



**Costos de no calidad asociados a la alta rotación de personal de una
empresa del sector salud**

Cristhian Andrés Plaza Vargas

Facultad de Contaduría Pública

Especialización en Gerencia Estratégica de Costos

Dirigido por:

Angelica Yulieth Cruz Yomayusa

Contador Público

15 de enero de 2024



Tabla de contenido

Introducción	4
Planteamiento del Problema	5
Objetivos	6
Justificación	7
Marco de Referencia	8
Metodología	12
Desarrollo Del Tema	14
Diagnostico General	14
Análisis De Indicadores Financieros	16
Causas de la Rotación del Personal	19
Costos Asociados a la Contratación de Personal	22
Conclusiones	24
Referencias	26



Índice de cuadros, gráficos y figuras.

<i>Tabla 1: Rotación por áreas de una empresa del sector de la salud.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 2: Rotación por cargos de una empresa del sector de la salud.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 3: Principales indicadores financieros de una empresa del sector de la salud.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 4: Indicadores de facturación de una empresa del sector de la salud.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 5: Costos promedio por actividad – Analista de selección.....</i>	<i>22</i>

Introducción

Hoy en día uno de los temas que más pasan desapercibidos en las empresas corresponde a la rotación de personal, las organizaciones se enfocan en fidelizar a los clientes y en el crecimiento de las ventas, pero dejan de lado uno de los recursos más importantes, el talento humano. Un ambiente político-económico inestable, entornos empresariales deshumanizados, malas gestiones organizacionales y financieras, pasan a ser los detonantes que más conllevan al recambio del personal.

Es por ello, que desde la perspectiva de los costos se pretende hacer visible una problemática que aqueja a todas las organizaciones, y estos son los costos de no calidad asociados a la rotación, pero también como esta problemática incide directamente en las experiencias de los usuarios con la organización, al percibir servicios de mala calidad o inoportunidad.

El trabajo se sitúa en exponer la correlación entre el resultado de varios indicadores financieros y la rotación segmentada por áreas de una empresa del sector de la salud, y como se ve interrumpida la operatividad a causa de la impericia de un colaborador, además de como esta situación puede ubicar a la organización en un riesgo potencial de iliquidez en el mediano plazo.

En la investigación también se presentará el impacto económico asociado a la vinculación de un colaborador, se expondrán los rubros más importantes y su costo promedio, lo que permitirá dimensionar en términos monetarios el costo inicial de un empleado.



Planteamiento del Problema

Un adecuado liderazgo fundamentado en los valores del respeto y la humanización, pueden propender hacia el mejoramiento de la productividad en las organizaciones, hoy por hoy, las empresas del sector salud representan un punto neurálgico en la sociedad con sus distintos problemas en la administración de sus recursos, la corrupción, quiebras, clientelismo y otras problemáticas asociadas a la política colombiana, lo que a lo largo de los años las han ubicado en el ojo del huracán.

La situación que se ha visto reflejada, por ejemplo, desde un ámbito administrativo: en el retraso de la facturación de las entidades promotoras de salud (EPS), la generación de glosas y los retrasos en los desembolsos, lo que se ha traducido en problemas de liquidez con las instituciones prestadoras del servicio de salud (IPS), lo que a su vez ha conllevado a la precarización laboral, como es el caso de los retrasos en los pagos de la nómina y en no proporcionar los elementos necesarios de trabajo a sus colaboradores, entre otros.

Las crisis por las cuales han atravesado las empresas del sector salud, han jugado un papel relevante en la deserción de los trabajadores, aunado al trato deshumanizado en algunas organizaciones han elevado las tasas de rotación. Pero, más allá del recambio de personal, existen costos que no contemplan las organizaciones y que no son controlados, considerados como costos de no calidad.

Ante el planteamiento anterior, resulta importante realizar la siguiente interrogante: ¿Cuál ha sido el impacto financiero de la rotación de personal en las empresas colombianas del sector de la salud en el último semestre del año 2023?



Objetivos

General

- Establecer cuáles son los costos asociados a la rotación de personal de una empresa del sector salud.

Específicos

- Realizar un diagnóstico general que permita establecer cuáles son las áreas con mayor índice de rotación de personal en los últimos 6 meses.

- Analizar los indicadores financieros de las áreas con alta rotación considerando los datos de los últimos 6 meses.

- Identificar las causas de rotación del personal durante los últimos 6 meses.

- Identificar los costos asociados a la contratación de personal durante los últimos 6 meses.

Justificación

El desarrollo de la presente investigación tiene por objeto concientizar a las empresas sobre como la alta rotación de personal puede tener consecuencias financieras significativas en cualquier organización, especialmente en el sector salud, situación que puede verse reflejada en la calidad y continuidad del servicio, constituyendo un punto crítico.

Los continuos cambios políticos a nivel nacional y la transformación que ha venido sufriendo el sector salud, ha impulsado a que las empresas prestadoras del servicio, se replanteen constantemente en su modelo de negocio, lo que ha significado grandes esfuerzos económicos en la capacitación y preparación del personal, pero esta inversión en el recurso humano, en muchas ocasiones no ha sido aprovechada por las organizaciones como consecuencia de la cascada de despidos y renunciaciones que se han presentado, debido a problemas de liquidez, nuevas normativas y malas condiciones laborales.

Entre otros aspectos, el liderazgo, también ha jugado un papel fundamental en estos procesos, impulsando a las organizaciones a que sean dinámicas o por el contrario presenten estancamientos. Cabe recalcar que, no siempre la elección de un buen técnico va ligado al ser un buen líder, un buen líder requiere de un conjunto de valores, cualidades y el manejo de habilidades blandas. Ya que, en contraposición, un mal liderazgo puede derivar en malos climas laborales, maltrato, acoso y discriminación, aspectos que posteriormente se convertirán en los detonantes clave para la rotación de personal.

Es por eso que, este estudio tiene como objetivo proporcionar una visión de los impactos económicos derivados de la rotación de personal en una entidad de salud, permitiendo la

identificación de áreas específicas donde se puedan implementar estrategias de retención de personal y el mejoramiento de la productividad.

Marco de Referencia

Ante un mundo cambiante y el continuo desarrollo que sufren las economías en sus distintos sectores, resulta imperativo para el empresario promedio que realice un buen uso de sus recursos, que no solo implique su optimización sino también su cuidado, entre los recursos que menos se protegen se encuentra el humano, considerado la esencia de toda organización. Año tras año, las organizaciones invierten mucho dinero en la capacitación de su personal en pro de mejorar la productividad, la calidad del trabajo, lo que permite obtener un mejor rendimiento organizacional, ventajas comparativas y competitivas.

No obstante, la llegada de la pandemia y de la Inteligencia artificial, llevó a las organizaciones a repensar sus modelos en la administración del capital humano, primero, la sociedad se vio enfrentada a la virtualidad y surgieron programas llamados Chatbots que empezaron a desplazar a la población que desarrollaba sus funciones en servicios al cliente, asesorías comerciales, entre otras. Luego, con la llegada de la inteligencia artificial, algunos cargos se vieron desplazados por esta herramienta, programadores, empleos administrativos y cada vez se hace más creciente el riesgo de que desaparezcan otras profesiones como consecuencia.

Sin embargo, el panorama actual que ofrece la globalización, también indica que las personas aún necesitan ese componente humano en su relacionamiento con las organizaciones, y que, pese a los avances tecnológicos, algunos roles no podrán desaparecer por completo, como, por ejemplo: las labores médicas, labores de conducción de vehículos, labores de investigación,



etc. Es por ello que, algunas organizaciones que no serán afectadas por estas nuevas dinámicas, deben ocupar sus esfuerzos en salvaguardar su recurso humano en aras de obtener mejores resultados.

En contra posición, algunas empresas no han sabido y podido preservar el capital humano debido a factores internos y externos, lo que ha llevado a las mismas al incremento de los costos en la selección de personal, atracción, vinculación y capacitación. Ante la rotación de personal de las empresas, se han ido presentando una serie de costos asociados a la impericia de las personas, denominados costos de no calidad. Entre los factores internos que han contribuido a la rotación de personal, y de acuerdo con el caso Oiltrans de los autores Julián Roberto Moreno Pérez y Johan Jacob Lemus, destacan como una asignación salarial inequitativa que no está alineada con el desempeño puede conllevar a la rotación de personal y como mediante incentivos económicos y salarios emocionales se pudieron contrarrestar estos aspectos.

Según Arango C., Luis Javier (2010, p. 67), sostiene que: “más relevante, por la importancia que puede tener para la sostenibilidad económica de la empresa, es conocer el monto de los costos (¿gastos?) ocasionados por la no calidad de los procesos establecidos”, llevando a muchas empresas del sector de la salud a la generación de fallas, reprocesos y errores que han encarecido los costos de no calidad, lo que ha dificultado la toma de decisiones.

De acuerdo con Arango C., Luis Javier (2010), los costos de no calidad pueden definirse como los gastos asociados por fallas y que pueden presentarse tanto en los niveles operativos, como tácticos y estratégicos de una organización, que además pueden incrementar el valor del producto por no realizar las cosas bien a la primera vez según Dueñas, Frank (2023, p. 11), por el contrario, los costos de calidad de acuerdo con Colunga & Saldierna (1994, p. 32) se definen



como “los gastos generados por asegurar que los productos, los servicios, los procesos y los sistemas cumplan con los requerimientos”. Por ejemplo, en el sector salud, la incorrecta formulación de fármacos en un paciente puede llegar a comprometer la vida del mismo o afectar aún más su calidad de vida, Oriol Amat expresa como: “los problemas son impredecibles, cada vez más frecuentes y más graves, la institución se desprestigia, el personal se desmotiva y el usuario se queja o demanda”. Por tal razón, se resalta la importancia de hacer hincapié en los impactos que desde una perspectiva estratégica y táctica tiene la rotación de personal en las organizaciones y su incidencia en la productividad. Catalina Guerra y Adriana Chimely, exponen como la rotación también afecta la imagen que la empresa proyecta al exterior y como las redes sociales masivas diseminan las noticias con gran facilidad, lo que conlleva a la censura de algunas organizaciones y repercute en su posicionamiento de marca.

Si una organización mejora la calidad reduce los costos, de acuerdo con la tesis de Colunga & Saldierna (1994, p. 35), teniendo una incidencia directa en la reducción de los errores y reprocesos, es así, como la preservación del capital humano calificado y su maduración en sus roles puede contribuir de manera importante en realizar las cosas “mejor” y con un menor costo. Trujillo Araujo & Tuesta Panduro, resaltan la caída en la productividad de las organizaciones a causa de la adquisición de nuevos talentos y por ende la obstaculización de la eficiencia e innovación en las empresas.

Damaris Saldaña y Sarita Rodríguez plantean cómo el nivel de satisfacción de los colaboradores está estrechamente relacionado con la rotación. Además, sostienen que, mediante el reconocimiento personal, desarrollo profesional y la valoración del impacto del trabajo de los colaboradores en el desarrollo de la empresa, es posible mejorar de manera positiva la

percepción de los mismos y resaltar la importancia de su rol en la organización, aunado de la implementación de una buena cultura organizacional, cimentada en la gestión y comunicación asertiva de la identidad corporativa y condiciones laborales según Roberto Rodriguez. Por otro lado, los autores Carlos A Vera y María Bravo, refuerzan la idea anterior, al señalar que la rotación también esta influenciada por la desmotivación del personal, además sostienen como unos salarios competitivos pueden disuadir las renunciaciones en una empresa.

La autora Inmaculada Cerejido, expone lo siguiente: “El trabajo satisface nuestros profundos anhelos de ocupar un lugar en la sociedad o en el grupo en el que vivimos. Aceptando como cierta esta afirmación, cabe preguntarse: ¿Cómo hemos convertido una actividad tan necesaria para el bienestar del ser humano en un castigo?, ¿hemos creado entornos laborales en los que el ser humano no quiere participar?” Cuestionamientos que llevan a realizar una profunda catarsis sobre las causas que pudieran convertir este espacio en un lugar indeseado para estar. Es por ello que, desde la presente investigación se pretende develar algunas de esas causas que tienen las personas para no estar en las organizaciones y su impacto financiero.



Metodología

Para el desarrollo de la investigación se empleará un enfoque descriptivo, puesto que la temática de estudio ha sido poco investigada, siendo necesario la realización de un diagnóstico general a partir del análisis de distintas variables que permitirán delimitar la problemática. Adicionalmente, se aplicará una metodología analítica y deductiva ya que será necesaria la recolección de información comprendida por indicadores financieros, de rotación de personal, tendencias y comportamientos de indicadores de gestión, que permitirán analizar la causalidad entre el problema y sus impactos financieros.

La investigación comprenderá las siguientes fases: una fase diagnóstica, que permitirá establecer un panorama sobre el estado de la rotación del personal en la empresa y las áreas más afectadas, mediante la caracterización del problema, se pasará a una fase de análisis de la información recolectada, lo que permitirá identificar las causas y cuantificar el impacto del problema en los estados financieros, y se finalizará con una fase donde se establecerán las conclusiones resultantes del análisis.

Como punto de partida, la investigación se centrará en una población de colaboradores de una empresa del sector de la salud, que mediante un muestro intencional se tomará una muestra compuesta por directores, coordinadores, analistas y auxiliares, lo que permitirá conocer el comportamiento de la rotación en cada una de las muestras.

Como instrumento de investigación se optará por una observación no participante sin intervenir en los procesos de la empresa evitando que ello genere un sesgo en los resultados de la investigación, con el propósito de garantizar la confidencialidad de la información de la empresa



UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
TUNJA

se eliminaran logos, nombres y demás simbología que represente a la institución objeto de estudio.



Desarrollo Del Tema

Diagnostico General

La empresa objetivo está conformada por 152 colaboradores directos, 30 por prestación de servicios y 10 por productividad, para un total de 192 colaboradores, a su vez, esta población está integrada en un 75% por personal asistencial y un 25% administrativo. A nivel jerárquico la estructura organizacional la componen: Gerente, director Comercial, director Financiero y director Médico, Coordinadores, Lideres, Analistas, Auxiliares y Practicantes.

La organización está compuesta por las siguientes áreas: Facturación, Cartera, Cuentas médicas, Compras, Farmacia, Financiera, Mantenimiento, TI, Convenios, Tesorería, Contabilidad, Estadística, Imágenes Diagnosticas, Cirugía, Hospitalización, Laboratorio y Consulta Externa. En la actualidad la empresa maneja contratos a término fijo de tres meses durante el primer año y después de este periodo se renueva cada año, solo existen 10 personas con contrato a término indefinido. De acuerdo con el indicador anual de rotación de personal presentado por gestión humana, el 27% de la población tiene una antigüedad mayor a tres años, el 45% corresponde a personal con una antigüedad entre 1 a 3 años y el 28% restante es menor a 1 año.

De acuerdo con las estadísticas de gestión humana se presentan las áreas que más tienen renuncias en la institución y no renovaciones en los contratos, disputándose el primer lugar facturación y cirugía:

Tabla 1

Rotación por áreas de una empresa del sector de la salud.

RENUNCIAS Y NO RENOVACION DE CONTRATO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
FACTURACION	1	1		2		1
CUENTAS MEDICAS		1			1	
HOSPITALIZACION	1		1		1	1
CIRUGIA	1	2				2
FINANCIERA	1				2	
FARMACIA			1	1		1
DIRECCION MEDICA					1	
LABORATORIO					1	
TI			1			
CONSULTA EXTERNA				1		
TOTAL	4	4	3	4	6	5

Nota: ésta tabla muestra el comportamiento de la rotación de personal por áreas, los datos estadísticos son tomados de gestión humana y la tabla es una elaboración propia.

A nivel de detalle por áreas, se evidencia que el nivel operativo compuesto por auxiliares ocupa el 65% del total de la rotación de personal en los últimos 6 meses, seguido por el nivel estratégico, integrado por analistas, regentes, jefes, químicos farmacéutas con una participación del 31% y, por último, el nivel táctico con un 4%, quien lo integra el director Médico:

Tabla 2

Rotación por cargos de una empresa del sector de la salud.

RENUNCIAS Y NO RENOVACION DE CONTRATO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Aux de Facturación	1			1		1
Analista de Facturación		1		1		
Aux de Cuentas medicas		1			1	
Aux de enfermería Hospitalización	1				1	1
Jefe de enfermería de Hospitalización			1			
Aux de enfermería cirugía	1	2				2
Analista de Contabilidad	1					
Analista de Tesorería					1	
Aux de activos fijos					1	
Regente de Farmacia			1			
Aux de Farmacia				1		
Químico Farmacéutico						1
Director Médico					1	
Aux de Laboratorio					1	
Aux de TI			1			
Jefe de enfermería				1		
TOTAL	4	4	3	4	6	5

Nota: ésta tabla muestra el comportamiento de la rotación de personal por cargos, los datos estadísticos son tomados de gestión humana y la tabla es una elaboración propia.



El área de Gestión humana enlista las causas más comunes de deserción y no renovación de contratos en la organización, éstas son:

- Salarios bajos.
- Retrasos en los pagos.
- Horarios de trabajo muy extensos.
- Falta de capacitaciones.
- Equipos de cómputo obsoletos y sistemas de información mal parametrizados.
- Ambientes de trabajos tensos, mal clima organizacional.
- Recortes presupuestales.

En el último año y ante el comité de convivencia se registró un caso de acoso laboral, el cual terminó en una demanda para la institución, lo que produjo el despido inmediato del director médico, este caso, le costó a la organización 30 millones de pesos a causa del pago de una indemnización y gastos con asesores jurídicos y demás tramites.

Análisis De Indicadores Financieros

Para toda organización el flujo de efectivo representa el flujo sanguíneo, una mala programación en los pagos y una mala política de créditos pueden llevarlas a correr un riesgo muy alto de insolvencia. En el sector salud, el flujo de efectivo representa un tema muy importante para el sostenimiento de las organizaciones, las continuas intervenciones de las EPS, aunado a problemas de corrupción o retrasos en los giros por parte del gobierno a las

aseguradoras han llevado a diferentes crisis en las IPS, que se han traducido en la no atención de pacientes, el no pago oportuno de salarios y proveedores.

El panorama financiero y actual de la empresa objetivo presenta las siguientes características:

Tabla 3

Principales indicadores financieros de una empresa del sector de la salud.

		JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
Razon corriente:	ACTIVO CORRIENTE						
	----- PASIVO CORRIENTE	0,70	1,50	0,40	0,80	1,00	0,30
Liquidez absoluta	EFFECTIVO						
	----- PASIVO CORRIENTE	0,18	0,38	0,10	0,20	0,25	0,08
Nivel de endeudamiento	Total pasivos						
	----- total activos	60%	62%	75%	65%	70%	72%
Ventas a credito	Ventas a credito						
	----- Ingresos totales	77%	63%	83%	75%	74%	75%
Cartera	Cartera						
	----- Activos Corrientes	75%	55%	81%	56%	61%	67%

Nota: ésta tabla muestra el comportamiento de los principales indicadores financieros de la organización, esta información fue construida con información financiera de la organización y la tabla es una elaboración propia.

En el indicador de razón corriente se evidencia como la empresa está empleando los recursos de los proveedores para financiarse, pero debido a la liquidez tan baja y a una cartera por encima del 55% se están presentando atrasos en los pagos de los proveedores y trabajadores, lo que ha llevado al crecimiento de los pasivos en los últimos dos meses respecto a los activos. Las ventas a crédito están representando un porcentaje por encima del 70%, esto como consecuencia de la modalidad de contratación que se tiene con las EPS, se está empleando principalmente la figura de Pago Global prospectivo y en una menor proporción por evento. La



cartera presenta fluctuaciones ya que la empresa acordó con la EPS el pago cada dos meses de los servicios prestados, no obstante, se presenta la siguiente particularidad:

Tabla 4

Indicadores de facturación de una empresa del sector de la salud.

	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
PACIENTES ATENDIDOS	3450	3780	4100	3965	3987	4002
FACTURADOS	3200	3300	3978	3474	3625	3721
SIN FACTURAR	250	480	122	491	362	281
FACTURAS DEVUELTAS POR LA EPS	120	220	231	132	145	167

Nota: ésta tabla muestra los indicadores de facturación de todas las áreas asistenciales de la empresa objetivo, esta información fue construida con información del censo que realiza facturación y la tabla es una elaboración propia.

En los picos donde se presenta una rotación alta del personal de facturación y de cuentas médicas, se observa un mayor índice de facturas regresadas por la EPS para refacturar y aumenta el número de servicios sin facturar, teniendo una incidencia directa en el indicador de liquidez como se evidencia en los meses de junio, agosto y noviembre de la tabla 3. De acuerdo a lo expresado por el departamento de facturación, aquello que se dejó de facturar implica atrasar el proceso de la radicación y luego el pago por parte de la EPS, el cual puede demorarse hasta 60 días de acuerdo con lo convenido, pasado este tiempo, la EPS hace el giro del recurso, esto si lo facturado es pertinente y se enmarca dentro de lo contractual. En promedio se están dejando de facturar cerca de 50 millones mensuales, equivalente a una tercera parte de la nómina.

Por otro lado, las facturas que no son aceptadas por la EPS, presentan características tales como: errores en los códigos de los medicamentos y servicios facturados, la no discriminación de las cantidades, medicamentos o insumos no ordenados por el médico, y procedimientos no contemplados en el contrato y no autorizados previamente por la EPS. Esta situación, ha conllevado mes tras mes a reprocesos por parte del área debido a errores humanos o malas parametrizaciones del sistema, lo que ha implicado el aumento de la carga laboral para subsanar esta problemática, y que a su vez ha alterado el flujo de efectivo de la organización hasta 80 días.

De acuerdo con el área de procesos organizacionales, en promedio un facturador puede tardarse entre 5 minutos a dos horas facturando según al servicio, el servicio en el que más se presentan errores corresponde a cirugía, puesto que existe una gran diversidad de insumos, medicamentos y demás materiales empleados durante los actos quirúrgicos. Pero, lo que empeora la situación es que algunos jefes de enfermería no registran correctamente los consumos de estos insumos y reportan de manera extemporánea estas adiciones, teniendo un impacto directo en el indicador de lo no facturado.

Causas de la Rotación del Personal

En la mayoría de las organizaciones se tiene por protocolo realizar una entrevista de retiro para entender de primera mano la percepción que tuvo el colaborador de la organización, sin embargo, con el objetivo de establecer una posición imparcial, se encuestaron una muestra de 5 individuos correspondientes a las personas que renunciaron en noviembre, ante lo cual se evidenciaron las siguientes situaciones:

1. Auxiliar de facturación: con una antigüedad de 1 año, tecnóloga en facturación del sector salud, presentó su carta de renuncia, manifiesta que venía buscando empleo hace más de 6

meses, debido a los horarios tan extenuantes, la continua presión que ejercía su jefe inmediato en pro de resultados irreales, expresa los inconvenientes que tuvo con el sistema y como éste se convertía en un elemento obstaculizador para sus labores diarias.

2. Auxiliar de enfermería de Hospitalización: con una antigüedad de 3 años, enfermera de profesión y estudiante para jefe de enfermería, decide presentar su renuncia en vista de una mejor oportunidad laboral, trabajando bajo la modalidad HomeCare, manifiesta que logró una maduración en el cargo y ahora se quiere enfocar en otros retos profesionales.

3. Auxiliar de enfermería de cirugía no 1: con una antigüedad de 1 mes, enfermera de profesión, diplomada en seguridad del paciente, manifiesta que previo al ingreso a la institución llevaba cerca de 8 meses sin empleo, decide tomar la oportunidad con el hospital pese a no ser su enfoque operativo, durante su permanencia la llaman de una clínica privada donde le ofrecen mejores condiciones laborales, por tal razón presenta su renuncia.

4. Auxiliar de enfermería de cirugía no 2: con una antigüedad de 7 meses, enfermera de profesión e instrumentadora quirúrgica, empieza en la compañía supliendo el cargo de instrumentadora durante los primeros 3 meses con horario de oficina, sin embargo en el cuarto mes, la cambian abruptamente a realizar las labores de auxiliar de enfermería recuperadora para suplir a una compañera que había renunciado, lo que generó un descontento por parte de la colaboradora, adicionalmente, su horario de trabajo pasa a ser rotativo, en uno de los turnos nocturnos es atracada, razones que la motivaron a renunciar.

5. Químico farmaceuta: con una antigüedad de 6 años, químico farmaceuta de profesión, expone como algunos laboratorios reconocieron su importante trabajo en la

organización, brindándole una mejor oportunidad laboral, manifiesta que durante su estancia en la organización no pudo escalar laboralmente, por tal razón decide presentar su renuncia.

Posteriormente, con la recolección de información con los colaboradores salientes se procedió a entrevistar a los directivos para entender que percepción tenían de este fenómeno, las conclusiones fueron las siguientes:

Director médico: la persona que asume el cargo solo lleva un mes en la organización, por tanto, no puede brindar un criterio objetivo.

Director comercial: con una antigüedad de 8 años, contador de profesión y posgrado en gerencia comercial, expresa la necesidad de un mejor proceso de selección de personal, se refiere a que muchas de las personas contratadas asumen el cargo como “escampadero” ante una mejor oportunidad, así mismo destaca las debilidades del software de facturación, los reprocesos y fallas que genera.

Director financiero: con una antigüedad de 5 años, economista de profesión y con posgrado en gerencia financiera, manifiesta el continuo incremento de los gastos en la atracción y contratación del personal, expresa que dicho rubro ha crecido en un 20% en el último año, expone como la mala situación de la economía no ha permitido el mejoramiento de los salarios, puesto que recientemente, algunas EPS clientes de la organización fueron intervenidas por el estado, retrasando los pagos y llevando a la organización a un proceso jurídico en contra de los mismos.



Costos Asociados a la Contratación de Personal

La incorporación de un colaborador en cualquier organización siempre va a implicar procesos de atracción, selección y contratación, dichas labores son encomendadas al área de gestión humana o alguna empresa tercerizada, pero, detrás de cada proceso, existen profesionales que dedican gran parte de su tiempo, analizando perfiles, constatando referencias laborales y personales, verificando competencias y habilidades, para así poder establecer una terna de candidatos elegibles.

Para el caso en mención, se tomó como referencia a un analista de selección, que en promedio devenga cerca de \$3.600.000 incluyendo prestaciones sociales. Tomando el tiempo efectivo de trabajo y hallando el valor por minuto se obtiene el siguiente coeficiente a través de la siguiente operación: $3.600.000 / 204 \text{ (horas efectivas)} / 60 = 294 \text{ valor minuto}$.

Considerando los costos promedio de las actividades desarrolladas por el analista de selección en los procesos de atracción, selección y contratación, tenemos:

Tabla 5:

Costos promedio por actividad – Analista de selección.

Actividad	Tiempo	Costo
Perfilamiento de la vacante y publicación en las páginas de empleo	2 horas	\$35.294
Selección de los candidatos	2 días	\$282.352
Entrevista con Analista de selección	1 hora	\$17.647
Verificación de documentación	20 minutos	\$5.882
	total	\$341.175

Nota: Costos promedio de las fases de atracción, selección y contratación. Esta tabla es elaboración propia.

De acuerdo a la entrevista realizada al personal de selección, se concluye que los tiempos para el proceso de selección están en función del cargo o roll buscado, identifican que un cargo estratégico, táctico o específico puede representar una inversión de tiempo mayor frente a un cargo operativo, hasta de 10 días.

La alta rotación en la empresa ha tenido un impacto palpable en la liquidez y el endeudamiento, la mayor parte del personal referido en el anterior capítulo, no presentó una maduración en el cargo y no llegó a recorrer completamente su curva de aprendizaje. Suplir nuevamente un cargo representará otros grandes esfuerzos económicos y de tiempo para las organizaciones, articulado a la demanda de varios recursos, tales como: la inscripción de la oferta en páginas de empleo cuyo costo va entre \$90.000 y \$3.200.000 según el paquete, Pruebas psicotécnicas con un costo promedio de \$180.000, visitas domiciliaria laborales con un costo promedio de \$100.000, pruebas de polígrafo con un precio de \$120.000, Exámenes médicos ocupacionales de ingreso con un costo de \$40.000, Capacitaciones por un valor de \$200.000 y papelería con un costo de \$20.000, dando como resultado un costo promedio por colaborador de \$750.000, incluyendo los costos de las actividades del analista de selección, se obtiene finalmente un resultado de \$1.091.175 por colaborador.

Las estadísticas de los últimos 6 meses indican que han rotado cerca de 26 personas en la organización, la sustitución de estos cargos le ha costado a la empresa cerca \$28.370.550, cifra que podría haberse empleado en planes de capacitación del personal, incentivos económicos o actividades que incentivarán la productividad y garantizarán la preservación del talento humano.



Conclusiones

Los indicadores financieros de las organizaciones no solo son la representación de un estado económico, también representan otros aspectos intrínsecos sobre la gestión de las personas que las dirigen.

Las empresas no se preocupan por medir los costos de no calidad y año tras año incurren en estos afectando la productividad, la experiencia del cliente e impactando financieramente los estados de resultados.

Actualmente no se mide el impacto financiero de un mal liderazgo en las organizaciones del sector de la salud.

Los costos de la rotación de personal pueden ascender a cerca de 1 millón de pesos por colaborador contratado.

La empresa del sector salud seleccionada no desarrolla estrategias para la preservación del personal, lo que ha significado afectaciones en sus flujos de caja.

Algunos de los líderes de la organización objetivo no han desarrollado habilidades blandas, lo que ha promovido la rotación del personal.

Los procesos de selección, atracción y contratación pueden tardarse varios días según el perfil buscado, suplir el personal que egresa de la organización no implica una labor tan sencilla, lo que afecta ostensiblemente la marcha de la organización.

Los cambios legislativos y políticos en el sector salud siempre supondrán un riesgo muy alto a nivel financiero, pese a ello, su recurso humano como uno de los más importantes no debería ser tan prescindible.



No todas las estrategias para retener el capital humano requieren de inversiones de capital.

La rotación del personal de una empresa puede estar asociada a la desmotivación e insatisfacción laboral.

Los incentivos económicos y no económicos, el reconocimiento del trabajador y el mejoramiento del clima laboral pueden contribuir a la retención del personal.

Las capacitaciones no solo deben estar orientadas hacia el personal nuevo de las organizaciones, también hacia el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y liderazgo.

Un buen técnico no siempre será un buen líder.

Una organización desprovista de una buena cultura organizacional, no establecerá los comportamientos esperados para alcanzar los objetivos estratégicos.

Referencias

- Arango C., L, Rodríguez M., C y López C., R. (2010). Cálculo de los costos de calidad y no calidad en empresas de salud y creación de un sistema de medición. Universidad Santo Tomás.
- Frank Dueñas (2023). Costos de calidad. Universidad Santo Tomas Tunja.
- Julián Roberto Moreno Pérez (2017). Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans S.A.S. de la ciudad de Bogotá D.C. Universidad Santo Tomas Tunja.
- Colunga & Saldierna (1994). Los costos de Calidad. México: Panorama
- Inmaculada Cerejido. (2013). Desmotivados = improductivos. Leader Summaries.
- Arcelia Trujillo Araujo, Juan Alfredo Tuesta Panduro, María Hortensia Viena Pezo, Liliana Victoria Coronado Chang. (2021). Endomarketing: estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas – Dialnet. Unirioja.
- Damaris Thalia Alvarado Saldaña, Sarita Jesus Rodriguez Mozombite. (2023). La satisfacción y su relación con la rotación de personal de la empresa corporación Sánchez-Trujillo 2021. Universidad privada del Norte.
- Carlos A Vera, María A Bravo, Matilde J Flores–Urbáez. (2019). Non-pecuniary incentives and their incidence on the staff turnover at Compañía Farmacéutica Vera S.A. (Vera Pharmaceutical Company S.A.). An analysis as regards the personnel selection process. Universidad Técnica de Manabí.
- Catalina Guerra Castañón, Adriana Chimely Hernandez. (2022). Análisis de la Rotación de Personal en una Empresa que Forma Parte de una Cadena de Supermercados. Artículos del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals Chiapas.
- Roberto Rodríguez Martínez, Amado Torralba Flores. (2022). Cultura organizacional como factor para la disminución de rotación del personal en el ramo hotelero-moteler de los municipios de puebla y amozoc de mota. Revista FACE.
- Dr. Héctor Santana Duarte, MF. Jorge Vallejo Filoteo, Mtra. Guadalupe Carolina Moreno Ortiz y Tec. Ricardo Cisneros Beltrán. (2021). Causas de la Rotación de Personal y la Magnitud de sus Costos en la Industria de Restaurantes de Cancún. Congreso Internacional de Investigación Academia Journals.
- Amat O. Costes de calidad y de no calidad. España: Gestión 2000; 2005.