

En el proceso de búsqueda de información, frente a cómo se puede relacionar el bienestar laboral con la retención del talento humano de un nivel operativo en el sector privado de salud, se encontraron varias investigaciones que definen los conceptos de rotación y retención del talento, y cómo estrategias de permanencia tales como el bienestar laboral pueden influir de manera positiva.

La investigación desarrollada por Gonzales (2009) sobre las estrategias de retención de personal en 89 organizaciones productivas de diferentes sectores económicos del Valle de Aburrá, y su efectividad, lo llevó a encontrar que, si bien dichas empresas cuentan con estrategias de compensación, estas no están definidas en un plan descriptivo y detallado que apunte a esta problemática específica. Asimismo, a que tampoco se cuenta con procedimientos

ni con criterios claros para identificar a las personas clave dentro de las organizaciones ni a quiénes aplicar estrategias de retención, bajo una metodología definida.

El hallazgo de Gonzales (2009) hace posible que las estrategias que dicho autor encontró como ya definidas se conviertan en parte procedimental de las funciones que cada una de las direcciones maneja, incluyendo la de Gestión Humana, y que estas terminen clasificándose en posibles actividades que puedan favorecer una problemática específica, tal como la de la rotación de personal.

Adicionalmente, Gonzales (2009) afirma que no implementar estrategias de retención de personal tiene consecuencias para las organizaciones, y se relacionan en la misma vía con la fase de implementación en la que la figura del jefe debe convertirse en un elemento integrador y ejecutor de las políticas organizacionales.

En el mismo sentido, Saldarriaga y Álvarez (2019), en su proyecto de investigación acerca de la percepción de líderes de gestión humana en torno a la retención de personal y su influencia en la estrategia organizacional, se encontraron con que en algunas empresas:

No se cuenta con planes de retención de talento y por ende no se alinean a la estrategia del negocio. No hay coherencia con el aporte de talento humano a la organización, ni el peso que tiene la pérdida de los talentos claves de la organización para las posibilidades de crecimiento futuro. (p. 1)

De esta manera, es claro que definir una metodología para identificar talentos clave, con variables claras y un plan detallado de retención del talento humano en el que sus objetivos estén apuntando específicamente hacia esa estrategia, subyace como una necesidad incipiente

dentro de las empresas de diferentes sectores económicos, y es a lo que algunas empresas han adherido como uno de sus retos futuros para la gestión del talento humano y la continuidad del negocio, disminuyendo así las desviaciones derivadas de diferentes factores.

Marcando la diferencia con el tema de referencia, nos encontramos con la investigación de Rincón (2023), quien, en su estudio sobre la atracción y retención de talento humano en el contexto empresarial de tecnología, se encontró con que las empresas objeto de estudio sí cuentan con estrategias de retención y atracción del talento. Esto como resultado de la demanda actual del mercado, en el que el personal con perfil tecnológico está siendo uno de los más atractivos para estos tiempos, para que las empresas de tecnología no se queden atrás en relación con el nivel de competitividad empresarial.

Jaramillo y Gil (2015), en su trabajo de investigación *Retención del talento humano en tiempos de cambio*, identifican la necesidad de darles trascendencia a las inversiones que las empresas hacen en su capital humano, a través de iniciativas tales hacer como mediciones de clima laboral, desarrollar planes de formación identificados a partir de unas necesidades claras, propiciar los niveles de desarrollo y crecimiento dentro de la organización y favorecer el empoderamiento en los jefes de áreas y los niveles de relacionamiento. En este caso, se agrega además un modelo de compensación fijo y variable que sea sostenible en el tiempo.

Jaramillo y Gil (2015) también describen que: “Una rotación de personal alta genera una gran carga administrativa, mayores costos en los negocios y por ende en todo el proceso de gestión del talento humano...” (p. 25), por lo que, en este caso, suena fácil decir que una empresa con mayor costo en el negocio ocasionado por la rotación de personal vaya a invertir, además, en la gestión de su talento. Sin embargo, para detener la continuidad y permanecer en el mercado,

según nuestra percepción, esto se convierte más en una necesidad obligada que en una posibilidad para escoger. Más adelante se identifica esta hipótesis.

## **4.2. LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En la actualidad, la retención laboral se ha convertido en un componente clave de investigación y de constante búsqueda de respuestas por parte de las organizaciones. De la mano de diferentes autores, se describen a continuación una serie de definiciones clave que enmarcan dicho concepto.

En palabras de Meyer y Allen (1997): “La retención laboral se puede definir como el grado en que los empleados deciden quedarse con una organización en lugar de buscar oportunidades de empleo en otro lugar” (p. 29). Para Lee y Mitchell (1994): “La retención laboral se refiere al grado en que los empleados eligen permanecer en una organización en lugar de buscar oportunidades de empleo en otro lugar” (p. 738). Según Tett y Meyer (1993): “La retención laboral se refiere al grado en que los empleados deciden quedarse con una organización en lugar de buscar oportunidades de empleo en otro lugar” (p. 267). En palabras de Holtom y otros (2008): “La retención laboral se refiere a la capacidad de una organización para mantener a sus empleados en la organización durante un período de tiempo prolongado” (p. 97).

Basados en lo anterior, para esta investigación se define la retención laboral como el proceso en el que la organización fideliza a sus trabajadores para garantizar la prestación eficiente de su construcción laboral o la finalización de un proyecto o meta determinada, dando a entender, hasta el momento, que es responsabilidad del empleador, a través del área de gestión humana,

asegurar la permanencia del trabajador. Un buen empleador debe saber atraer y retener a sus empleados (Alkandari & Hammad, 2009).

En consecuencia, la búsqueda de estrategias de “retención” concibe conceptos tales como el bienestar laboral y los posibles efectos para los casos en los que no se empleen dichas estrategias de implementación, como son la insatisfacción y la rotación de personal y los cambios generacionales, de los cuales se habla a continuación.

### **4.3. EL BIENESTAR LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES**

El bienestar se convierte en un concepto amplio para indagar y apreciar; sin embargo, en el presente trabajo se delimita al concepto ajustado a las organizaciones. Al respecto, Warr (1987) inicia con una definición, en la que fundamenta el bienestar laboral como: “Un concepto multidimensional que incluye aspectos físicos, psicológicos y sociales, y se relaciona con el grado en que las personas perciben que sus necesidades están siendo satisfechas en el trabajo” (p. 64). Este concepto es el que más se aproxima a las características generacionales que se describen más adelante, pues, a pesar de que cada individuo es particular y lo satisfacen diferentes cosas, los comportamientos sociales ameritan su estudio.

Castro (2009), hace una descripción sobre el bienestar y el grado de satisfacción: “una persona tiene alto bienestar si experimenta satisfacción con su vida, si frecuentemente su estado anímico es bueno y sólo ocasionalmente experimenta emociones poco placenteras como tristeza o rabia” (p. 45 - 46).

En ocasiones, surge el interrogante sobre si el bienestar tiene relación directa con la satisfacción en general del ser humano. Es una pregunta que durante mucho tiempo se han formulado

diversos autores, y sobre cuya respuesta se sigue indagando. Tal pregunta se logra aclarar a través de la lectura de un proyecto investigativo efectuado por Calderón y otros (2003), quienes buscaban identificar la cultura y el bienestar laboral en las organizaciones.

Al respecto, Calderón y otros (2003) plantean: “Una manera práctica para medir el bienestar se ha hecho por medio de la satisfacción en el trabajo, entendida como una actitud general hacia éste, más que un comportamiento” (p. 117). Es de esta manera como se entiende que, si bien están ligados no son lo mismo, puesto que el uno se convierte en la consecuencia del otro.

De acuerdo con Calderón y otros (2003):

El problema del bienestar laboral es de vieja data, desde finales del siglo XIX los teóricos de la gerencia se preocuparon por condiciones de satisfacción de los trabajadores muy ligadas, en ese momento, a valores morales y religiosos de los empresarios: “como los industriales habían logrado riqueza y posición mediante el trabajo de otros, estaban moralmente obligados a asumir sus responsabilidades, no sólo frente a la economía, sino frente al bienestar individual y colectivo de sus empleados” (Barley y Kunda, 1992, p. 142), el esfuerzo se centraba en programas sociales tendientes más a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador que a modificar las condiciones de trabajo. ( p. 117)

Así identificamos que el bienestar laboral también depende de la idiosincrasia, la cultura y la zona geográfica en las que se encuentren las personas; sin embargo, no necesariamente puede ser, a su vez, un factor determinante para elegir una empresa; al contrario, puede volverse atractiva ante la diferencia.

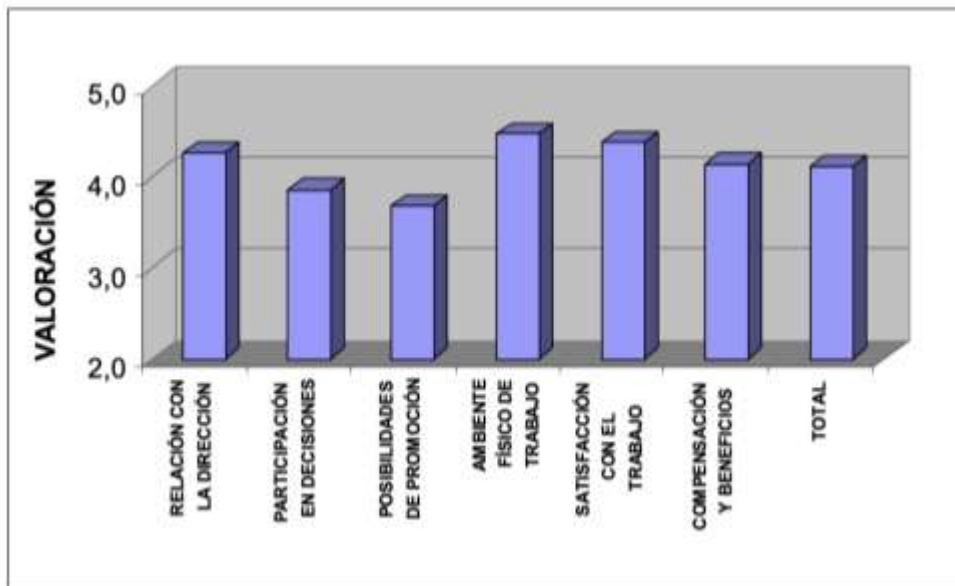
Para Saks (2006): “El bienestar laboral se refiere al estado emocional positivo que experimentan los empleados en su lugar de trabajo, el cual está influenciado por factores como

la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el apoyo social" (p. 5). Según Diener y Seligman (2004): "El bienestar laboral se define como la capacidad de los empleados para satisfacer sus necesidades psicológicas, emocionales y sociales en el trabajo, lo que a su vez contribuye a su bienestar general" (p. 407).

Cuando se habla de satisfacción en el trabajo y de su implicación en las variables de bienestar, se deben tener en cuenta aspectos tales como los que se relacionan en la ilustración 2, donde se observan diferentes factores que la determinan.

## Ilustración 2

*Comportamiento de los factores de bienestar laboral*



*Nota.* Diagrama ilustración 2 Comportamiento de los factores de bienestar laboral, tomado de *Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales* (Calderón y otros, 2003, p. 128).

Calderón y otros (2003) identificaron los hallazgos a través de la información recolectada en 14 entrevistas y 204 encuestas formuladas a trabajadores de diversos niveles y ocupaciones, y de 7 empresas, en total.

Las variables calificadas a su vez poseen unos componentes a los que los autores manifiestan, se debe apuntar a contrarrestar para garantizar el bienestar en la empresa:

**Tabla 2**

*Agrupación de los componentes de bienestar laboral, propuesta por Calderón y otros (2003)*

<b>Factor</b>	<b>Aspectos de bienestar laboral</b>	<b>Nombre del factor</b>
<b>1</b>	Relaciones personales	<b>Dirección y gestión del talento</b>
	Supervisión	
	Proximidad	
	Retroalimentación	
	Apoyo	
	Autonomía	
	Aceptación opiniones	
	Congruencia decisiones-acciones	
	Oportunidades de promoción	
	Planes de carrera	
	Evaluación de necesidades	
	Posibilidades de aprendizaje	
	Oportunidades	
	Resultados a alcanzar	
	Cumplimiento de acuerdos legales	
	Negociación laboral	
Salario frente a trabajo		
Comparación frente al mercado		
Incentivos y reconocimiento		
Oportunidades de formación	<b>Ambiente físico del trabajo</b>	
Higiene		
Disposición del área		
Iluminación		
Ventilación		
Temperatura		
<b>3</b>	Involucramiento	<b>Participación</b>
	Participación en decisiones	
	Retos	
<b>4</b>	Posibilidades de destacarse	<b>Satisfacción con el trabajo</b>
	Gusto por el trabajo	

*Nota.* Tabla Cuadro 4 Agrupación propuesta de componentes de bienestar laboral, tomada de *Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales* (Calderón y otros, 2003, p. 129).

De acuerdo con Calderón y otros (2003), para un quinto factor, el sistema de compensación y beneficios se podrá constituir en factor de bienestar laboral cuando es percibido como equitativo y está acorde con las expectativas del empleado y del mercado laboral, así como los incentivos y reconocimientos. Por el contrario, si el salario se sustenta en medidas de equidad interna y competitividad externa diferenciados por debajo del mercado, si no se hace una devolución del trabajo, si no se reconoce el esfuerzo con incentivos y reconocimiento, es posible que este sea un factor detonante para la deserción laboral.

De esta manera, el bienestar laboral se concibe como un estado de agrado con el ambiente físico y social en el mundo del trabajo, en el que se permite ser, haciendo parte de un ecosistema dinámico, y en el que se requerirán análisis y cambios para valorar su eficacia.

#### **4.4. LA PERMANENCIA LABORAL Y LA ROTACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

La rotación del personal tiene efectos tanto positivos como negativos: positivos, porque hace que la dirección de gestión humana piense desde su estrategia en las formas de satisfacer al trabajador en este mundo de trabajo competitivo, cambiante y acelerado; y negativos, porque disminuye la productividad y la calidad del servicio o producto, genera sobrecostos de selección y entrenamiento, y la necesidad de un mentor aliado para garantizar la curva de aprendizaje, de donde implícitamente resulta de este el cansancio o la fatiga en los demás trabajadores que permanecen.

En la línea de la compensación y los beneficios, por ejemplo, una mala remuneración puede generar la rotación de personal y, por consiguiente, que no exista el deseo de permanecer. El problema de muchos planes de remuneración reside en que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración está en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño

anterior o incluso de algunos criterios irrelevantes, tales como la simple suerte o el favoritismo (Chiavenato, 2015).

Es así como el famoso gana-gana debe ir en doble vía: si se requiere mayor esfuerzo y productividad, cuál sería el beneficio para la persona que realiza tal esfuerzo.

Los factores de bienestar laboral mencionados anteriormente son importantes para que las personas definan su permanencia con motivación y estén comprometidas con el logro de los objetivos de la organización.

Según Chiavenato (2015):

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. (p. 188)

Estas predicciones son las que permiten operar, y se convierten en el mapa para identificar la causa-efecto de la condición actual y futura. Es importante tener presente que existen factores del medio ambiente que pueden ser difíciles de controlar ante estos efectos; por ejemplo, un mercado laboral competitivo con oferta acelerada.

#### 4.5. CONCEPTOS GENERACIONALES

Es importante tener en cuenta el arquetipo de los trabajadores que están ingresando a las empresas del sector salud y, a partir de datos demográficos, contar con un análisis de personal predominante, para plantear las estrategias que, en su concepto, consideran como bienestar o condiciones de satisfacción laboral.

En el caso de las generaciones y los estilos de pensamiento, en la tabla 3 se presenta un cuadro descriptivo en el que se hace una identificación del pensamiento y el comportamiento de cada generación.

**Tabla 3**

*Características de los comportamientos de cada generación*

Generación	Año de nacimiento	Rango de edad a 2023	Características
<i>Baby boomers</i>	1946-1964	59-77 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables y comprometidos.</li> <li>- Sacrifican tiempo personal por el trabajo.</li> <li>- Jerárquicos y tradicionales.</li> <li>- Protocolarios.</li> <li>- Conservadores.</li> </ul>
Generación X	1965-1979	44-58 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitivos.</li> <li>- Buscan aprender, crecer y desarrollarse.</li> <li>- Adictos al trabajo.</li> <li>- Valoran el estatus y el estilo de vida.</li> </ul>

Generación	Año de nacimiento	Rango de edad a 2023	Características
Generación Y <i>y/o millennials</i>	1980-2000	23-43 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorizan calidad de vida.</li> <li>- Usan tecnología para facilitar su trabajo.</li> <li>- Poco jerárquicos y protocolarios.</li> <li>- Impacientes en crecer rápido en el trabajo y tomar decisiones importantes.</li> </ul>
Generación Z <i>y/o centennials</i>	2001-2016	22-27 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviciales.</li> <li>- Expresivos.</li> <li>- Sociales.</li> <li>- Enfocados a la tecnología.</li> <li>- Prácticos.</li> </ul>

*Nota.* Características tomadas de *Retención laboral en la generación de millennials*

(Guadalupe y Salinas, 2019).

Ampliando la tabla anterior con mayor soporte bibliográfico, según Meister y Willyerd (2010): “Los baby boomers tienden a ser leales a sus empleadores y a buscar estabilidad en el trabajo, mientras que los millennials cambian de trabajo con más frecuencia y buscan más flexibilidad y oportunidades para crecer y desarrollarse” (p. 20).

De acuerdo con Lancaster y Stillman (2002): “La generación X ha aprendido a ser independiente y a no confiar en los empleadores, lo que los hace más propensos a buscar oportunidades de emprendimiento y a valorar la autonomía en el trabajo” (p. 38).

Por último, para Twengey otros (2012): “La generación del milenio tiene una perspectiva diferente del trabajo que las generaciones anteriores, y busca trabajos que les permitan equilibrar el trabajo y la vida personal, tener un propósito y contribuir a la sociedad” (p. 122).

En este caso, es posible relacionar las características de cada generación y su posible influencia en la decisión de renunciar al trabajo, ya que los principios, las metas y las expectativas son los principales factores que inciden en la satisfacción del individuo. También puede ser posible que la rotación de personal esté asociada a lo que piensan y aspiran las personas que hacen parte de una empresa, y a cuestionar a qué nivel la empresa está dispuesta a identificar y pensar en estrategias para cumplir con dichas expectativas para elegir permanecer o no en ella.

De otro lado, las cifras de rotación laboral que se enuncian en el presente trabajo les muestran a sus investigadoras la necesidad de definir y entender cómo se ha concebido este término en los últimos años, en los que ha venido teniendo mayor impacto en las organizaciones.

Según Nicolás (2013), citado por Martínez (2021):

Juárez, B (2018) en su escrito “Rotación de Personal: Los empleados no solo se marchan por dinero” afirma que los trabajadores si tienen en cuenta el salario como un factor para tomar decisión de desvincularse, pero también hay elementos como la falta de posibilidades de crecimiento profesional lo que estimula a continuar o no dentro de la organización. (p. 11)

Con lo anterior, se espera encontrar respuestas a los objetivos específicos trazados, y así analizar la relación entre el bienestar laboral y la retención del talento humano.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

### 5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Hernández y otros (2014) señalan que el modelo de investigación mixto permite utilizar las bondades del método de investigación cualitativo y cuantitativo, con parámetros claros tales como la forma en la que se va a asociar y analizar ambas fuentes de información: “La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas, tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p. 532).

Es posible que las debilidades potenciales se deban a que en una validación cualitativa sea importante un refuerzo cuantitativo y viceversa, siendo válido cualquier método. No obstante, para una validación cuantitativa, por ejemplo, en nuestro caso, sería valioso escuchar una percepción más amplia acerca de nuestro objeto de investigación, con el fin de obtener mayor comprensión.

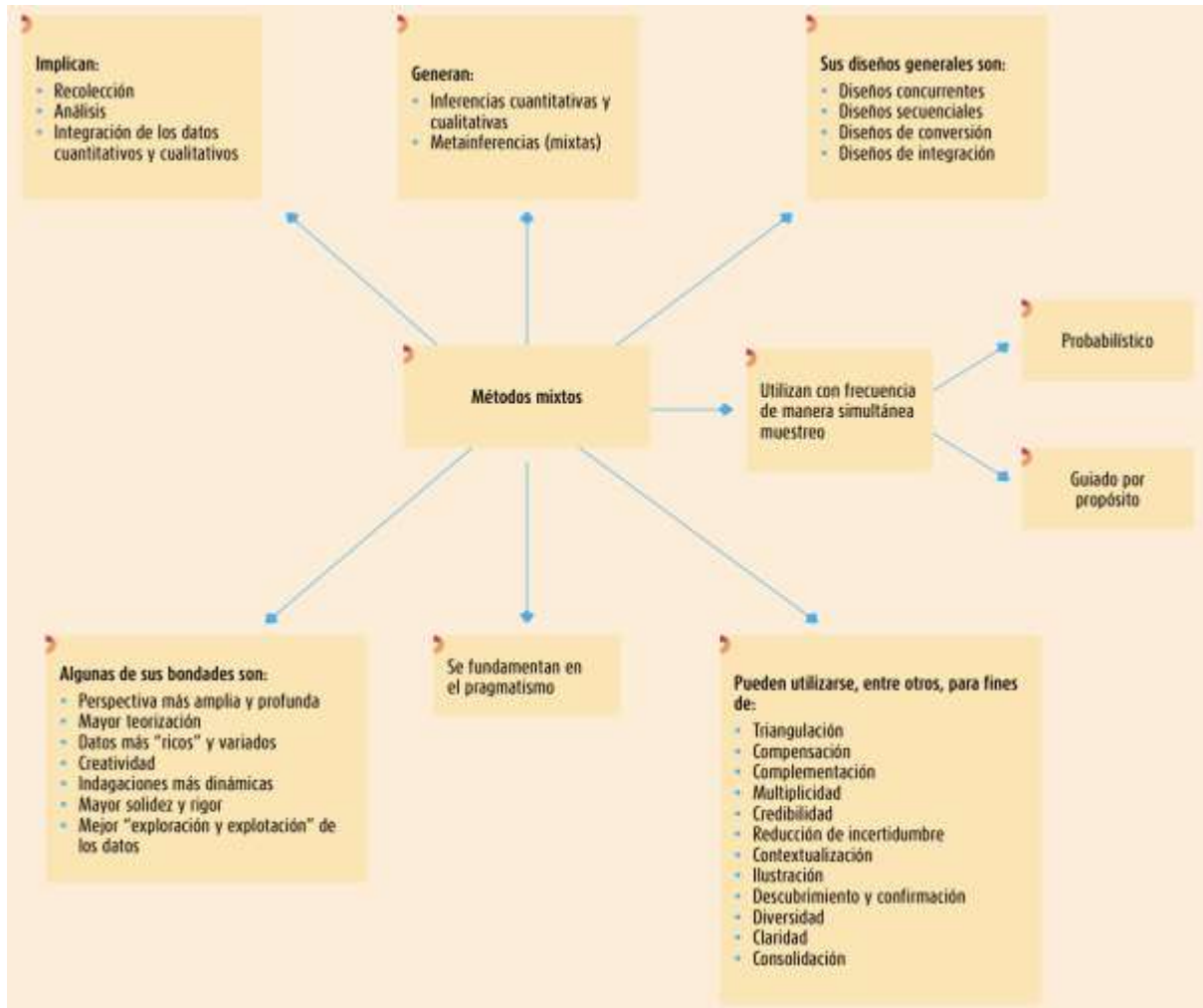
Hernández y Mendoza (2008) definen el método de investigación mixto como:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 534)

En la ilustración 3, se presenta un resumen de los métodos mixtos de investigación.

### Ilustración 3

#### Resumen de los métodos mixtos de investigación



*Nota.* Diagrama Los métodos mixtos, tomado de *Metodología de la investigación* (Hernández y otros, 2014, p. 533).

## 5.2. HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para recolectar datos suficientes y relevantes para el análisis de la información, se decide utilizar una combinación de actividades, para obtener el consolidado del análisis de las

entrevistas de retiro de los primeros seis meses de los años 2022 y 2023, con el fin de establecer una correlación de los datos, teniendo en cuenta la población objeto de estudio.

Posteriormente se formularon 15 entrevistas semiestructuradas y las observaciones para recopilar datos sobre las estrategias de bienestar laboral que se han utilizado y su efectividad en la retención del personal.

Para formular las entrevistas semiestructuradas del presente trabajo, fue necesario suscribir un acuerdo de confidencialidad con la clínica y con las personas postuladas para participar de la presente investigación, de forma tal que se garantizara la confiabilidad en la recolección y en el uso de los datos sujetos de análisis (anexo 1).

En este sentido, es útil precisar que toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad. La confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes; la validez se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir; y la objetividad es el grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan (Hernández y Mendoza, 2008).

### **5.3. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

Con base en los hallazgos de la rotación laboral en la empresa, se evidencia que gran parte se presenta en cargos de auxiliar de enfermería, secretario(a) facturador(a) y Médico General. Por esta razón, se define realizar el estudio con los cargos de nivel operativo, de apoyo y soporte y

de nivel profesional de una empresa del sector privado de salud del Oriente Antioqueño, de diferentes sexos y en un rango de edad entre los 20 y los 30 años.

Para aplicar la metodología, se seleccionó una muestra representativa de 15 colaboradores de la Clínica, de diferentes edades o generaciones, que les permitiera a las dos integrantes del presente proyecto indagar sobre el tema de investigación.

#### 5.4. CRITERIOS DE SELECCIÓN

A continuación, en la tabla 4 se presenta un diferencial de la población a la cual se aplican las herramientas de recolección de la información.

**Tabla 4**

*Población a la cual se aplican las herramientas de recolección de la información*

Identificación	Cargo	Sexo	Nivel educativo
Candidato 1	Auxiliar de Enfermería	Femenino	Técnico
Candidato 2	Auxiliar de Enfermería	Femenino	Técnico
Candidato 3	Auxiliar de Enfermería	Masculino	Técnico
Candidato 4	Auxiliar de Enfermería	Femenino	Técnico
Candidato 5	Auxiliar de Enfermería	Femenino	Técnico
Candidato 6	Auxiliar de Enfermería	Femenino	Técnico

Identificación	Cargo	Sexo	Nivel educativo
Candidato 7	Auxiliar de Enfermería	Femenino	Técnico
Candidato 8	Auxiliar de Enfermería	Masculino	Técnico
Candidato 9	Auxiliar de Enfermería	Femenino	Técnico
Candidato 10	Auxiliar Administrativo(a) de parqueadero	Masculino	Tecnólogo
Candidato 11	Enfermero(a) Jefe	Femenino	Profesional
Candidato 12	Fisioterapeuta	Femenino	Profesional
Candidato 13	Analista de Seguridad social	Femenino	Profesional
Candidato 14	Abogado(a)	Femenino	Profesional
Candidato 15	Coordinador(a) de Compensación Laboral	Femenino	Profesional

## **5.5. DISEÑO DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN BASADOS EN LOS OBJETIVOS DEFINIDOS**

Con el fin de identificar información que permitiera encontrar si existe o no relación entre el bienestar laboral y la retención del talento humano del nivel operativo de una empresa del sector privado de salud del Oriente Antioqueño, para la entrevista semiestructurada se definieron cuatro preguntas:

1. Para usted, ¿qué factores contribuyen positivamente en el bienestar y cuáles no?

2. ¿Cuáles son los factores que influyen en que usted o en otras personas se vayan de la institución, y cuales influyen en que se quede en la institución?
3. ¿Para usted, cuáles son las herramientas o programas de bienestar que tiene la empresa?
4. Cada una de esas herramientas o programas, ¿qué tanto influyen en el bienestar de la organización?, ¿qué tanto influyen en la rotación de la organización?

El formato de entrevista se define con una introducción básica para establecer un encuadre en el que se amplíen las razones por las cuales está en desarrollo la presente idea de investigación, qué beneficios se pueden obtener a partir del análisis de los resultados y de las recomendaciones que se puedan formular (anexo 2).

Luego de definir tanto el cuestionario para la encuesta como un guion de entrevista para recoger información sobre las estrategias de bienestar laboral, los datos se recopilaban a través de grabaciones y notas que fue necesario transcribir.

## **5.6. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El análisis de los datos se desarrolla utilizando métodos estadísticos que identifiquen similitudes en las respuestas, desagregado por edades que agrupen las generaciones actuales. Este punto es importante para identificar los hallazgos y compararlos con el planteamiento del problema.

Los hallazgos de la investigación son comunicados más adelante por medio de ilustraciones y tablas que permiten visualizar los datos y presentar las conclusiones. Asimismo, se adjuntan las reflexiones identificadas durante el trabajo de campo y su análisis.

## **6. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **6.1. FACTORES POSITIVOS Y NEGATIVOS QUE CONTRIBUYEN AL BIENESTAR EN LA CLÍNICA SOMER**

Son muchos los aspectos positivos que los empleados de la Clínica Somer perciben que contribuyen al bienestar de ellos. Los empleados destacan una serie de actividades que les permiten tener calidad de vida al interior de la institución, en aspectos tales como la actividad física que desarrollan, la seguridad y salud en el trabajo y la estrategia de “Somerset te escucha”, que se enfoca en la promoción de la salud mental, son aspectos que dan cuenta de la preocupación constante de la organización porque sus empleados estén bien.

Esto se percibe aún más después de la pandemia, puesto que los retos del direccionamiento de Gestión del Talento Humano han sido formidables, al buscar que sus empleados puedan seguir compartiendo con sus familias. Este último punto ha sido crucial para la Clínica Somer, pues la institución facilita políticas que fomentan un equilibrio saludable entre la vida familiar, la laboral y la personal, tales como horarios flexibles o días libres. Asimismo, el crecimiento de los empleados es un aspecto declarado como positivo, pues la Clínica ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo, y estabilidad laboral con contrataciones a término indefinido, entre otros aspectos.

No obstante, y ante los indicadores de rotación laboral, hay unos puntos que pareciera que enlodan un poco los esfuerzos hechos por la Clínica, que son valorados más como negativos y contribuyen más al incremento de la rotación. Entre estos puntos están la percepción de salarios poco competitivos, la falta de comunicación y el exceso de carga laboral que es percibido por

los trabajadores del ámbito asistencial. Podría decirse que esto tal vez se deba a la naturaleza de la función frente a la demanda de los usuarios, esperada e inesperada; sin embargo, las condiciones de descanso y de demandas laborales deben estar basadas en límites de permisividad.

El bienestar laboral en la Clínica Somer, según las respuestas a las entrevistas formuladas a trabajadores exvinculados, se ve influenciado por una serie de factores positivos y negativos que se describen a continuación.

### **6.1.1. Factores positivo**

1. Se promueve la actividad física y la seguridad y salud en el trabajo: “Somers escucha” (salud mental).
2. Reconocimiento y aprecio: se valora el trabajo de los colaboradores, mediante reconocimientos e incentivos que aumentan la motivación y el compromiso con el rol y con la Institución.
3. Tipo de contrato: se le ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores, basada en el reto de mejoramiento continuo, principalmente en los primeros seis meses de su contrato.
4. Equilibrio trabajo-vida personal: la institución facilita políticas que permitan un equilibrio saludable entre la vida familiar, laboral y personal, tales como horarios flexibles o días libres.
5. Pago oportuno: por lo general, un día antes de la quincena.
6. Desarrollo profesional: se ofrecen oportunidades de crecimiento interno, capacitación y desarrollo de habilidades.

7. Se cuenta con la certificación de Empresa Familiarmente Responsable, categoría B.

8. En su gran mayoría, se percibe calidad en el ambiente laboral por las áreas de la clínica.

9. Infraestructura: el espacio es agradable y armonioso para trabajar, se brindan condiciones seguras en el trabajo y se brindan espacios de descanso y alimentación para los trabajadores.

### **6.1.2. Factores negativos**

1. Se percibe diferencia salarial entre los mismos perfiles, al hacer una comparación con el sector (competitividad externa).

2. Exigencia de carga laboral: las entrevistas formuladas principalmente al personal asistencial reflejan altas demandas de trabajo que generan estrés y agotamiento en los trabajadores, que potencian su decisión de deserción laboral.

3. Comunicación organizacional: es prudente asegurar una comunicación clara y abierta entre las direcciones y los colaboradores, de forma que se promueva un ambiente de confianza y entendimiento.

4. Liderazgo consciente: se hace evidente en algunas entrevistas que las renunciaciones se deben al liderazgo rígido de algunos jefes inmediatos frente a sus trabajadores.

## **6.2. RELACIÓN ENTRE EL BIENESTAR BRINDADO POR LA CLÍNICA SOMER Y LA ROTACIÓN**

Basados en la evidencia revisada en las entrevistas y en la tabulación cuantitativa de la información, es posible establecer a partir del análisis anterior que sí existe una relación entre el bienestar brindado por la empresa y la rotación. A partir del análisis de los datos arrojados por las entrevistas de retiro, se logra evidenciar que estos empleados tienen conocimiento del programa de bienestar que favorece las condiciones laborales, pero que las condiciones de cuidado de los hijos para las madres, la necesidad de estudiar o la respuesta ante una nueva oferta laboral y, en algunos casos, el liderazgo que ejercen los jefes de las áreas y servicios, se convierten en un factor determinante para que el trabajador decida quedarse o irse de la Institución.

No obstante, en la validación de las entrevistas, principalmente en las cualitativas, se reconocen plenamente los beneficios que la institución les otorga a sus trabajadores como reconocimiento por hacer parte de la cultura y de un trabajo excelente.

## **6.3. DE QUÉ MANERA EL BIENESTAR LABORAL INFLUYE EN LA PERMANENCIA DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA**

El párrafo anterior describe la forma como se concibe el bienestar en la Institución, lo cual valida lo que esta hace a través de la certificación de empresa familiarmente responsable, categoría B. Esta certificación desglosa una serie de beneficios que actualmente se tienen y apunta a diferentes frentes de reconocimiento y compensación en la Institución; sin embargo, y tal como lo manifiesta la mayoría del personal entrevistado, existen diferencias en los cargos.

Al respecto, el encuestado 6 expresa:

Es muy subjetivo. Creeríamos que las herramientas influyen en un 50% porque para cada persona el bienestar está enfocado en factores muy específicos.

Por lo anterior, es necesario revisar cómo se determina la influencia del bienestar en la permanencia y hasta en la escogencia del talento humano en una empresa; sin embargo, los determinantes del bienestar y la satisfacción frente a los beneficios son tan variados en las personas que hasta pueden determinar un comportamiento humano natural.

En este orden de ideas, a continuación se procede entonces a validar en detalle la información recopilada.

#### **6.4. ANÁLISIS DE LOS RETIROS VOLUNTARIOS EN LA CLÍNICA SOMER**

En primer lugar, se lleva a cabo un análisis descriptivo de los retiros voluntarios en una institución de salud de tercer nivel de complejidad del Oriente Antioqueño.

##### **6.4.1. Metodología**

Se analizó una base de datos electrónica de retiros voluntarios, para lo cual se utilizó información correspondiente al período que va desde enero de 2022 hasta junio de 2023, que fue procesada con el programa Microsoft Excel y Epidat 3.0.

En las variables categóricas, se utilizaron distribuciones de frecuencia y se compararon las tasas de rotación entre períodos, servicios y cargos; para esto se utilizó una prueba de hipótesis para

la diferencia de proporciones. En las variables cuantitativas continuas, se analizaron estadísticos descriptivos de tendencia central y dispersión.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación.

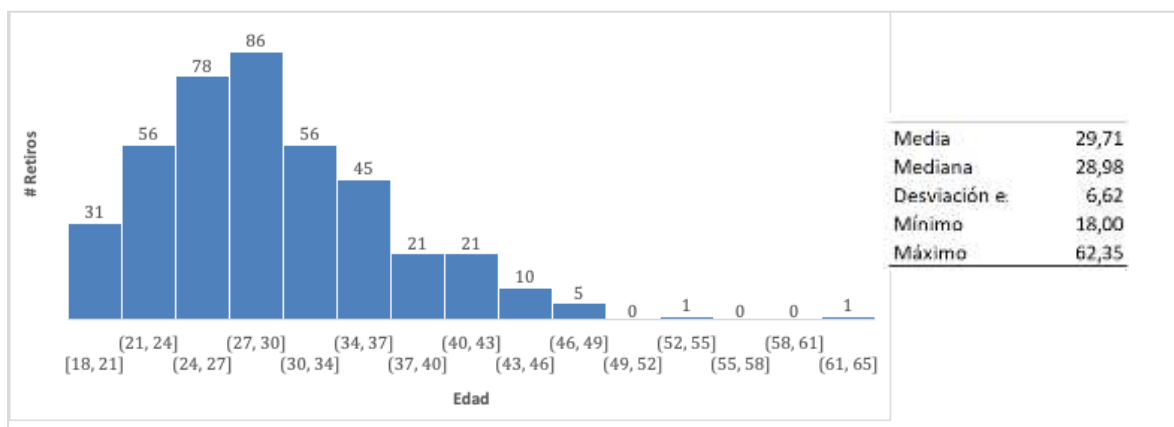
## 6.4.2. Resultados

### 6.4.2.1. Indicadores descriptivos

En la ilustración 4, se presenta a continuación la distribución de la edad de los retiros entre enero de 2022 y junio de 2023. Se identificó un mayor número de retiros en edades entre los 24 y los 30 años, los cuales acumulan 4 de cada 10 retiros para el período evaluado. La media de edad de retiro fue de 29 años (desviación estándar 6,62).

#### Ilustración 4

*Distribución de la edad en los retiros, período 2022-2023*



Se analizó la edad de retiro ajustado por los tres cargos que presentaron los mayores retiros en el período. La edad media por cargos fue similar. Los auxiliares de enfermería fueron el cargo

con edad media menor, 27,5 años, seguido de secretarías facturadoras, 28,2, y médicos generales, 29,9. En el análisis de varianza no se identificaron diferencias significativas en la edad de retiro entre los cargos comparados.

En la ilustración 5 y la tabla 5, se muestra a continuación el total de retiros voluntarios del primer semestre de 2022 y el primer semestre 2023.

### Ilustración 5

*Distribución de la edad de los retiros ajustado por cargo, período 2022-2023*



### Tabla 5

*Análisis de diferencia de edades de retiro entre cargos*

Grupos	Cuenta	Promedio	Varianza	p
Auxiliar de enfermería	124	27,5517357	32,9254638	7,9475
Médico General	44	29,9946641	23,0286746	
Secretario Facturador	57	28,2257759	37,8238379	
Otros cargos	186	31,5257004	51,1537162	

En la ilustración anterior se observan tres cargos con mayor frecuencia de retiros voluntarios: Auxiliar de Enfermería (30,1 %), Secretario Facturador (13,6%) y Médico General (10,5%), los cuales suman más del 50% de los retiros voluntarios. Con respecto a la tasa de rotación por

cargos, en los semestres de comparación la tasa de rotación general de la clínica estuvo entre el 7,8% y el 8,6%. Se identificaron dos cargos con alta tasa de rotación: Secretario Facturador, con hasta un 60% de rotación, seguido de Médico General, con una rotación del 27,9%. Se compararon las tasas de rotación por cargo y la general de la institución, entre el primer semestre de 2022 y el primer semestre de 2023, y no se encontraron diferencias significativas.

En la tabla 6, donde se describen los retiros por área de labor, se identificó que 9 de las 46 áreas son responsables de un 60% de los retiros, entre las que se destacan tres áreas: hospitalización (12%), facturación (7,9%) y primer nivel de atención (7,4).

**Tabla 6**

*Distribución de retiros ajustado por cargos y por período (2022-2023)*

RETIROS POR CARGO	2022			2023			Total 2022-2023*	p (sem 1-2022/2023)	
	SEMESTRE 1	%	TASA DE ROTACION SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 1	%			TASA DE ROTACION SEMESTRE 1
AUXILIAR DE ENFERMERÍA	35	26%	7.9%	51	40	33%	9.0%	30.1%	0.6293
SECRETARIO FACTURADOR	21	16%	61.8%	16	20	16%	58.8%	13.6%	1.0000
MÉDICO GENERAL	17	13%	27.9%	13	14	11%	23.0%	10.5%	0.6775
ENFERMERO JEFE	7	5%	6.4%	7	4	3%	3.7%	4.3%	0.5360
SECRETARIA ADMISIONES	3	2%	7.9%	6	6	5%	15.8%	3.6%	0.4777
OTROS CARGOS	52	39%	5.8%	67	39	32%	4.4%	37.8%	0.1966
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>	<b>8.6%</b>	<b>160</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>	<b>7.80%</b>	<b>100.00%</b>	<b>0.4748</b>

Tal como se observa a continuación en la tabla 7, al compararse la tasa de retiros en cada una de las áreas, se encontró una diferencia significativa en el número de retiros de laboratorio, con 14,9%, menos retiros (p 0,0226) e imágenes diagnósticas, con 10,8%, menos retiros (p 0,0061). En el resto de las áreas no se identificaron diferencias en los retiros entre los dos semestres evaluados.

**Tabla 7**

*Distribución de retiro ajustado por área año 2022/2023*

RETIROS POR ÁREA	2022				2023			Total 2022-2023*	p (sem 1- 2022/2023)
	SEMESTRE 1	%	TASA DE ROTACIÓN SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 1	%	TASA DE ROTACIÓN SEMESTRE 1		
HOSPITALIZACIÓN	15	11%	10.2%	19	16	13%	10.9%	12.0%	1.000
FACTURACIÓN	12	9%	12.1%	11	10	8%	10.1%	7.9%	0.8211
PRIMER NIVEL	11	8%	17.7%	11	9	7%	14.5%	7.4%	0.8071
URGENCIAS	12	9%	12.4%	5	12	10%	12.4%	6.9%	1.0000
LABORATORIO	14	10%	20.9%	9	4	3%	6.0%	6.5%	0.0226
UCIN	5	4%	5.8%	15	6	5%	7.0%	6.2%	1.0000
FARMACIA	9	7%	10.6%	6	7	6%	8.2%	5.3%	0.7928
IMÁGENES DIAGNÓSTICAS	9	7%	10.8%	12	0	0%	0.0%	5.0%	0.0061
CIRUGÍA	4	3%	6.9%	10	3	2%	5.2%	4.1%	1.0000
OTRAS ÁREAS	44	33%	5.5%	62	56	46%	7.1%	38.8%	0.2558
<b>TOTAL</b>	<b>135</b>	<b>100%</b>	<b>8.6%</b>	<b>160</b>	<b>123</b>	<b>100%</b>	<b>7.8%</b>	<b>100%</b>	<b>0.4748</b>

Como principales motivos de renuncia, se identificaron nuevas ofertas laborales (28%), motivos personales/familiares (15,2%) y necesidad de tiempo para estudiar (14,8%). Estos motivos recogen el 60% de las causas de retiro en la institución. Resalta también el cuidado de los hijos y traslado de algún familiar a otra ciudad (tabla 8).

**Tabla 8**

*Distribución de motivos de renuncia año 2022-2023*

Motivo de retiro	n	%	% acum.
Nueva oferta laboral	117	27.92%	27.92%
Personales y/(o) familiares	64	15.27%	43.20%
Necesita el tiempo para estudiar	62	14.80%	58.00%
Cuidado de hijos	28	6.68%	64.68%
Otro (Justifique su respuesta)	26	6.21%	70.88%
Traslado familia a otra ciudad o país	24	5.73%	76.61%
Dificultades con los compañeros de trabajo	23	5.49%	82.10%
Cambio de actividad: negocio propio o independiente	22	5.25%	87.35%
Dificultades con el jefe inmediato	13	3.10%	90.45%
Enfermedad o alteraciones en la salud	12	2.86%	93.32%
Horarios	9	2.15%	95.47%
Viaje programado	5	1.19%	96.66%
Baja remuneración salarial	5	1.19%	97.85%
Interés por desempeñarse en su profesión	5	1.19%	99.05%
No hay claridad con las funciones y responsabilidades	2	0.48%	99.52%
Fallas en el entrenamiento realizado por el área o servicio para el desarrollo de las funciones	2	0.48%	100.00%
<b>Total general</b>	<b>419</b>	<b>100%</b>	

Al compararse los motivos de retiro institucionales del semestre 1 de los años 2022 y 2023, no se identificaron diferencias significativas entre los motivos para el período evaluado, situación que se debe analizar desde las estrategias de retención (tabla 9).

**Tabla 9**

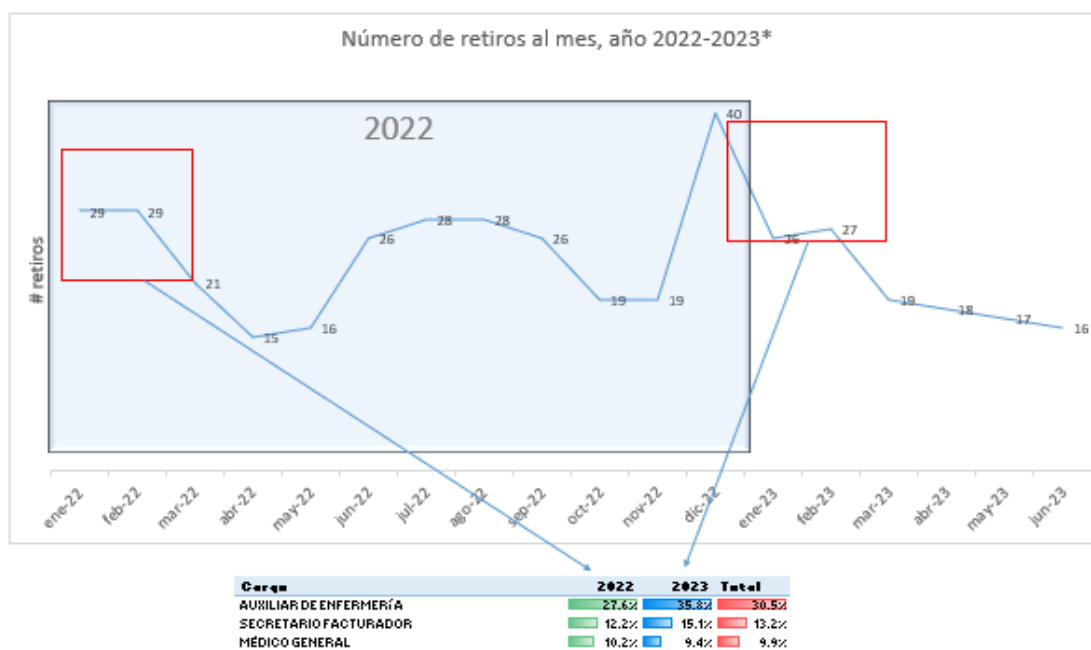
*Comparación de los motivos de retiro semestre 1 de 2022 y de 2023*

Motivo generales de retiro	n	%	% acum.
Personales y/(o) familiares	27	21.43%	21.43%
Nueva oferta laboral	24	19.05%	40.48%
Necesita el tiempo para estudiar	16	12.70%	53.17%
Cuidado de hijos	12	9.52%	62.70%
Traslado familia a otra ciudad o país	11	8.73%	71.43%
Otro (Justifique su respuesta)	7	5.56%	76.98%
Dificultades con los compañeros de trabajo	7	5.56%	82.54%
Cambio de actividad: negocio propio o independiente	5	3.97%	86.51%
Dificultades con el jefe inmediato	5	3.97%	90.48%
Enfermedad o alteraciones en la salud	5	3.97%	94.44%
Horarios	3	2.38%	96.83%
Baja remuneración salarial	2	1.59%	98.41%
Interés por desempeñarse en su profesión	1	0.79%	99.21%
Fallas en el entrenamiento	1	0.79%	100.00%
<b>Total general</b>	<b>126</b>	<b>100.00%</b>	

En la ilustración 6, se muestra el número de retiros entre enero de 2022 y junio de 2023, y se identificó un número medio de retiros de 35 mensuales, con 3 picos anuales al inicio, en la mitad y al final del año. El cargo con mayores renunciaciones en este período es Auxiliar de Enfermería, seguido de Secretario Facturador y Médico General.

**Ilustración 6**

*Comportamiento del número de retiros en el período 2022-2023*



En la ilustración 7 se registra el número de retiros del cargo Auxiliar de Enfermería para el período enero de 2022 a junio de 2023. La media de retiros para este cargo fue de 8 mensuales. Al igual que en los retiros generales de la institución, se observó 3 picos importantes de retiro en el año (principio, mitad y final de año). Las causas de renuncia general fueron motivos personales/familiares (21,4%), nueva oferta laboral (19%), necesidad de tiempo para estudio (12,7%) y cuidado de sus hijos (9,5%). Estas recogen la mitad de los motivos de renuncia para dicho cargo. En los picos de renuncia del cargo se identificó que el motivo con mayor variación fue la necesidad de tiempo para estudio, situación que explica en gran medida el comportamiento institucional de los retiros.

## Ilustración 7

*Comportamiento del número de retiros en el cargo Auxiliar de Enfermería en el período 2022-2023*



El anterior punto de análisis actúa en congruencia con las entrevistas cualitativas, ya que, en su mayoría, su retiro se debe a motivos personales; sin embargo, cuando se ahonda en las preguntas de investigación, se obtienen respuestas en las que factores motivacionales internos conducen a una toma de decisión impulsada.

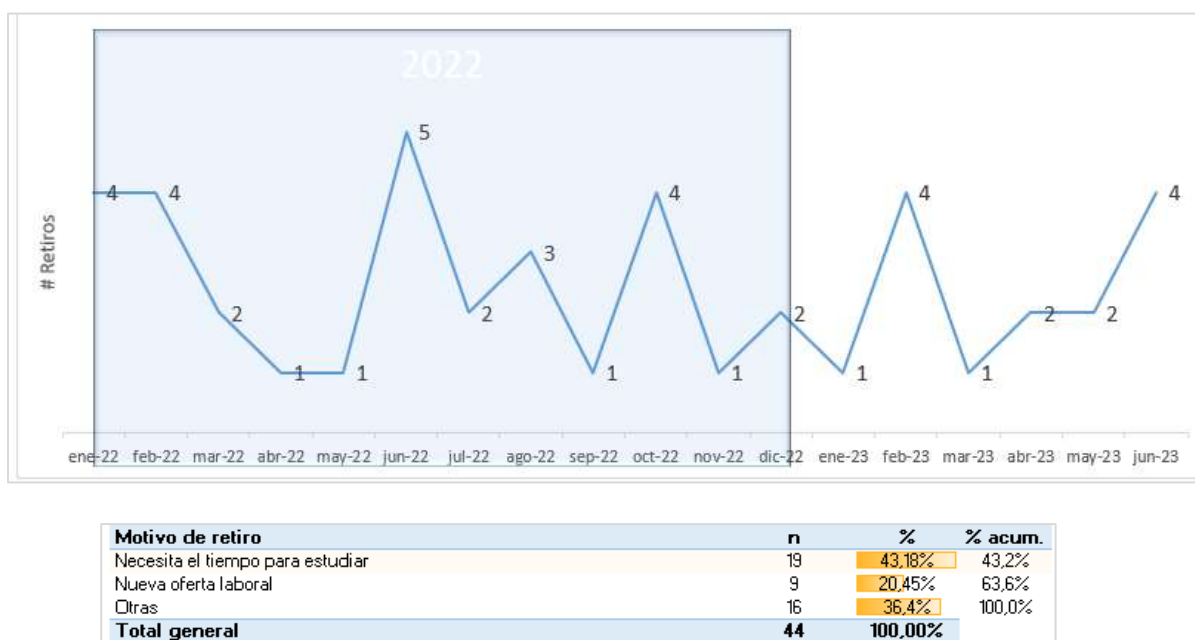
Según lo expresó el encuestado 11:

Bueno yo me fui personalmente porque me devolví para mi pueblo pero la otra parte es que yo tenía un mes en cuidados intensivos, me iban a pasar a hospitalización porque dijeron que yo no estaba preparada para eso y ayudó a que me desmotivara.

También se registra el comportamiento de los retiros de médicos generales en la institución (ilustración 8), donde se evidencia una media de 2 retiros mensuales, no se observa una estacionalidad en las renunciaciones como ocurrió en otros cargos. Cuando se analizan los motivos de retiro, 4 de cada 10 se retiraron por necesidad de tiempo para estudio y en menor proporción otra opción laboral.

### Ilustración 8

*Comportamiento del número de retiros en el cargo Médico General en el período 2022-2023*

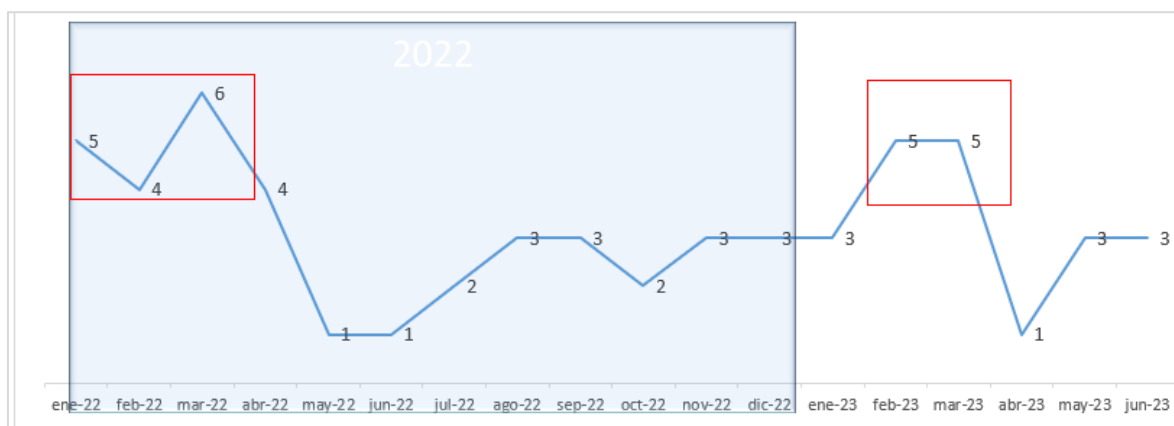


En la ilustración 9, se registraron los retiros en el cargo de Secretario Facturador para el período enero de 2022 a junio de 2023. Se registra una media de retiros de 3 por mes. Los motivos de retiro más frecuentes fueron nueva oferta laboral, 3 de cada 10 retiros fueron por dicho motivo,

seguido de motivos personales (14%) y necesidad de tiempo para estudiar (12,2%). Se identifican dificultades con los compañeros de trabajo (10,5%) como motivo de retiro importante en el cargo.

### Ilustración 9

*Comportamiento del número de retiros en el cargo Secretario Facturador en el período 2022-2023*



Motivo de retiro	n	%	% acum.
Nueva oferta laboral	18	31.58%	31.58%
Personales y/o familiares	8	14.04%	45.61%
Necesita el tiempo para estudiar	7	12.28%	57.89%
Dificultades con los compañeros de trabajo	6	10.53%	68.42%
Cuidado de hijos	6	10.53%	78.95%
Otro (justifique su respuesta)	3	5.26%	84.21%
Horarios	3	5.26%	89.47%
Enfermedad o alteraciones en la salud	2	3.51%	92.98%
Traslado familia a otra ciudad o país	1	1.75%	94.74%
Cambio de actividad: negocio propio o independiente	1	1.75%	96.49%
Baja remuneración salarial	1	1.75%	98.25%
Fallas en el entrenamiento realizado por el área o servicio para el desarrollo de las funciones	1	1.75%	100.00%
<b>Total general</b>	<b>57</b>	<b>100.00%</b>	

En la tabla 10, se comparan los motivos de retiro entre los colaboradores con hijos y sin hijos.

Se identificó como causa significativa necesidad de tiempo para estudiar, lo que supone un mayor número de colaboradores que no tienen hijos se retiran más para dedicarse a estudiar.

**Tabla 10**

*Comparación de motivos de renuncia en el período 2022-2023, entre los colaboradores con hijos y sin hijos, año 2022*

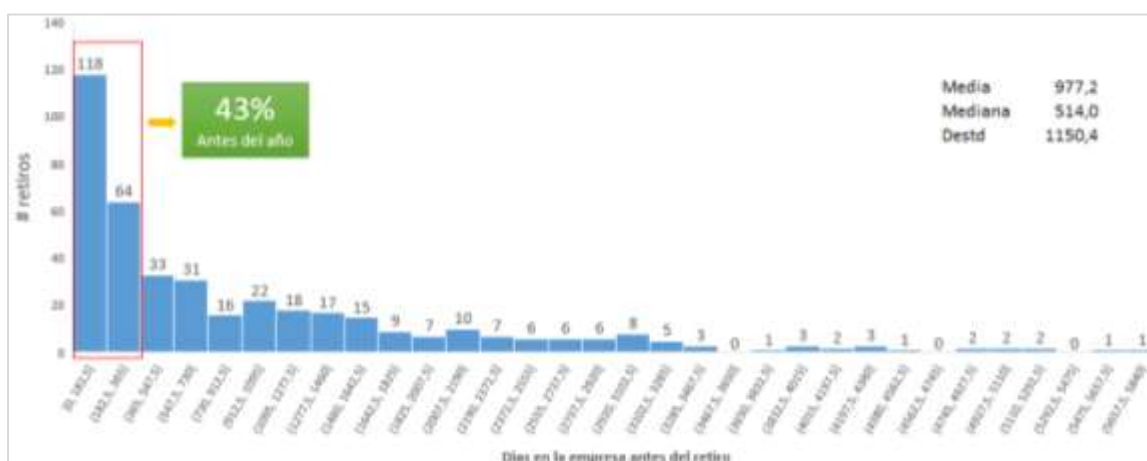
Motivo de retiro	Tiene Hijos		P
	No	Si	
Nueva oferta laboral	82	35	0.2286
<b>Necesita el tiempo para estudiar</b>	55	7	0.000
Personales y/o familiares	43	21	0.8195
Traslado familia a otra ciudad o país	18	6	0.4111
Dificultades con los compañeros de trabajo	15	8	0.8269
Cambio de actividad: Negocio propio o Independi	15	7	0.9392

## 6.5. DISTRIBUCIÓN DE LOS DÍAS QUE ESTUVIERON EN LA EMPRESA ANTES DEL RETIRO

En la ilustración 10, se observa el comportamiento de los días que el colaborador permaneció en la institución antes del retiro. Se identificó que, de los retiros para el período analizado, el 43% estuvieron 1 año o menos en esta situación, lo que es importante para tener en cuenta, en especial al ajustar por cargo. La media de tiempo general de servicio antes del retiro estuvo en 2,7 años (desviación estándar 3,1 años).

### Ilustración 10

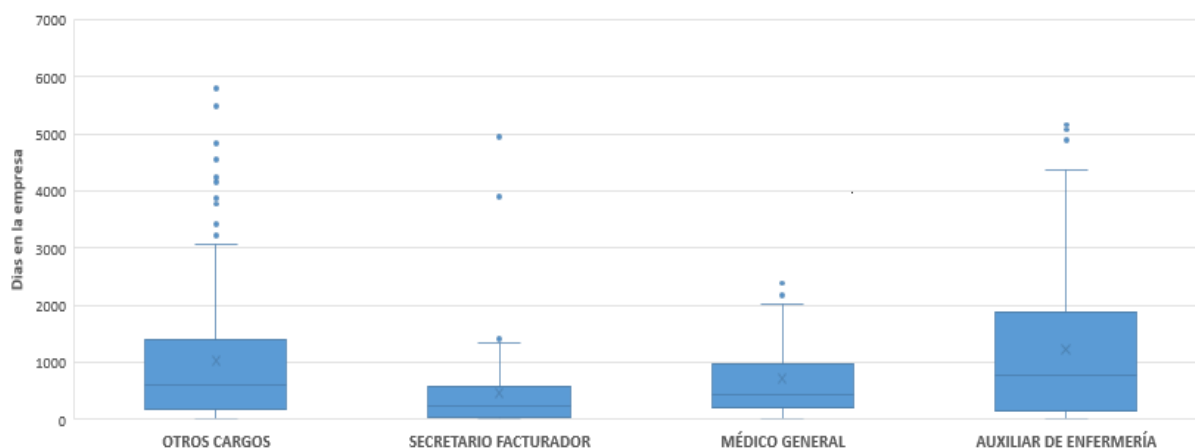
*Distribución de días que los colaboradores estuvieron en la empresa antes del retiro, período 2022-2023*



Al analizar por cargo el tiempo de servicio antes del retiro, se identificó que los cargos de Secretario Facturador y Médico General permanecen menos tiempo en la institución, en comparación con Auxiliar de Enfermería y con otros cargos. Se realizó un análisis de varianza (ANOVA) para comparar las medias de tiempo de servicio antes del retiro entre estos cargos, identificándose una diferencia significativa ( $p, 0,0001$ ) entre los grupos comparados. Secretario Facturador prestan en promedio 15 meses de servicio antes de renunciar, seguido de Médico General, con 24 meses, y Auxiliar de Enfermería, con 40 meses. Como se analizó en la tasa de rotación, el cargo Secretario Facturador tiene una alta rotación y es uno de los cargos con menor permanencia en la institución (ilustración 11).

### Ilustración 11

*Distribución de los días que estuvieron en la empresa antes del retiro ajustado por cargo*



#### Análisis de diferencia de tiempo en servicio antes de retiro entre cargos

Cargos	# retiros	Promedio	Varianza	p
Auxiliar Enfermería	126	1226.3	1694872.1	0.0001
Médico General	44	716.1	517730.5	
Secretario Facturador	57	457.4	710690.4	
otros cargos	192	1027.8	1322521.3	

El resumen del análisis bivariado de retiros institucionales, semestre 1 de 2022 y de 2023 se presenta a continuación en la tabla 11.

**Tabla 11**

*Resumen del análisis bivariado de retiros institucionales, semestre 1 de 2022 y de 2023*

Característica	año 2022 Semestre 1		año 2023 semestre 1		Dif (p)
<b>Cargos</b>					
<i>Auxiliar de enfermería</i>	35	26%	40	33%	0.6293
<i>Secretario Facturador</i>	21	16%	20	16%	1.0000
<i>Médico General</i>	17	13%	14	11%	0.6775
<i>Secretaria Admisiones</i>	3	2%	6	5%	0.4777
<i>Otros cargos</i>	52	39%	39	32%	0.1966
<i>Cargos totales</i>	135	100%	123	100%	0.4748
<b>Tiene hijos</b>					
<i>No</i>	97	71%	80	65%	0.3412
<i>Si</i>	39	29%	43	35%	0.3412
<b>Area de Labor</b>					
<i>Hospitalización</i>	15	11%	16	13%	1.000
<i>Facturación</i>	12	9%	10	8%	0.8211
<i>Primer nivel</i>	11	8%	9	7%	0.8071
<i>Urgencias</i>	12	9%	12	10%	1.0000
<i>Laboratorio</i>	14	10%	4	3%	0,0226**
<i>Ucin</i>	5	4%	6	5%	1.0000
<i>Farmacia</i>	9	7%	7	6%	0.7928
<i>Imágenes diagnósticas</i>	9	7%	0	0%	0.0061**
<i>Cirugía</i>	4	3%	3	2%	1.0000
<i>Otras áreas</i>	44	33%	56	46%	0.2558
<b>Tipo area</b>					
<i>Administrativo</i>	44	32%	52	42%	0.1279
<i>Asistencial</i>	92	68%	71	58%	0.1279
<b>Sexo</b>					
<i>Femenino</i>	92	68%	99	80%	0,0275**
<i>Masculino</i>	44	32%	24	20%	0,0275**
<b>Motivo de retiro</b>					
<i>Nueva oferta laboral</i>	50	37%	38	31%	0.3872
<i>Personales y/(o) familiares</i>	20	15%	15	12%	0.6831
<i>Necesita el tiempo para estudiar</i>	18	13%	19	15%	0.7413
<i>Cuidado de hijos</i>	7	5%	6	5%	0.8525
<i>Traslado familia a otra ciudad o país</i>	3	2%	10	8%	0,058**
<i>Dificultades compañeros de trabajo</i>	7	5%	9	7%	0.6412
<i>Cambio de actividad: negocio propio o independiente</i>	8	6%	4	3%	0.4779
<i>Dificultades con el jefe inmediato</i>	2	1%	4	3%	0.5905
<i>Horarios</i>	5	4%	1	1%	0.2643

## 7. CONCLUSIONES

La Clínica Somer es una organización que, según la presente investigación, puede tener oportunidades de mejora en temas de compensación; sin embargo, procura que su personal tenga calidad de vida. Parte de eso lo demuestra el trabajo que hicieron con la certificación EFR, lo cual le permite tener políticas de bienestar laboral y de seguridad y salud en el trabajo, una preocupación constante para tener un equilibrio entre el trabajo y su vida familiar, especialmente después de la pandemia.

Si bien algunos entrevistados indican que el bienestar sí influye en la permanencia del personal en la Clínica, para otros resulta totalmente ajeno dicho programa de bienestar, ya que no sólo son conocedores, sino que no siempre alcanzan a disfrutar de estos en su tiempo de vinculación. Esto le permite a la clínica convertirlo en una oportunidad para divulgarles de manera efectiva a todos los colaboradores sus esfuerzos en el bienestar.

Es importante considerar la posibilidad de realizar una valoración de cargas en la Institución, de forma tal que se evalúe las diferencias frente a que las funciones que se vayan a desempeñar estén acordes con los roles. De esta manera, se podrán identificar aquellos factores desencadenantes de fatiga que se puedan mitigar y fomentarlos como medida de bienestar, además de las valoraciones de los puestos de trabajo y la claridad mental ante situaciones de presión y(o) conflicto.

Identificar la cultura de la Organización a través de mediciones que esclarezcan algunas condiciones del comportamiento de los trabajadores permitirá fortalecer aquellas variables en las que se desea direccionar la empresa. Se sugiere fomentar una cultura empresarial positiva,

que ponga en primer plano a los empleados y que promueva la colaboración, el liderazgo consciente, el reconocimiento y el sentido de pertenencia.

Se recomienda incluir un modelo de continuidad laboral en el que se reconozca el buen desempeño, para aumentar la satisfacción laboral y la retención. Incluir un modelo de valoración de cargos y salarios de forma competitivo frente a otras empresas del mismo sector económico, ya que los trabajadores pueden ser más propensos a quedarse en una empresa si perciben que están siendo compensados de una manera justa en relación con su trabajo.

Se podría concluir que el principal motivo de rotación del personal de la Clínica Somer, que también está afectando la estabilidad de las empresas en general, son las situaciones personales que enmarcan a cada colaborador, con el apoyo de familiares, pues, evidentemente, después de la pandemia se valora aún más la salud mental.

Los colaboradores que se han desvinculado de la empresa lo han hecho de manera voluntaria. Esto evidencia que, a pesar del programa de bienestar actual, no se tiene control alguno sobre el fenómeno de rotación, que no solo afecta su planta asistencial, sino también a la administrativa.

Más allá de buscar estrategias de bienestar para disminuir la rotación del personal, se le propone a la Clínica evaluar el impacto de la calidad del servicio asociado a la rotación del personal asistencial, desde el punto de vista de los usuarios y exvinculados. Esto debido a que el cambio continuo no permite que haya estabilidad en los procesos y las adherencias a protocolos, y para los usuarios, estos pueden verse afectados debido a la falta de experiencia y capacitación en humanización y servicio al cliente.

Se recomienda validar el proceso de *onboarding* institucional, de forma tal que, además brindarles un proceso de bienvenida a los nuevos empleados, se desarrolle un protocolo de inmersión en la cultura organizacional, entendido no sólo como la metodología de aprendizaje.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alkandari, Q., & Hammad, A. A. (2009) Employees retention in private sector. An exploratory study in the State Of Kuwait [Master's Thesis, Open University Malaysia]. United States Documents. <https://documents.pub/document/employees-retention-in-private-sector-an-exploratory-study-in-the-state-of-kuwait-55845ba4aaa2c.html?page=1>
- Barragán Codina, J. N., Castillo, J., Villalpando Cadena, P., y Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, 6(11), 33-43. <http://eprints.uanl.mx/12509/>
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., y Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137. [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/5452](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5452)
- Castro Solano, A. (2009). El bienestar psicológico: cuatro décadas de progreso. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(3), 43-72 <https://www.redalyc.org/pdf/274/27419066004.pdf>
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos* (G. A. Villamizar, trad.) (5.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>
- El Economista (4 de enero, 2022). Estados Unidos registró 4.5 millones de renuncias en noviembre. *Redacción El Economista*. <https://www.economista.com.mx/economia/Estados-Unidos-registro-4.5-millones-de-renuncias-en-noviembre-20220104-0108.html>

- Forbes Staff (4 de agosto, 2022). La Gran Renuncia, un fenómeno mundial. ¿Te unirías? *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/la-gran-renuncia-un-fenomeno-mundial-te-unirias/>
- Gonzales Miranda, D. R. (2009). *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16762>
- Guadalupe Quincho, A., y Salinas Lora, R. (2019). Retención laboral en la generación de millennials [tesis de Maestría, Universidad ESAN].
- Hernández Cruz, D. F., Muriel Ramírez, D., y Porras Rey, A. M. (2022). *Estrategias empresariales para enfrentar la alta rotación de talento humano en cargos medios para empresas en Colombia* [tesis de Maestría, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/34455>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw -Hill.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2008). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational Dynamics*, 35(4), 316-331. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.08.007>
- Jaramillo Cárdenas, S., y Gil Duque, A. (2015). *Retención del talento humano en tiempos de cambio* [tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/8556>
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. Harper Collins.

- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89.  
<https://doi.org/10.2307/258835>
- Marcos, S. (2011). Recompensa total: el nuevo contrato. *Business Review*, 206.  
<https://www.harvard-deusto.com/recompensa-total-el-nuevo-contrato>
- Martínez Segura, C. C. (2021). *Rotación laboral en las empresas privadas de Colombia* [tesis de Maestría, UNAD]. Repositorio Institucional.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/40461>
- Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). *The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*. Harper Collins.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage.
- Orús, A. (8 de agosto, 2023). Número de personas fallecidas a causa del coronavirus en el mundo a fecha de 8 de agosto de 2023, por país. *Statista*.  
<https://es.statista.com/estadisticas/1095779/numero-de-muertes-causadas-por-el-coronavirus-de-wuhan-por-pais/>
- Rincón Gutiérrez, C. S (2023). *Atracción y retención de talento humano con perfil tecnológico en empresas de tecnología en la ciudad de Medellín-Colombia* [tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional.  
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/32235>
- Saldarriaga Cossío, C., y Álvarez Murillo, N. A. (2019). *Percepción de líderes de gestión humana en torno a la retención de personal y su influencia en la estrategia organizacional* [tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional.  
<https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/14622/TRABAJO%20DE%20>

[GRADO%20CATALINA%20SALDARRIAGA%20%20Y%20NATALIA%20ALVAREZ%20%283%29.pdf](#)

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tito Huamaní, P. L. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*, 5(10), 105-110. <https://doi.org/10.15381/gtm.v5i10.9927>
- Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966-2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(5), 1045-1062. <https://doi.org/10.1037/a0027408>
- Urbiña Villarraga, J. A.; Velandia-Puerto, S. M., Gómez-Lora, M. C., Cañón-Ramírez, D. S., Vargas-Montoya, T. M. M., y Harnache-Bustamante, D. H. (2021). Síndrome de Burnout y la psiconeuroendocrinoinmunología: consecuencias en el personal de salud durante la pandemia por Coronavirus. *MedUNAB*, 24(1), 9-12. <https://pesquisa.bvsalud.org/colombia/resource/es/biblio-1222534>
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.

## **ANEXOS**

Anexo 1 Acuerdo de confidencialidad

Anexo 2 Formato de preguntas para entrevistas