

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Diseño de un plan de acción para disminuir la rotación del personal de la Fundación
Cardiovascular**

Sara Lucía Arenas Ortiz

**Informe mejoramiento empresarial para optar el título de profesional en Ingeniería
Industrial**

Tutores:

Flor Esther Romero Rueda

Docente facultad Ingeniería Industrial

Jhennyfer Jhuliet Clavijo Rangel

Coordinadora de bienestar, cultura y comunicaciones FCV

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería Industrial

2019

Agradecimientos

A Dios gracias por haberme dado la vida y permitirme formarme como profesional.

A mis padres y hermano por formarme en la persona que soy hoy en día y por siempre apoyarme económica y emocionalmente en todo lo que me propongo.

A mis profesores y tutores por enseñarme su conocimiento para ponerlo en práctica en mi vida.

A mis amigos por su apoyo incondicional y por tantas aventuras durante toda la carrera.

Y a cada una de las personas que se me cruzaron en el camino durante esta etapa y lograron ser un apoyo para poder culminar este logro en mi vida.

Tabla de Contenidos

	Pág.
Introducción	11
1. Justificación	12
2. Objetivos	13
2.1 Objetivo general	13
2.2 Objetivos específicos.....	13
3. Marco Referencial.....	14
3.1 Rotación de personal	14
3.1.1 Causas de la rotación del personal	16
3.1.2 Determinación Del Costo De La Rotación Del Personal	17
3.2 Entrevista De Retiro	18
4. Perfil de la empresa.....	19
4.1 Misión.....	20
4.2 Visión	20
4.3 Objetivos estratégicos.....	21
4.4 Estructura Organizacional	22
4.5 Dirección de Talento Humano.....	22
5. Cronograma de actividades.....	23
6. Actividades realizadas	23
6.1 Inducción Del Personal FCV.....	23
6.2 Inducción Del Personal Administrativo	24
6.3 Actualización De La Base De Datos	24
6.4 Consolidación De Las Entrevistas De Retiro	25
7. Diagnóstico	25

7.1	Diagnóstico Por Rotación De Personal	25
7.2	Diagnóstico Por Entrevistas De Retiro.....	31
8.	Análisis	39
8.1	Análisis FODA o DOFA	39
8.2	Diagrama Causa-Efecto.....	41
9.	Plan de mejora.....	43
9.1	Modelo Great Place to Work.....	43
10.	Estrategias	46
10.1	Cooperativa Institucional.....	47
10.2	Bono Incentivo	47
10.3	Inducción En El Cargo	48
10.4	Actualización De La Escala Salarial	48
10.5	Presentación De Beneficios Y Convenios.....	49
10.6	Mural Informativo.	49
10.7	Flexibilidad En El Horario	50
10.8	Talleres De Liderazgo Y Trabajo En Equipo	50
10.9	Vinculación A La Familia	51
10.10	Campañas De Promoción Del Buen Trato Y Sentido De Pertenencia.....	51
10.11	Grupos Primarios.....	52
10.12	Videos información presidencial	52
10.13	Programa de desvinculación laboral.....	53
11.	Conclusiones	56
12.	Recomendaciones y aportes.....	57
	Referencias Bibliográficas	58
	Apéndices.....	60

Lista de Tablas**Pág.**

Tabla 1. Relación de rotación de personal retirado de la FCV	27
Tabla 2. Cantidad de colaboradores retirados en base de datos y por retiro voluntario	28
Tabla 3. Índice de rotación de personal	30
Tabla 4. Grado de satisfacción de ciertos aspectos de la FCV	36
Tabla 5. Evaluación de Clima laboral en el área de trabajo.....	36
Tabla 6. Información respecto al proceso de Inducción y Adaptación a la FCV	37
Tabla 7. Niveles de satisfacción de haber trabajado en la FCV	38
Tabla 8. Retroalimentación acerca de la FCV	38
Tabla 9. Análisis DOFA en la Fundación Cardiovascular. Elaboración propia.	40
Tabla 10. Relación de las estrategias propuestas	54

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Interacción continua entre el Mercado de Recursos Humanos y el Mercado de Trabajo.	
Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato.	15
Figura 2. Costos de la rotación del personal. Fuente: Administración de recursos humanos.....	18
Figura 3. Localización sedes Fundación Cardiovascular. Fuente: Oscar Rodríguez, mapa de localización FCV. Bucaramanga 2016.	20
Figura 4. Organigrama FCV. Fuente: www.fcv.org	22
Figura 5. Relación de los ingresos y retiros 2019 – I.....	27
Figura 6. Porcentaje de retiro voluntarios respecto a los retiros totales	29
Figura 7. Índice de rotación - semestre I - 2019	30
Figura 8. Retiros voluntarios por área FCV	31
Figura 9. Número de personas que laboraron durante cierto tiempo en la FCV	32
Figura 10. Número de colaboradores retirados según su nivel de formación.....	33
Figura 11. Porcentaje acumulado de retiros voluntarios según el nivel de formación	34
Figura 12. Porcentaje que representa los motivos de retiro de los colaboradores de la FCV.....	35
Figura 13. Diagrama causa-efecto de la Alta rotación del personal FCV. Elaboración propia. ...	42
Figura 14, Modelo Great Place to Work. Fuente: greatplacetowork.es	44
Figura 15. Dimensiones del modelo Great Place to Work.....	45

Lista de Apéndices**Pág.**

Apéndice A. Entrevista de retiro aplicada en la FCV 60

Apéndice B. Escáner de una entrevista de retiro al azar realizada en la FCV 62

Resumen

El presente informe describe de forma detallada las actividades realizadas, las cuales están enfocadas hacia el mejoramiento empresarial, dichas actividades se llevaron a cabo en el cargo de Practicante del área de Talento Humano en la Fundación Cardiovascular, la cual es una entidad dedicada a la prestación de servicios de salud de alta complejidad con innovación en los procesos médicos y asistenciales. Durante el tiempo se pudo evidenciar el alto índice de rotación del personal, es por eso que este proyecto busca el diseño de estrategias las cuales ayuden a mitigar este indicador respecto a los recursos y políticas de la organización.

Palabras clave: organización, rotación de personal, entrevista de retiro, estrategias.

Abstract

The next report describes in detail the activities carried out, which are focused on business improvement, these activities were carried out in the position of Passant of the Human Talent Area at the Cardiovascular Foundation, which is an entity dedicated to the provision of highly complex health services with innovation in medical and healthcare processes. During the time the high turnover rate could be evidenced, that is why this project seeks the design of strategies that help mitigate this indicator regarding the resources and policies of the organization.

Keywords: Company, staff turnover, retirement interview, strategies.

1. Introducción

El presente informe describe de forma detallada las actividades realizadas, las cuales están enfocadas hacia el mejoramiento empresarial, dichas actividades se llevaron a cabo en el cargo de Practicante del área de Talento Humano en la Fundación Cardiovascular, la cual es una entidad dedicada a la prestación de servicios de salud de alta complejidad con innovación en los procesos médicos y asistenciales, esta empresa comprende el Instituto Cardiovascular y el Hospital Internacional de Colombia, estas instituciones están centradas en responder a los servicios como cardiología, neurología, cancerología, ortopedia, reumatología, cuidado de la mujer, entre otras.

Dicha práctica tuvo una duración de 6 meses, la cual se desarrolló durante el 1 de febrero y el 31 de julio del 2019, en el transcurso de este periodo se logró evidenciar que el índice de rotación del personal es bastante variable, es por eso que este informe se centrará en el diagnóstico por medio de entrevistas de retiro y el diseño de estrategias las cuales están enfocadas en poder mitigar el número de retiros voluntarios y motivar al personal de la Fundación Cardiovascular, esto se realizará por medio de herramientas y técnicas adquiridas durante todo el proceso de aprendizaje de la carrera cursada.

1. Justificación

El Talento Humano es el motor principal para el correcto funcionamiento de las empresas hoy en día, anteriormente esta área se centraba en funciones como seleccionar, contratar, prestar servicios de nómina y beneficios para los colaboradores.

Actualmente las empresas han podido centrarse en los procesos de atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, el desarrollo de estas actividades ha podido dar un balance hacia el desarrollo laboral de los colaboradores y el cumplimiento de las metas de las organizaciones.

“Para la FCV el talento humano es el factor de éxito Institucional y es considerado el activo más importante de la Institución, por tal motivo las políticas de administración y desarrollo de personal están encaminadas a su fortalecimiento, motivación, retención y desarrollo.” [1]

Es por eso que este proyecto busca diseñar estrategias las cuales permitan mantener el personal de la Fundación Cardiovascular, lo cual les permita trabajar con satisfacción encontrando un estímulo a la hora de realizar sus labores y que esta sea gratificante, que no sólo les proporcione beneficio económico sino también autorrealización y armonía, consiguiendo obtener mejores resultados a nivel de la empresa, esto se ve reflejado en la lealtad y confianza de sus empleados logrando así las metas de la empresa, ayudando a cumplir la misión institucional.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar estrategias de mejora para disminuir la rotación del personal de la Fundación Cardiovascular conforme a los recursos y políticas de la organización.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico por medio de entrevistas de retiro para conocer las posibles causas de los retiros voluntarios de los colaboradores de la Fundación Cardiovascular.
- Identificar las áreas críticas donde hay mayor rotación de personal para generar estrategias las cuales ayuden a mitigar el retiro voluntario.
- Realizar el análisis de las causas de rotación del personal de la Fundación Cardiovascular por medio de herramientas de ingeniería industrial.
- Proponer un plan de mejoramiento por medio de estrategias las cuales se adapten a las necesidades del personal de la Fundación Cardiovascular.

3. Marco Referencial

3.1 Rotación de personal

Las empresas hoy en día tienen grandes retos para poder ser competitivas en los mercados globales, y uno de esos grandes retos es poder consolidar el elemento humano, el cual es el componente más importante de las organizaciones para poder alcanzar los objetivos de las mismas.

Los colaboradores aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, aptitudes, comportamientos, percepciones, etc. Cualquiera que sea el cargo que ocupe, ya sea como director, gerente, supervisor, operario o técnico, todas las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en las organizaciones. Además, las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso presenta un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización. [2]

En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas del recurso humano, por tal motivo se hace necesario equilibrarla mediante el aumento de entradas, es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que exista un equilibrio en las compañías.

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. [3]

El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. [4]

$$\text{Rotación} = \frac{(\text{No.Trabajadores ingresaron} - \text{No.Trabajadores retirados})}{\text{No promedio de trabajadores}} 100$$

Según Idalberto Chiavenato, la rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados. Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente.



Figura 1. Interacción continua entre el Mercado de Recursos Humanos y el Mercado de Trabajo.
Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato.

El talento humano es el recurso más importante dentro de las organizaciones y también es el de mayor complejidad de tratar, ya que se debe tener en cuenta factores internos, es decir, las características y actitudes de los colaboradores dentro de las empresas, y de igual manera el comportamiento del mercado laboral, por esta razón se hace fundamental el reto de tener bajo control un elemento tan importante para la dinámica organizacional como lo es la rotación de personal y así lograr retener a los trabajadores, ya que este puede dar o no a la empresa cierta estabilidad, con respecto a su personal.

3.1.1 Causas de la rotación del personal

La rotación de personal dentro de una empresa no siempre se debe a un solo factor, la mayoría de veces son varias las razones que determinan a un empleado a renunciar a su cargo. Como factores externos se tiene en cuenta la oferta de empleo en el mercado, situación económica, oferta y demanda de recursos humanos, entre otros. [3]

Por otra parte, están los factores internos de las empresas, los cuales comprende todo el manejo de la política de recursos humanos que cuando no tiene un manejo adecuado, esta puede llegar a predisponer al personal causando así el retiro voluntario de los mismos. A continuación, se mencionará diferentes factores causales de retiros:

- Política salarial de la organización.
- Política de beneficios sociales.
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de proceso profesional ofrecidas por la organización.

- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional de la empresa.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

Los principales inconvenientes que presenta el fenómeno de la rotación de personal son los costos que conlleva a la empresa como trámites de selección, capacitación y la escasa eficiencia de los nuevos colaboradores mientras se realiza el proceso de inducción al cargo. [3]

3.1.2 Determinación Del Costo De La Rotación Del Personal

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios.

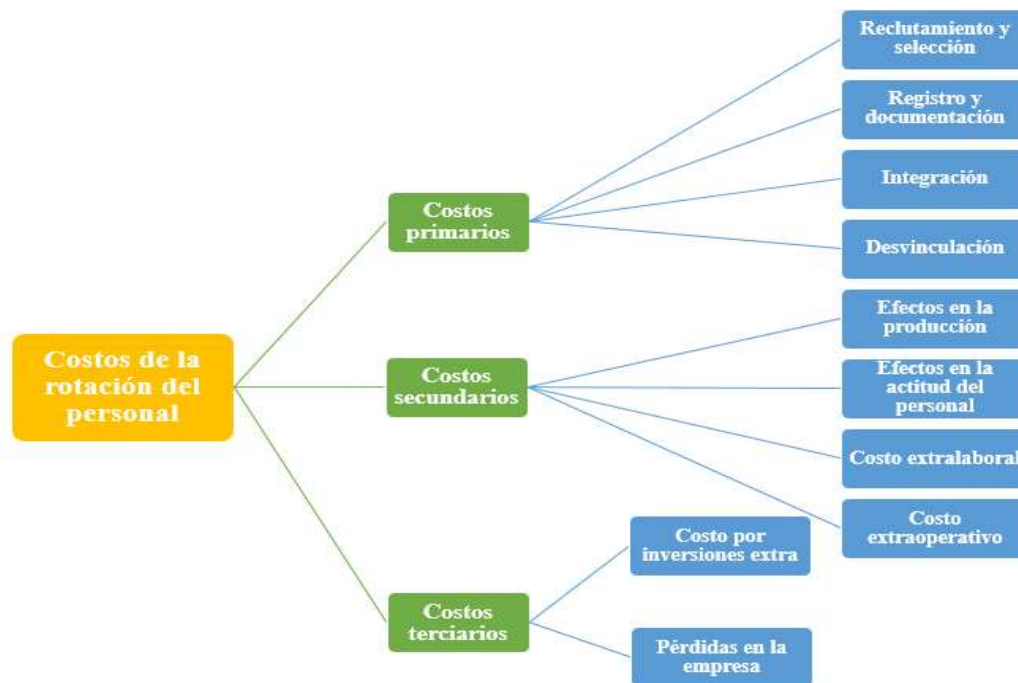


Figura 2. Costos de la rotación del personal.
Fuente: Administración de recursos humanos, 2019.

3.2 Entrevista De Retiro

Es el tipo de entrevista que es conveniente realizar cuando el empleado decide renunciar voluntariamente, es a través de este tipo de encuentros como se puede entrar en conocimiento de ciertos problemas internos que suelen escapar a la percepción de los directivos de las empresas por múltiples razones, problemas o errores con los que el entrevistado mantuvo un estrecho contacto y sobre los cuales puede brindar información valiosa.

Uno de los factores que llevan a que esta entrevista sea exitosa radica en la necesidad de catarsis del entrevistado, necesidad que, de ser aprovechada por el entrevistador, puede concluir a mejorar los procesos en las empresas. [5]

4. Perfil de la empresa

La Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) es uno de los complejos médicos más importantes de Colombia y uno de los más destacados a nivel latinoamericano.

Se encuentra en la categoría nivel cuatro de complejidad, es la primera institución en el país acreditada por la Joint Commission International, sello que avala altos estándares de calidad certificada, actualmente se ubica en el tercer puesto a nivel nacional y el octavo puesto a nivel de Latinoamérica según el ranking de la revista América Economía como el complejo médico a nivel nacional con uno de los mejores modelos de experiencia al paciente, que cuenta con la prestación de servicios de alta complejidad, modernas instalaciones, equipos de última tecnología, un equipo médico conformado por profesionales especializados en todos los campos de la medicina, un portafolio integral de servicios que garantizan tratamientos clínicos de talla mundial a los mejores costos. [6]

La FCV cuenta con varias unidades empresariales, las cuales son: Hospital Internacional de Colombia, Instituto Cardiovascular, Quality Medical, Fundación Montañas Azules, Fundación Universitaria, Transporte aéreo medicalizado e Investigaciones FCV.

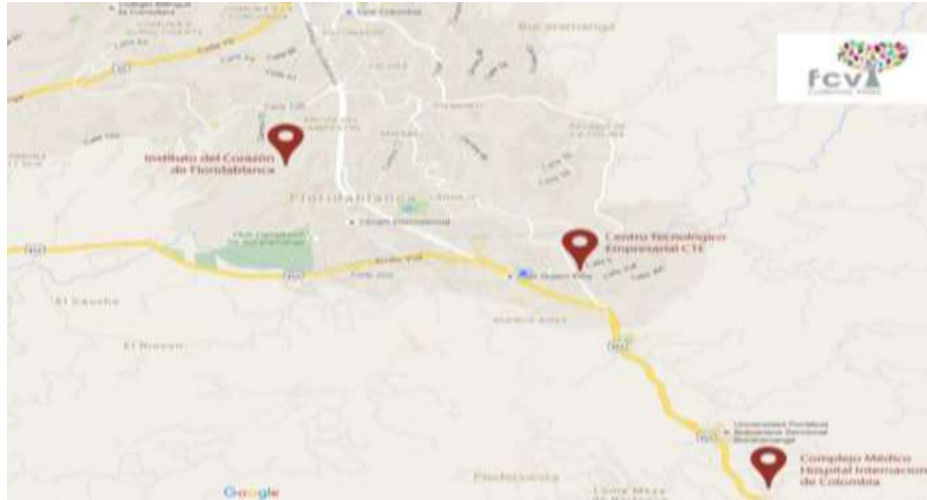


Figura 3. Localización sedes Fundación Cardiovascular. Fuente: Oscar Rodríguez, mapa de localización FCV. Bucaramanga 2016.

4.1 Misión

La Fundación Cardiovascular de Colombia, es una organización empresarial sin ánimo de lucro que provee servicios y productos de salud de alta calidad para el desarrollo del sector buscando permanentemente el bienestar de la comunidad

4.2 Visión

En el año 2023 la Fundación Cardiovascular de Colombia será una organización reconocida a nivel nacional e internacional por la excelencia e innovación de sus productos y servicios orientados principalmente al sector salud

4.3 Objetivos estratégicos

- Social: Ser pioneros en llevar y desarrollar nuevas instituciones de alta complejidad y alta incidencia en la población.
- Financieros: Generar un Margen Ebitda del 20% anual.
- Cliente y mercadeo: Desarrollo de productos y de negocios a partir de conocimiento aplicado a resultados que se trasladen a la atención al paciente.
- Procesos internos: Cumplimiento de estándares de acreditación para procesos de gestión y de atención hospitalaria.
- Aprendizaje y Crecimiento: Atraer, retener y desarrollar personal con competencias claves para la gestión de la FCV y desarrollo de modelo de formación por competencias para todos los colaboradores.

4.4 Estructura Organizacional

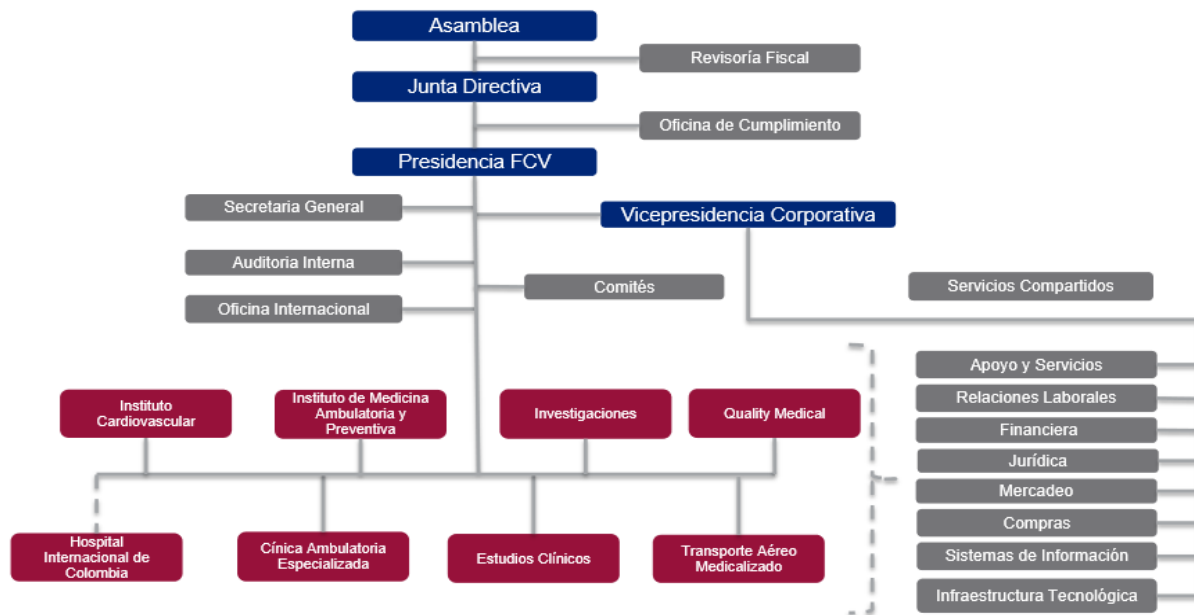


Figura 4. Organigrama FCV. Fuente: www.fcv.org

4.5 Dirección de Talento Humano

La Dirección de desarrollo del Talento Humano de la FCV, establece, difunde y controla el cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados con los procesos de selección, inducción, desarrollo, capacitación, bienestar del personal y cultura organizacional, para garantizar que la institución disponga del recurso humano motivado y capaz que permitan lograr los objetivos estratégicos. Procesos:

- Gestión Humana (selección y evaluación).

- Centro de Desarrollo de Competencias (inducción, entrenamientos, educación continuada y cursos online).
- Bienestar, Cultura y Comunicaciones.

La información obtenida anteriormente fue substraía de la página oficial de la Fundación Cardiovascular. www.fcv.org.

5. Cronograma de actividades

Durante los 6 meses de práctica se realizaron diferentes actividades en el cargo de practicante del área de Talento Humano, una de estas tareas y en la cual se centra el desarrollo de este proyecto, consistía en la consolidación de las entrevistas de retiro, las cuales se aplican al personal que decide retirarse voluntariamente, gracias a las entrevistas se pudo determinar las posibles causas del retiro de los colaboradores, también se determinó las áreas críticas en las cuales hay mayor rotación y se generaron propuestas de mejora.

6. Actividades realizadas

6.1 Inducción Del Personal FCV

Esta actividad consistía en dar la bienvenida a todos los colaboradores que ingresaban a trabajar en la Fundación Cardiovascular (HIC, ICV, IMAP y Fundación Montañas Azules),

durante el desarrollo de esa actividad se solicita el diligenciamiento del formato de registro de ingreso y de autorización de imagen, de igual manera se le explica acerca de la inducción que se realiza mensualmente donde se explican las distintas áreas de la FCV y por último se le da información de los cursos de Moodle, los cuales tratan de temas de interés que deben conocer todos los colaboradores de la FCV, esta actividad se realizaba cada que hubiese nuevos ingresos, esto era aproximadamente 3 veces a la semana.

6.2 Inducción Del Personal Administrativo

A partir del mes de Marzo se comenzó a llevar a cabo un entrenamiento extra el cual está dirigido específicamente para el personal administrativo, este entrenamiento se realiza directamente con los jefes inmediatos, esta actividad consistió en consolidar el personal al cual se dirige dicho entrenamiento y revisar el perfil al cual ingresa, para así enviar a sus jefes inmediatos el formato de entrenamiento y realizar la citación correspondiente.

6.3 Actualización De La Base De Datos

Día a día se van realizando en las 3 sedes (HIC, ICV y CTE) actividades correspondientes a Bienestar, Cultura y Comunicaciones, y del Centro de Desarrollo de Competencias, estas son áreas propias del desarrollo del Talento Humano, por lo tanto, estas actividades se deben registrar en una base de datos con el personal que ha asistido, puesto que al final del mes se debe entregar resultados de dichas actividades en el Informe de Gestión y en las Métricas VPC (vicepresidencia

corporativa) del mes correspondientes, de igual manera todos los meses se debe actualizar la base de datos del personal que ha ingresado y el que se ha retirado, manteniendo la estructura inicial de la base de datos.

6.4 Consolidación De Las Entrevistas De Retiro

Diariamente se realizan entrevistas de retiro en el área de talento humano, en la cual se conocen los aspectos más relevantes del porqué del retiro del personal, de igual manera se mencionan temas vinculados con la comunicación del colaborador respecto a su jefe inmediato, compañeros de trabajo y en general con la FCV, también se le pregunta acerca del clima organizacional y la adaptación que tuvo en la organización, finalmente esta información se consolidaba en un archivo para poder tener el registro del personal que decide retirarse voluntariamente.

7. Diagnóstico

7.1 Diagnóstico Por Rotación De Personal

El capital humano es sin lugar a dudas el activo más valioso de las empresas. Los colaboradores son quienes llevan a cabo las tareas necesarias para conseguir que la institución funcione y a su vez son las primeras personas que hablan de la compañía en la cual laboran. Por lo tanto, son un recurso singular y estratégico que se debe cuidar, puesto que estas al moverse

como un engranaje en el cual todos tienen el mismo objetivo, se logrará ser más competitivo en el mercado global.

Sin embargo, actualmente los directivos deciden dejar ir a sus colaboradores, en lugar de capacitarlos e incentivarlos a que se quedan en las empresas. Este activo es técnicamente uno de los gastos más grandes a la hora de realizar un producto o servicio, pero apostar por reducirlo es irse por el camino fácil, fijándose únicamente en los datos cuantitativos y no centrándose en otros datos más cualitativos, como puede ser la motivación o implicación de aquellas personas que se quedan. Un empleado motivado, eficiente y comprometido con una empresa es una gran ayuda para la compañía. El factor humano y la innovación, es lo que realmente mueve a las instituciones hoy en día, por lo tanto, éstas han de saber cuidarlo para que lleven a cabo sus labores de la mejor forma posible. [7]

El desarrollo de este proyecto se centra en conocer las causas del porqué de los retiros voluntarios de los colaboradores, los cuales son el eje central de toda la FCV y poder dar respuesta a estos problemas por medio de estrategias de mejora, esto se realizó por medio de una entrevista de retiro, la cual es un instrumento estructurado hecho directamente por el área de Apoyo y Servicios de la organización, esta información es consolidada en un documento donde se permite ver desglosada la información más fácilmente. Para esto se tomaron todas las entrevistas realizadas durante el primer semestre del año en curso para agrupar y hacer análisis comparativos que permitan identificar las causas más comunes, principales cargos y áreas que rotan, expectativas y motivaciones del personal retirado, entre otros aspectos.

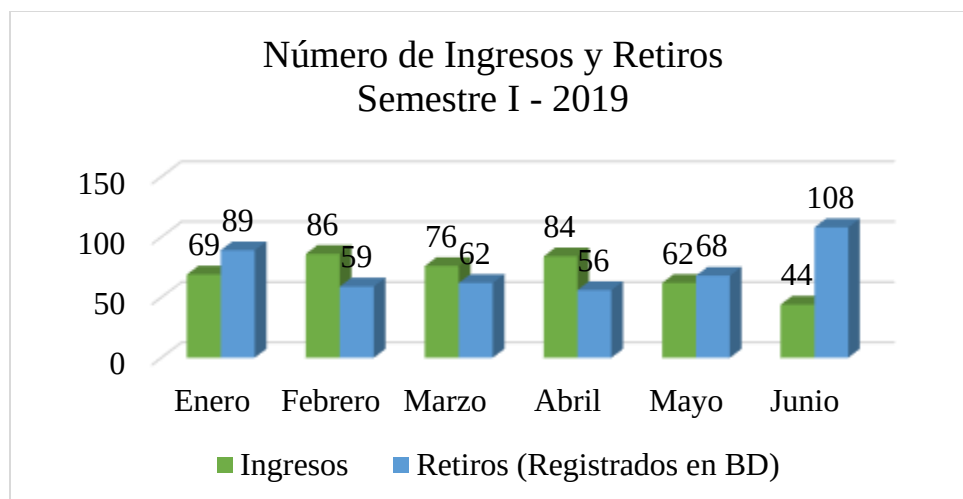


Figura 5. Relación de los ingresos y retiros 2019 – I,
Fuente: Autor, 2019

En la gráfica anterior se puede observar la relación del número ingresos y retiros en el primer semestre del año 2019, el número de retiros incluye al personal que decide renunciar voluntariamente, también se incluye retiro por terminación de contrato o finalización de prácticas, y por último colaboradores a los cuales no se les renueva el contrato.

A continuación, se puede observar el indicador de rotación mes a mes, el cual se halla con la relación del número de retiros respecto a los ingresos del mes correspondiente.

Tabla 1. *Relación de rotación de personal retirado de la FCV*

Mes	Relación de rotación
Enero	129%
Febrero	69%
Marzo	82%
Abril	67%
Mayo	110%
Junio	245%

En todas las empresas existen distintos tipos de retiros, entre los cuales está renunciar voluntariamente, retiro por terminación de contrato o finalización de prácticas, y por último colaboradores a los cuales no se les renueva el contrato, en el caso de los colaboradores que deciden retirarse voluntariamente se les aplica una entrevista de retiro para conocer las causas de su retiro y poder tomar futuras decisiones. En la siguiente tabla se puede observar la cantidad de colaboradores que se han retirado por mes y también se logra ver el número de colaboradores a los cuales se les ha aplicado entrevista de retiro, es decir, que han decidido voluntariamente retirarse de la Fundación Cardiovascular por distintos motivos.

Tabla 2. *Cantidad de colaboradores retirados en base de datos y por retiro voluntario*

Mes	Retiros (Registrados en Base de Datos)	Retiro con entrevista
Enero	89	45
Febrero	59	36
Marzo	62	31
Abril	56	33
Mayo	68	44
Junio	108	74
TOTAL	442	263

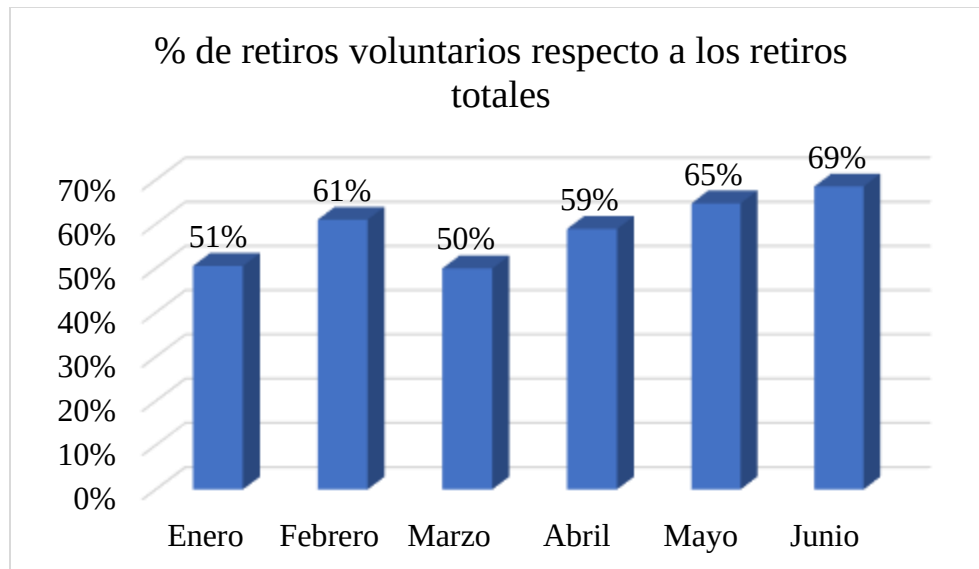


Figura 6. Porcentaje de retiros voluntarios respecto a los retiros totales
Fuente: Autor. 2019

En la gráfica anterior se logra ver que hay un ascenso en el porcentaje de retiros voluntarios en los 3 últimos meses del primer semestre del año en curso respecto a los retiros totales, esto se debe a ciertos factores los cuales se explicara posteriormente.

Para realizar un estudio eficaz se debe tener en cuenta el índice de rotación de personal, el cual está determinado por el número de trabajadores que ingresan y se retiran en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. [4]

Tabla 3. *Índice de rotación de personal*

Mes	Cantidad de colaboradores	Ingresos	Retiros (Registrados en BD)	Índice de rotación (%)
Enero	2470	69	89	-0,8097166
Febrero	2490	86	59	1,08433735
Marzo	2463	76	62	0,56841251
Abril	2449	84	56	1,14332381
Mayo	2421	62	68	-0,2478315
Junio	2427	44	108	-2,6370004

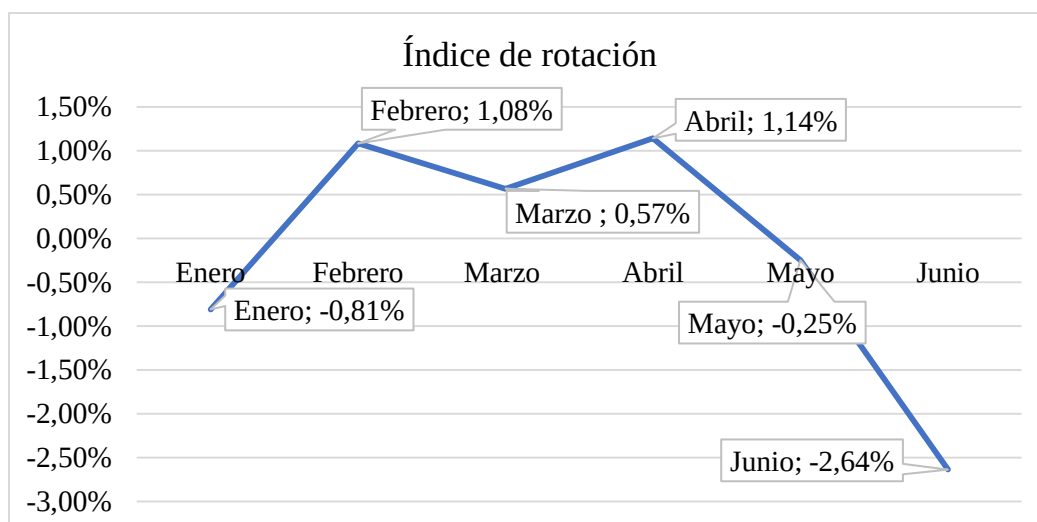


Figura 7. Índice de rotación - semestre I – 2019

Fuente: Autor, 2019

Con base en la información anterior se pudo determinar que durante los meses de febrero, marzo y abril la empresa creció en un pequeño porcentaje y su rotación fue baja en relación al personal total, mientras que para los meses de enero, mayo y junio se ve un decrecimiento en la empresa puesto que tuvo más salidas que entradas respecto al personal y su rotación fue mayor.

7.2 Diagnóstico Por Entrevistas De Retiro

En el periodo de la realización de las prácticas en la Fundación Cardiovascular se logró evidenciar fluctuaciones en los ingresos y retiros del personal, el eje de este proyecto consiste en el estudio de los retiros voluntarios de los colaboradores a los cuales se les realiza una entrevista de retiro para conocer las distintas percepciones que tuvieron con sus jefes inmediatos, compañeros de trabajos y demás miembros de la organización, esta entrevista es realizada por las psicólogas del área de talento humano quienes ya han sido entrenadas anteriormente para poder realizar una óptima entrevista.

Durante el primer semestre del año en curso se tuvo 442 retiros de los cuales 263 fueron por retiro voluntario de los colaboradores, representando un 60% del total de los retiros.

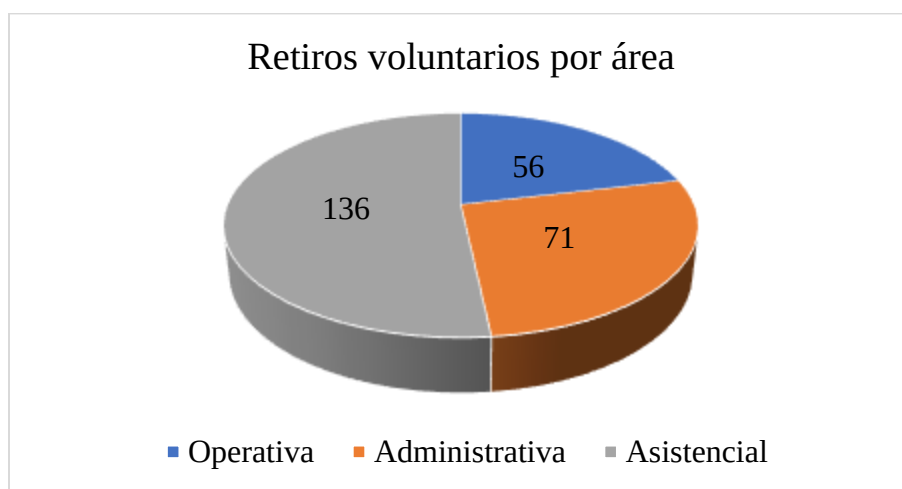


Figura 8. Retiros voluntarios por área FCV
Fuente: Autor, 2019

Haciendo un análisis por áreas respecto a los retiros voluntarios, se evidencia que el área en el cual se concentra la mayor cantidad de retiros voluntarios es el área asistencial, representando

un 52%, esta es el área con mayor número de colaboradores de toda la Fundación, seguida a esta se encuentra el área administrativa con un 27% de los retiros voluntarios y por último está el área operativa de la FCV con un porcentaje de 21%.

Las entrevistas de retiro en la FCV se realizan para poder conocer la percepción que tuvieron las personas durante el tiempo laborado en cada una de sus áreas, abordando la comunicación y relación tanto con sus jefes inmediatos, compañeros de equipo y demás miembros de la FCV, también se busca conocer cómo fue la adaptación a la empresa desde el día de ingreso hasta el día que el colaborador decide retirarse, y se busca conocer las causas del porqué de sus retiros, para de esta forma poder realizar acciones de mejora para mitigar la rotación de personal en dichas áreas.

A continuación, se realizará un diagnóstico por cada una de las fases de la entrevista de retiro para conocer detalladamente la percepción que tuvieron los 263 colaboradores que decidieron retirarse de manera voluntaria durante el primer semestre del año 2019, para de tal forma poder diseñar propuestas de mejorar para poder mitigar esta rotación.

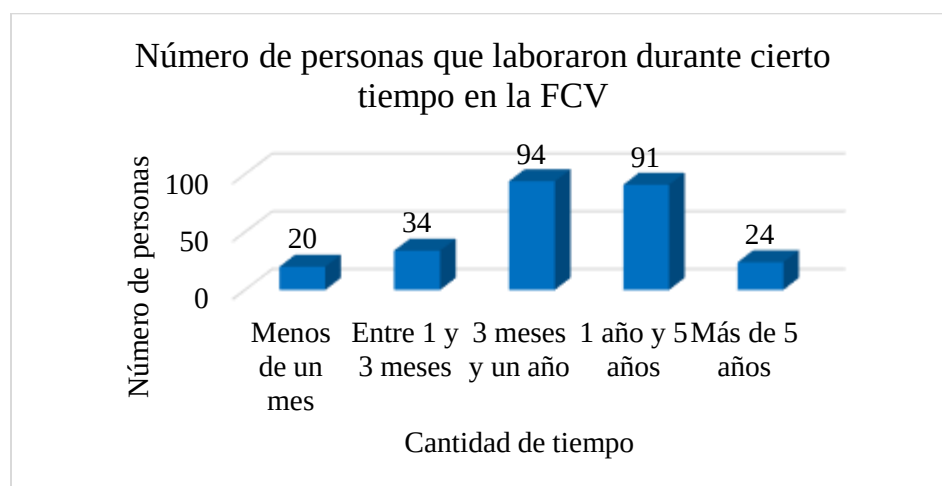


Figura 9. Número de personas que laboraron durante cierto tiempo en la FCV
Fuente: Autor, 2019

De acuerdo a la gráfica anterior se puede evidenciar que la mayoría del personal decide retirarse antes de cumplir un año laborando en la FCV, representando 148 personas, o sea un 56,27 %. Esto se da por distintos factores entre los cuales se destaca: motivos personales o familiares, otra oferta laboral y oportunidad de estudio o cambio de profesión.

A continuación, se puede observar el número de personas que renuncia según el nivel de formación, entre los cuales se encuentra: bachiller, técnico, tecnólogo, profesional, especialización, maestría y doctorado, este nivel se mide según la formación que ya haya culminado el colaborador al momento de retirarse.

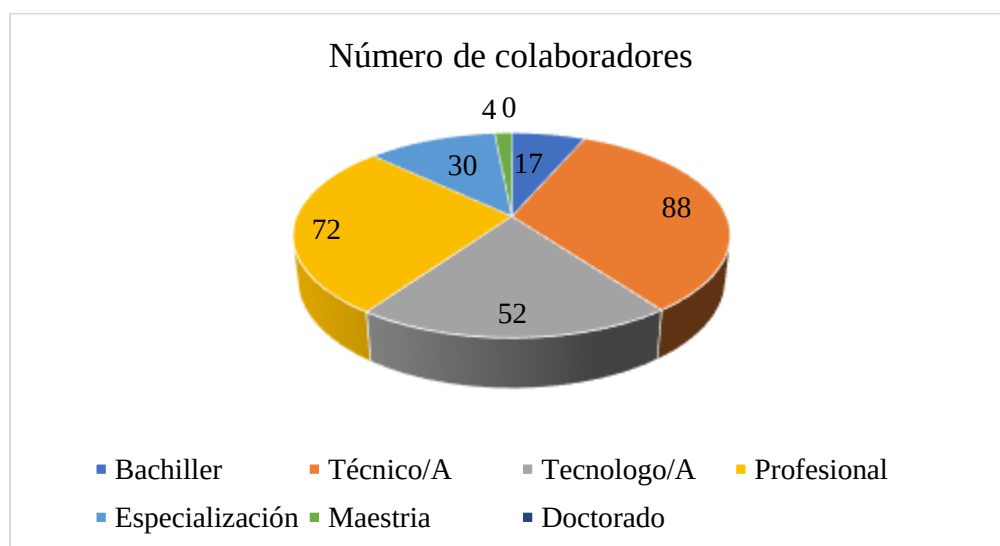


Figura 10. Número de colaboradores retirados según su nivel de formación
Fuente: Autor, 2019

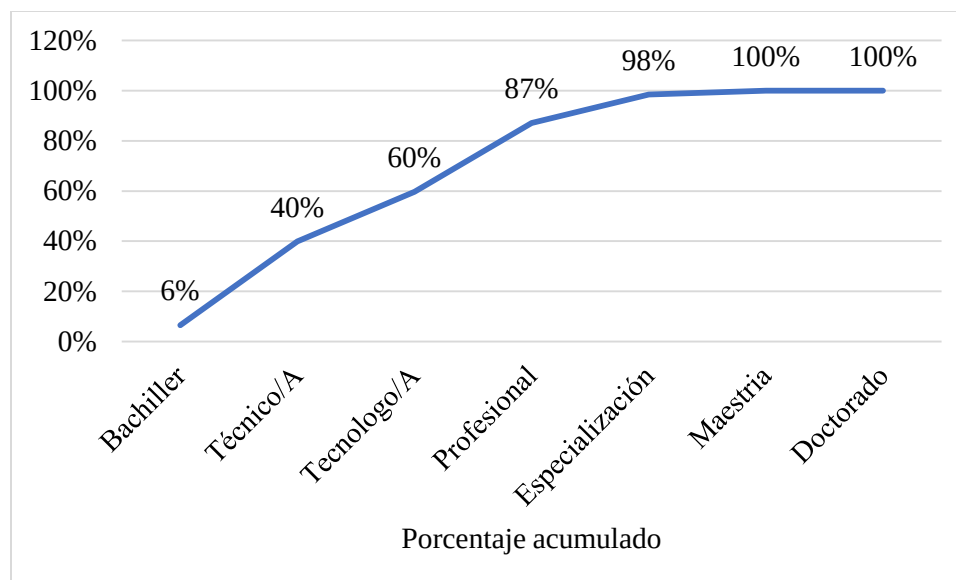


Figura 11. Porcentaje acumulado de retiros voluntarios según el nivel de formación
Fuente: Autor, 2019

Con el anterior gráfico se puede observar que los niveles académicos que se estiman inferiores al profesional se encuentra la mayoría de deserción sumando un 60 % del total de los retiros, de igual manera se puede ver que cuando el nivel de formación es superior el número de retiros disminuye, las personas que tienen nivel inferior de formación tienden a buscar nuevas oportunidades laborales en las cuales tengan mayor remuneración salarial y mejores condiciones de trabajo.

A continuación, se presenta el porcentaje que representa cada uno de los motivos de retiro del personal de la FCV, entre los cuales se encuentran:

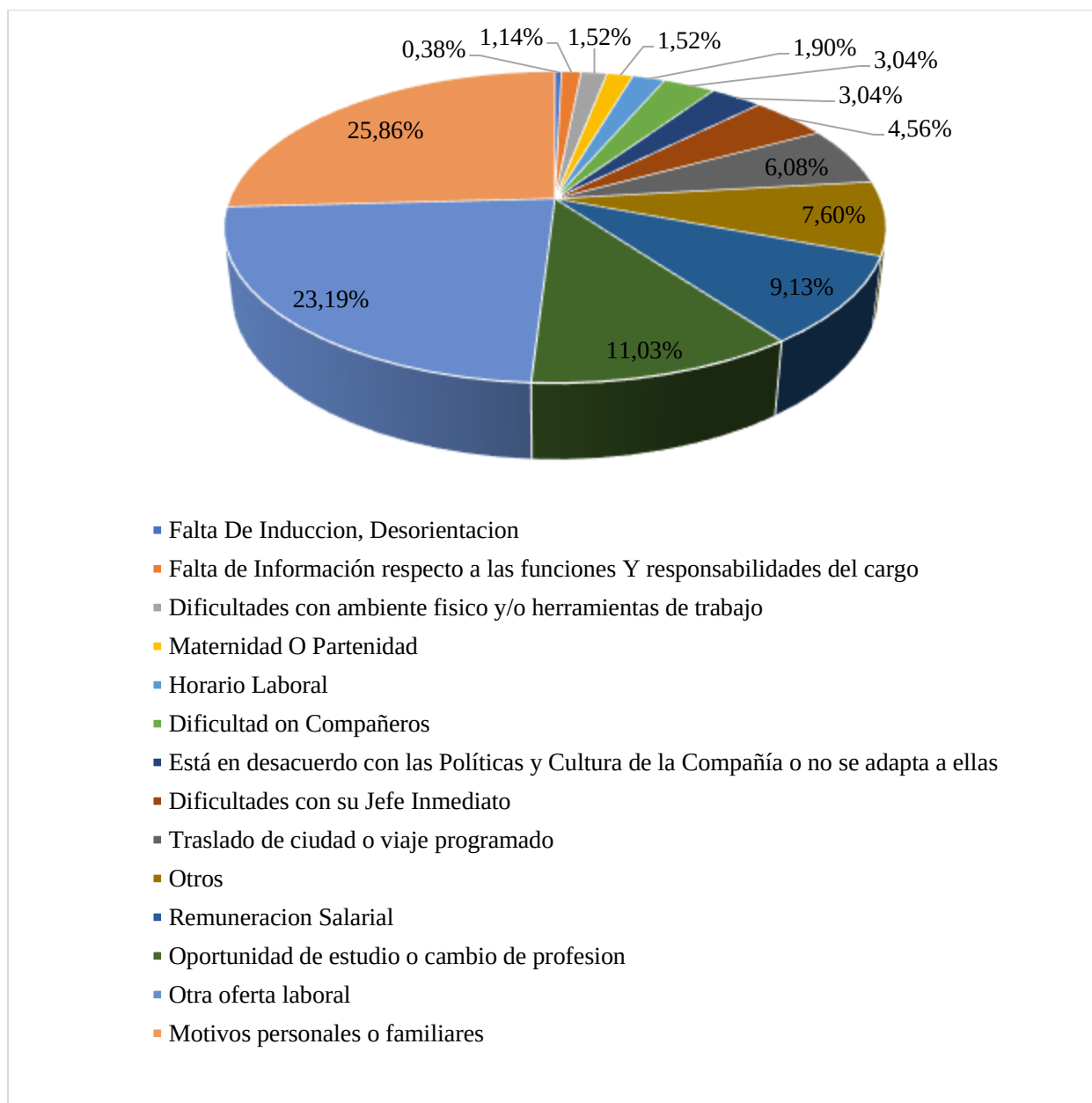


Figura 12. Porcentaje que representa los motivos de retiro de los colaboradores de la FCV
Fuente: Autor, 2019

En el gráfico anterior se puede observar que los principales motivos de retiro son: motivos personales o familiares, otra oferta laboral y oportunidad de estudio o cambio de profesión, seguido por la remuneración salarial, de lo anterior se puede deducir que los colaboradores en su mayoría

tienen motivos personales lo que los lleva a renunciar buscando una mejor oferta laboral en cuanto a la remuneración salarial y condiciones de trabajo.

Por otra parte, a continuación, se presentará detalladamente el consolidado de las respuestas que se presentaron en 263 entrevistas de retiro durante el primer semestre del año 2019.

Tabla 4. *Grado de satisfacción de ciertos aspectos de la FCV*

Grados de satisfacción		
Elemento calificado	Promedio de puntuación	% de satisfacción
Comunicaciones internas del área de Talento Humano	3,46	86%
Comunicación con su jefe inmediato	3,40	85%
Comunicación con el equipo de trabajo	3,40	85%
Comunicación con los demás	3,38	85%
Capacitaciones tanto a nivel técnico como del ser	3,32	83%
Posibilidades de ascenso	2,96	74%
Compensación salarial	3,00	75%
Herramientas de trabajo y lugar físico	3,31	83%
Importancia de su labor	3,51	88%
Actividades de cultura y bienestar	3,36	84%

Según la anterior tabla se puede evidenciar que los colaboradores no se encuentran muy satisfechos con las posibilidades de ascenso, puesto que muchas veces se presentan vacantes dentro de las áreas o servicios y estas se les abre a personas externas a la empresa y no ellos mismos quienes ya trabajan en la FCV. Este índice se presenta puntuando de 1 a 4, siendo 4 muy satisfecho y 1 muy insatisfecho.

Tabla 5. *Evaluación de Clima laboral en el área de trabajo*

Evaluación Clima Laboral en el área o servicio		
Elemento calificado	Promedio de puntuación	% de satisfacción
Relación Jefe inmediato	2,55	85%
Relaciones Compañeros	2,58	86%
Trato en General de la FCV	2,60	87%

El clima organizacional se define como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en las empresas, el enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. [8]. Por lo anterior se puede deducir que los colaboradores que decidieron renunciar en el primer semestre del año en curso tuvieron una muy buena relación con su jefe inmediato y con su equipo, y en general con la FCV.

Tabla 6. *Información respecto al proceso de Inducción y Adaptación a la FCV*

Inducción y adaptación							
Consulta	Cantidad			Porcentaje			
	SI	NO	N/A	SI	NO	N/A	
¿Recibió al momento de la contratación toda información pertinente al cargo que desempeñaba, sus condiciones de trabajo y políticas de la organización?	253	10	0	96%	4%	0%	
¿Recibió o participó en la inducción institucional y demás capacitaciones establecidas por la FCV?	224	39	0	85%	15%	0%	
¿Recibió el entrenamiento adecuado para el desarrollo de sus funciones?	236	27	0	90%	10%	0%	
¿Recibió el apoyo esperado de su jefe inmediato para el desarrollo de sus funciones ?	232	31	0	88%	12%	0%	
¿Tuvo participación y/o asistencia en los grupos primarios de su área de trabajo?	226	34	3	86%	13%	1%	
¿Le fue aplicada la evaluación de desempeño o retroalimentación de su desempeño?	187	50	26	71%	19%	10%	

El proceso de inducción en las empresas es realmente importante pues es donde el colaborador va a tomar sentido de pertenencia de su nuevo empleo y donde podrá conocer más a fondo la organización donde empezará a laborar, en la tabla anterior se puede evidenciar que un 15 % de los colaboradores no participó en la inducción, esta se realiza una sola vez al momento de

ingresar a la FCV, de igual manera se evidencia un porcentaje bajo en la asistencia a grupos primarios, esto se debe a que muchas veces en los servicios no hay tiempo para poder realizar estos grupos por exceso de carga laboral, finalmente se observa que un 19 % de las personas no se les aplicó la evaluación de desempeño la mayoría de estas porque no duraron más de un año.

Tabla 7. *Niveles de satisfacción de haber trabajado en la FCV*

Experiencia en FCV		
	Número	Porcentaje
Muy satisfactoria	178	68%
Satisfactoria	77	29%
Insatisfactoria	7	3%
Muy Insatisfactoria	1	0%
TOTAL	263	100%

En la anterior tabla se puede ver el grado de satisfacción que tuvieron los colaboradores durante su tiempo laborado en la Fundación Cardiovascular, esto se mide por el clima laboral y por las diferentes percepciones que tuvieron los colaboradores, 178 del total tuvo una experiencia muy satisfactoria laborando, 77 tuvo una experiencia satisfactoria, mientras que para 8 personas fue una experiencia insatisfactoria y muy insatisfactoria.

Tabla 8. *Retroalimentación acerca de la FCV*

Retroalimentación				
Consulta	Número		Porcentaje	
	SI	NO	SI	NO
Los valores y objetivos institucionales son acordes a sus principios de ética y valores profesionales ?	260	3	99%	1%
Volvería a la laborar en la FCV?	255	8	97%	3%

Finalmente se hace una retroalimentación para conocer si los valores personales van acorde con lo que se vive en la Fundación y un 99% estuvo de acuerdo, por ultimo conocer si el colaborador volvería a trabajar con la FCV y un 97 % dijo que si volvería a laborar en la empresa.

8. Análisis

8.1 Análisis FODA o DOFA

Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles en este caso de la Fundación Cardiovascular, que puedan diagnosticar la situación interna de una organización, es decir, debilidades y fortalezas, de igual manera se evalúa la situación externa, que concierne a las oportunidades y amenazas, esta herramienta sencilla ayuda a obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. [9].

Una vez se haya identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se debe realizar un análisis, en donde es importante destacar los factores que generan una incidencia positiva en la empresa, puesto que son los activos competitivos y el valor agregado, por otra parte, están los factores negativos los cuales vendrían serían los pasivos competitivos, por lo tanto, se deben generar estrategias en donde los activos competitivos superen los pasivos competitivos, dándole mayor trascendencia a los factores positivos influyendo así a la generación de valor de la empresa. [10]

A continuación, se presenta un análisis FODA para la Fundación Cardiovascular, esto con el fin de poder generar estrategias lo cual mitigue el retiro voluntario de los colaboradores.

Tabla 9. *Análisis DOFA en la Fundación Cardiovascular. Elaboración propia.*

DOFA	Fortalezas:	Debilidades:
	• Talento humano calificado y comprometido. • Convenios con instituciones educativas como El Sena. • Instalaciones adecuadas. • Alto reconocimiento como empresa prestadora de servicios de salud. • Buen clima laboral en general. • Proceso de inducción y capacitaciones. • Innovación e investigaciones que generan valor. • Acreditación nacional e internacional (Joint International Commision).	• Desmotivación por parte de los colaboradores. • Mala comunicación entre colaboradores y sus jefes inmediatos. • Carga laboral en los servicios (área asistencial). • Pago retrasado aproximadamente 45 días. • Falta de recursos económicos para realización de actividades. • Comunicación interna deficiente. • Falta de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores. • Contratación inadecuada por suplir vacantes, es decir, perfiles que no son idóneos.
Oportunidades:	Estrategias FO:	Estrategias DO:
• Realización de nuevos convenios con instituciones educativas. • Humanización en la atención.	• Desarrollo de nuevos convenios con nuevas entidades de educación para ampliar el	• Diseñar e implementar un plan de capacitación a los colaboradores.

- | | | |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Políticas institucionales. | <p>portafolio de servicios de capacitaciones y cursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un seguimiento al personal nuevo de las capacitaciones previstas. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar los objetivos del área alineados con los objetivos de la organización. |
|--|---|--|

Amenazas:

- Crisis en el sector salud de Colombia.
- Competencia.
- Inestabilidad institucional.
- Contratación de personal externo por encima del interno.
- Resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

Estrategias FA:

- Diseño nuevos procesos y proyectos educativos con participación de personal externo de la institución.
- Capacitación de clientes internos para ascender dentro de la empresa.
- Liderar procesos de cambio internos que permitan mejorar el trabajo en equipo.

Estrategias DA:

- Diseño de procesos para la motivación laboral.
- Apoyo por parte de la Vicepresidencia Corporativa para ajustar el talento humano asistencial y administrativo.

8.2 Diagrama Causa-Efecto

El diagrama causa-efecto es una herramienta de análisis que nos permite obtener un cuadro, detallado y de fácil visualización, de las diversas causas que pueden originar un determinado efecto. El diagrama causa-efecto se conoce también con el nombre de su creador, el profesor

japonés Kaoru Ishikawa (diagrama de Ishikawa), o como el “diagrama de espina de pescado”.

[11]



Figura 13. Diagrama causa-efecto de la Alta rotación del personal FCV.

Fuente: Autor, 2019

El diagrama presentado anteriormente se realizó con la información obtenida por medio de las entrevistas de retiro realizadas durante el primer semestre del año 2019, puesto que durante la entrevista en una de sus secciones se le pregunta al colaborador que oportunidades de mejora tiene para la Fundación Cardiovascular en general, una vez recolectada la información se procedió a clasificar según el área al cual corresponde la mejora mencionada.

9. Plan de mejora

9.1 Modelo Great Place to Work

El objetivo principal de este proyecto es generar propuestas de mejora las cuales ayuden al área de talento humano de la Fundación Cardiovascular y todo su equipo a reducir el número de retiros voluntarios de los colaboradores de la empresa, puesto que el talento humano es el eje principal de una empresa, es ese factor que hace imprescindible las empresas y que moviéndose todos hacia el mismo sitio como un engranaje logran los objetivos y metas de las compañías.

A continuación, se planteará las propuestas generadas a partir del diagnóstico realizado, de igual manera de la información obtenida a partir de una matriz DOFA y un diagrama causa-efecto, más conocido como espina de pescado.

La figura que se presenta a continuación, está basada en el modelo de la compañía Great Place to Work, la cual es una empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de lugares de trabajo confiables. [12]. Ver figura 14.

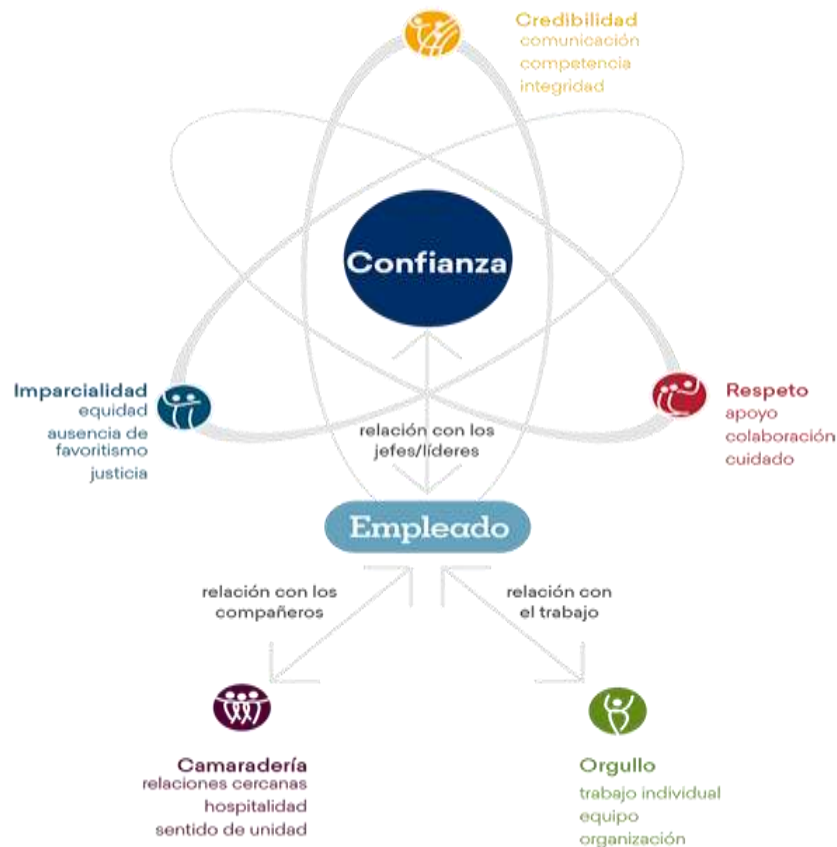


Figura 14. Modelo Great Place to Work.

Fuente: greatplacetowork.es

Este modelo está basado en el cual los colaboradores confían en la gente para la que trabajan, se sienten orgullosos de lo que hacen y la labor que cumplen y disfrutan compartir el trabajo con sus compañeros sintiéndose como un equipo o hasta parte de su familia, de tal manera que se debe integrar estos 3 factores confianza, orgullo y camaradería para poder tener colaboradores motivados y con sentido de pertenencia con su empresa.

Principalmente se debe fortalecer la confianza, puesto que cuando las personas se sienten cuidadas y seguras, están dispuestas a brindar y dar lo mejor de ellas, logrando así la cooperación

entre ellas. Por ello se presentan 5 dimensiones en este modelo las cuales son: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y compañerismo.



Figura 15. Dimensiones del modelo Great Place to Work.

Fuente: greatplacetowork.es

La credibilidad consiste en la relación del colaborador y su jefe inmediato y demás líderes que componen la empresa, de esta manera la comunicación que debe existir acerca de los planes de la empresa y los objetivos de la compañía, teniendo en cuenta la opinión de los colaboradores, el respeto consiste en cómo es tratado el colaborador dentro de la empresa, si se le están brindando los recursos necesarios en cuanto a capacitaciones, herramientas y lugar de trabajo, para que esta manera el colaborador pueda cumplir a cabalidad sus labores, otra dimensión es la imparcialidad la cual se basa en el trato justo hacia el colaborador, que este esté reconocido en la empresa, que tenga las mismas oportunidades que los demás a nivel profesional y económico a través de ciertos beneficios, y por último y no menos importante están el orgullo y el compañerismo, son 2 dimensiones que van de la mano puesto que el colaborador al sentirse que no solo está cumpliendo

con su trabajo sino compartiendo con su familia y equipo hace que se llene de orgullo y genere una excelente imagen de la compañía a la comunidad exterior.

10. Estrategias

Con base en el modelo Great Place to Work el cual busca la integración de 5 dimensiones se plantean a continuación diferentes estrategias y actividades a realizar por el equipo de talento humano de la Fundación Cardiovascular, dentro de esta área se encuentra la coordinación de bienestar, cultura y comunicaciones y el centro de desarrollo de competencias, estas son las encargadas del bienestar y las capacitaciones a nivel técnico como del ser del talento humano de toda la empresa, dichas estrategias se determinarán a corto, mediano y largo plazo dependiendo de los recursos necesarios para llevarlas a cabo, algunas de estas ya se están ejecutando en la empresa con ciertas modificaciones y otras han sido creadas con el fin de implementarse, estas han sido planteadas para suplir las necesidades de los colaboradores las cuales fueron diagnosticadas por medio de las entrevistas de retiro realizadas durante el primer semestre del año en curso, para así poder aumentar la motivación y la productividad del personal en sus actividades diarias. Las siguientes estrategias son planteadas para que sea el área de talento humano junto con la vicepresidencia corporativa quienes adopten estas nuevas actividades a realizar en la empresa.

Al final de las estrategias se muestra una tabla donde se relaciona el tiempo en el cual se estipula realizar dichas estrategias y actividades a corto, mediano y largo plazo, también qué coordinación es la encargada de llevarlas a cabo y por último si ya se están ejecutando o no las estrategias en la empresa.

10.1 Cooperativa Institucional

La Fundación Cardiovascular no cuenta en estos momentos con algún programa en el cual ayude financieramente a sus colaboradores, es por eso que se plantea la creación de una cooperativa institucional la cual permita mejorar las condiciones de vida de sus asociados con el acceso a créditos y bonos para la compra de vivienda, vehículo y educación, facilitando esto con bajos intereses por fidelización en la empresa, de igual forma que también se pueda facilitar la integración de planes de salud, como pólizas o medicina prepagada para el colaborador y su familia, esto se puede realizar con la colaboración de la EPS Salud Mia, la cual es propia de la empresa.

10.2 Bono Incentivo

Crear un bono de incentivo al trabajador del mes, otorgándose este cuando los resultados de su trabajo son positivos y ayudan a contribuir con los objetivos y la imagen de la empresa en la comunidad, este tipo de bonos se dará mes a mes en diferentes áreas y servicios las cuales se tendrán distribuidas de forma que se suplan durante el año a todas estas. Este tipo de bonos incentivos se podrán obtener por medio de los convenios realizados con diferentes empresas a nivel nacional y será el jefe de cada área quien realice el reconocimiento público del personal, informando al área de talento humano quién será el beneficiado de su equipo para hacer entrega de este bono incentivo.

10.3 Inducción En El Cargo

Inducción en el cargo, es importante que el nuevo colaborador tenga un proceso de orientación y que sienta respaldo por parte de su jefe inmediato para desempeñarse en el nuevo cargo puesto que esto genera confianza al nuevo colaborador, por lo tanto, se estipulará de 3 días de acompañamiento del jefe, para así poder reducir los niveles de ansiedad y de igual manera asimilación de las funciones a desempeñar con menor dificultad, mayor rapidez, mayor motivación y productividad.

10.4 Actualización De La Escala Salarial

Actualización de la escala salarial y perfiles de cada uno de los cargos teniendo una viabilidad de crear un escalafón para personal profesional y adicionalmente crear la primera oportunidad de terna para permitir el ascenso a nivel interno dentro de la empresa, teniendo como requisitos para poder ascender: estar laborando en la empresa por lo menos durante un año, tener la aprobación por parte de su jefe inmediato y reunir los requisitos mínimos para presentarse al cargo. Esta estrategia está plateada para que sea el área de selección junto con el profesional de perfiles quienes realicen las modificaciones adecuadas a los perfiles de los cargos y sea el área de selección realizando los debidos filtros cuando se presenten vacantes para poder seleccionar el mejor candidato cumpliendo con los requisitos planteados.

10.5 Presentación De Beneficios Y Convenios

Diseñar una presentación la cual se mostrará al momento del ingreso de los colaboradores donde se den a conocer los convenios, beneficios, capacitaciones para las áreas o servicios, y espacios de esparcimiento que tienen por derecho a estar laborando en la Fundación Cardiovascular, esto con el fin que los colaboradores nuevos se sientan integrados desde el principio con la empresa adquiriendo sentido de pertenencia, esta es una labor que realizará directamente el practicante del área de talento humano quien es el encargado de realizar la inducción al personal nuevo, de igual manera poder difundir esta información por medio del correo corporativo cuando se realicen las respectivas actualización de los convenios, beneficios y capacitaciones, de esto se encargará el profesional de comunicaciones internas quien es el encargado de las comunicaciones internas de la empresa y es un recurso propio del área de bienestar, cultura y comunicaciones.

10.6 Mural Informativo.

Habilitación de un mural o corcho físico, el cual sea visible para los colaboradores y demás personas que ingresan a las instalaciones de la Fundación Cardiovascular, la ubicación de este será en el lobby de las 3 sedes y tiene como objetivo disponer de un lugar formal para mostrar información relevante a las personas en donde se comuniquen temáticas de diferentes unidades y de fácil acceso para quienes no hacen uso del correo, especialmente el área asistencial quienes no disponen de un computador para revisar este.

10.7 Flexibilidad En El Horario

Flexibilidad en proponer un nuevo horario para reponer las horas de trabajo cuando el colaborador deba ausentarse del cargo para realizar sus diligencias personales, permisos especiales, programas de bienestar como los convenios que se tienen para los colaboradores, servicios adicionales y celebraciones de días especiales, los colaboradores sentirán que existe una mayor comprensión y empatía por parte de la empresa y sus jefes inmediatos al otorgar dichos permisos los cuales deben ser solicitados con anterioridad para disponer del tiempo.

10.8 Talleres De Liderazgo Y Trabajo En Equipo

Realizar durante todo el año talleres periódicos sobre liderazgo y trabajo en equipo, tanto para jefes inmediatos y demás colaboradores, esto con el fin de promover el liderazgo en los jefes inmediatos y la camaradería dentro de los equipos de trabajo mejorando la relación y comunicación en cada una de las áreas o servicios, estos talleres los brindarán las psicólogas de las 3 sedes de la Fundación Cardiovascular. Esta estrategia ya se está llevando a cabo, pero se recomienda tener mayor control en las fechas, puesto que cuando se va a cumplir la fecha establecida se cancelan a última hora las capacitaciones, es por eso que se debe tener un plan estipulado en el que se vaya recordando las fechas con anterioridad a los jefes inmediatos por medio del correo corporativo para que ellos se vayan programando y se pueda llevar a cabo dichos talleres.

10.9 Vinculación A La Familia

Vinculación a la familia en actividades de la empresa:

- Ceremonia de reconocimientos, consiste en realizar una vez al año una ceremonia en la cual se le da una distinción al personal por haber cumplido 5, 10 o más de 20 años en la institución, en donde se reconocerá la trayectoria y compromiso laboral, de igual manera cuando cumplan metas u obtengan algún beneficio por el buen desempeño laboral, integrando a la familia haciendo que su labor en la FCV sea realmente representativa.
- Actividades de bienestar y formación, incluir actividades en donde haga presencia la familia como jornadas deportivas y recreativas y cursos de formación, esta estrategia está presentada para realizarse en la sede administrativa de la FCV en la cual se pueden realizar este tipo de jornadas en la cafetería o salas de computo.
- Fiesta de fin de año, este tipo de evento se realizará en alguna de las sedes recreativas con las cuales se tiene convenios, y se permite integrar todos los equipos de trabajo facilitando las relaciones y comunicaciones dentro de la empresa.

10.10 Campañas De Promoción Del Buen Trato Y Sentido De Pertenencia

Campañas de promoción del buen trato y sentido de pertenencia, consiste en realizar campañas de bienvenida mensuales con el equipo de talento humano y los jefes inmediatos enfatizando en los 5 vitales de la empresa los cuales son: sonreír, agradecer, ponerse en el lugar del otro, saludar y comprometerse, y se busca que el empleado se identifique con la labor que realiza diariamente en la empresa, con esto se pretende generar en él empatía y adhesión hacia

la FCV, de igual manera es primordial que durante estas campañas se transmita a los empleados los valores, misión, visión y objetivos de la empresa, así como los logros obtenidos por la empresa para así crear una identidad corporativa para tener un personal contento con su labor, ellos deben saber para qué y para quién trabajan.

10.11 Grupos Primarios

Grupos primarios, esta estrategia consiste en seguir realizando periódicamente una reunión en donde el jefe quien es el director de cada área o servicio es el encargado de informar a su equipo que cambios ha habido en la empresa, de igual manera es un espacio para realizar actividades de liderazgo, trabajo en equipo, respeto y tolerancia direccionados por el área de talento humano, para generar más confianza con cada uno de los colaboradores, ayudando a la comunicación interna donde sea posible conocer las expectativas de los empleados y realizar un modelo de lluvia de ideas donde los colaboradores tengan la oportunidad de aportar ideas para el proceso de mejoramiento continuo, puesto que son ellos quienes conocen las necesidades de sus cargos, para así generar valor agregado en lo que hacen.

10.12 Videos información presidencial

Retomar los videos de “Información presidencial”, por medio del correo corporativo se enviará el link de un video con información directa por parte de la presidencia corporativa de

la empresa acerca de información importante y diferentes actividades que se vayan realizando para que el colaborador sienta respaldo por parte de la alta dirección.

10.13 Programa de desvinculación laboral

Creación del programa desvinculación laboral, esta estrategia consiste en realizar el acompañamiento profesional por medio de talleres al personal que está próximo al proceso de jubilación, con estos se tiene como objetivo que los funcionarios desarrollen con antelación estrategias adaptativas y recreacionales para afrontar el proceso de desvinculación laboral como una etapa más de su ciclo de vida, estas actividades se pueden realizar trimestralmente en las sedes recreacionales con las cuales se tiene convenio.

Las estrategias presentadas anteriormente se hicieron pensando en los resultados que se obtuvieron por medio del diagnóstico de las entrevistas de retiro, con estas se busca suplir las necesidades del personal para así poder disminuir el retiro voluntario, de igual manera se busca motivar y consolidar por medio de las diferentes estrategias y actividades al personal de la Fundación Cardiovascular, estas estrategias se diseñaron a corto, mediano y largo plazo, cabe resaltar que algunas de estas ya se encuentran en proceso de ejecución por parte del equipo de talento humano, puesto que es el área destinada a proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado para la empresa, esta área consolida el área de bienestar, cultura y comunicaciones internas, y el centro de desarrollo de competencias, quien es el encargado de las capacitaciones a nivel técnico y del ser.

A continuación, se presenta una tabla que relaciona el tiempo de ejecución, qué área es la encargada de la estrategia y si ya se está ejecutando o no.

Tabla 10. *Relación de las estrategias propuestas*

Estrategia	Tiempo de ejecución			Área encargada			Ejecución	
	Corto	Mediano	Largo	Bienestar, cultura v Centro de desarrollo de VPC	(vicepresidenci		SI	NO
1. Cooperativa Institucional			X			X		X
2. Bono incentivo		X		X		X		X
3. Inducción en el cargo	X				X		X	
4. Actualización escala salarial			X			X		X
5. Presentación de beneficios y convenios	X			X				X
6. Mural informativo	X			X				X
7. Flexibilidad de horario		X				X		X

8. Talleres de					
liderazgo y	X			X	X
trabajo en equipo					
9. Vinculación a la					
familia	X		X		X
10. Campañas de					
promoción del					
buen trato y	X		X		X
sentido de					
pertenencia					
11. Grupos primarios		X	X		X
12. Videos					
información	X		X	X	X
Presidencial					
13. Programa					
desvinculación		X		X	X
laboral					

11. Conclusiones

- El talento humano es el recurso más importante que tienen las empresas, son ellos quienes interactúan con los clientes externos, en este caso con los pacientes y quienes se encargan de agregar valor, por lo tanto, deben estar en constante capacitación con respecto a sus funciones y mantenerse motivados para que esto repercuta positivamente en la manera en que se desenvuelven en sus labores diarias, esto se realizara con ayuda del centro de desarrollo de competencias, el cual es el área encargada de la capacitación a nivel técnico y del ser de la Fundación Cardiovascular.
- El presente informe permitió conocer las causas principales de la rotación del personal en la Fundación Cardiovascular, permitiendo así generar estrategias y actividades a desarrollar, esto con el fin de motivar, retener y tener una mejor administración del recurso humano en la empresa.
- La relación y comunicación con los jefes inmediatos es el vital más importante en una empresa, puesto que son los líderes los encargados de motivar a su equipo, de hacer sentir a gusto a los colaboradores y de generarles la confianza que necesitan para desarrollar sus funciones, este aspecto es sencillo de aplicar y no representa mayores costos para la empresa dado que se cuenta con un departamento de talento humano que puede ejecutar todas las actividades para fortalecer el reconocimiento, motivación y desarrollo.

12. Recomendaciones y aportes

- Se recomienda a los líderes y jefes inmediatos de las áreas y servicios de la Fundación Cardiovascular tener más cercanía con sus colaboradores, haciéndoles tener más confianza y desarrollo en los procesos que realizan.
- Prestar atención a las ideas que puedan surgir de los colaboradores, ya que en estas personas la organización puede encontrar la manera de mejorar sus procesos y además generar cercanía con sus empleados, esto se puede realizar por un buzón al cual solo tenga acceso el personal interno.
- La vicepresidencia corporativa junto con el área de talento humano, deberían establecer un mecanismo de medición de un indicador para el problema de la rotación del personal, estableciendo metas para este indicador, el cual se recomienda medirse trimestral para tener un mayor control de este factor y verificar la eficacia de las estrategias que se han planteado.
- Realizar una encuesta de clima organizacional dos veces al año, en la cual los colaboradores puedan mencionar los aspectos positivos y oportunidades de mejora para sus áreas o servicios y así poder tomar decisiones futuras para mejorar el ambiente laboral.

Referencias Bibliográficas

-
- [1] «Fundación Cardiovascular,» [En línea]. Available: www.fcv.org. [Último acceso: Agosto 2019].
- [2] F. E. Kast y J. Rosenzweig, Administración en las Organizaciones, Segunda edición en español ed.
- [3] Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, Quinta Edición ed., Nomos S.A, 2007.
- [4] José Castillo Aponte, Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad, ECOE Ediciones.
- [5] A. Acevedo Ibáñez y A. F. López, El proceso de la entrevista: conceptos y modelos, 2004.
- [6] «Fundación Cardiovascular de Colombia,» [En línea]. Available: www.fcv.org. [Último acceso: Agosto 2019].
- [7] A. D. Llamazares, «La importancia del Empleado, Comunicaz,» [En línea]. Available: <https://www.comunicaz.es/la-importancia-del-empleado/>.
- [8] A. P. Gonçalves, Dimesiones del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 1997.
- [9] H. P. Talancón, «La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones,» 2007.

[10] W. Wilhelm, Changing Corporate Culture: Or Corporate Behavior? How to Change Your Company, The Executive, 1992.

[11] U. d. Vigo, «GESTIÓN DE LA CALIDAD, LA SEGURIDAD Y EL MEDIO AMBIENTE».

[12] «Great Place to Work,» [En línea]. Available: www.greatplacetowork.com.co.

Apéndices

Apéndice A. Entrevista de retiro aplicada en la FCV

	ENTREVISTA DE RETIRO	FCV		
	PROCESO: Cultura, Bienestar y Comunicaciones	Versión: 2	R-DTH302-03 Página 1 de 2	

Entrevistado:	C.C:	Fecha Entrevista:	AÑO	MES	DÍA
Cargo desempeñado:	Ciudad:	Fecha de Ingreso:			
Jefe inmediato área de trabajo:		Fecha Egreso:			

GEN / LEN en la cual estuvo vinculado:

Nota: Para un correcto diligenciamiento de la entrevista, por favor seleccione la opción que se ajuste en mayor medida a la percepción del colaborador sobre los aspectos cuestionados, así mismo si considera justifique su respuesta.

MOTIVO DE RETIRO			
☐ Motivos personales o familiares	☐ Otra oferta laboral	☐ Dificultades con su jefe inmediato	☐ Horario laboral
☐ Dificultades con compañeros	☐ Dificultades con ambiente físico y/o herramientas de trabajo	☐ Falta de inducción, desorientación	☐ Traslado de ciudad o viaje programado
☐ Maternidad o paternidad	☐ Falta de información respecto a las funciones y responsabilidades del cargo	☐ Jubilación	☐ Remuneración salarial
☐ Oportunidad de estudio o cambio de profesión	☐ Imposibilidad de desarrollo profesional	☐ Está en desacuerdo con las políticas y cultura de la compañía o no se adapta a ellas	☐ Otro (mencione cual)

Observaciones:

¿Cuál es su nivel de formación actual?

☐ Bachiller
 ☐ Técnico
 ☐ Tecnólogo
 ☐ Profesional
 ☐ Especialización
 ☐ Maestría
 ☐ Doctorado

CALIFIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN RESPECTO A LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN LA FCV

Comunicaciones internas desde Talento Humano de la FCV:

☐ Muy Satisfecho
 ☐ Satisfecho
 ☐ Insatisfecho
 ☐ Muy Insatisfecho

Comunicación con su jefe inmediato:

☐ Muy Satisfecho
 ☐ Satisfecho
 ☐ Insatisfecho
 ☐ Muy Insatisfecho

Comunicación con el equipo de trabajo:

☐ Muy Satisfecho
 ☐ Satisfecho
 ☐ Insatisfecho
 ☐ Muy Insatisfecho

Comunicación con los demás miembros de la FCV:

☐ Muy Satisfecho
 ☐ Satisfecho
 ☐ Insatisfecho
 ☐ Muy Insatisfecho

Capacitaciones tanto a nivel técnico como del ser:

☐ Muy Satisfecho
 ☐ Satisfecho
 ☐ Insatisfecho
 ☐ Muy Insatisfecho

Posibilidades de ascenso:

☐ Muy Satisfecho
 ☐ Satisfecho
 ☐ Insatisfecho
 ☐ Muy Insatisfecho

Elaborado por: Coordinador Cultura, Bienestar y Comunicaciones	Aprobado por: Directora de Apoyo y Servicios
Revisado por Coordinador Cultura, Bienestar y Comunicaciones	Fecha de Aprobación: 2019-01-18

Fecha de Revisión: 2019-01-18

Continuación del Apéndice A. Entrevista de retiro aplicada en la FCV

	ENTREVISTA DE RETIRO PROCESO: Cultura, Bienestar y Comunicaciones	FCV Versión: 2 R-DTH302-03 Página 2 de 2
---	--	--

Compensación salarial:			
☐ Muy Satisfecho	☐ Satisfecho	☐ Insatisfecho	☐ Muy Insatisfecho
Herramientas de trabajo y lugar físico:			
☐ Muy Satisfecho	☐ Satisfecho	☐ Insatisfecho	☐ Muy Insatisfecho
Importancia de su labor para el desarrollo de la FCV:			
☐ Muy Satisfecho	☐ Satisfecho	☐ Insatisfecho	☐ Muy Insatisfecho
Actividades de cultura y bienestar:			
☐ Muy Satisfecho	☐ Satisfecho	☐ Insatisfecho	☐ Muy Insatisfecho

Observaciones			
EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL EN ÁREA DE TRABAJO			
	Excelente	Bueno	Malo
¿Cómo considera que fue la relación con su jefe inmediato?	○	○	○
¿Cómo considera fueron las relaciones con sus compañeros de trabajo?	○	○	○
En general, ¿cómo considera el trato hacia usted en la FCV?	○	○	○
Observaciones:			
EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN Y ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL			
ASPECTO:	Si	No	Observaciones:
¿Recibió al momento de la contratación toda la información pertinente al cargo que desempeñaba, sus condiciones de trabajo y políticas de la organización?	○	○	
¿Recibió o participó en la inducción institucional y demás capacitaciones establecidas por la FCV?	○	○	
¿Recibió el entrenamiento adecuado para el desarrollo de sus funciones?	○	○	
¿Recibió el apoyo esperado de su jefe inmediato para el desarrollo de sus funciones?	○	○	
¿Tuvo participación y/o asistencia en los grupos primarios de su área de trabajo?	○	○	
¿Le fue aplicada la evaluación de desempeño o retroalimentación de su desempeño?	○	○	
En su opinión qué aspectos positivos resalta de la FCV en orden de importancia:			
Desde su punto de vista, cuáles son las oportunidades de mejora de la compañía en orden de importancia:			
CONCLUSIÓN GENERAL			
El haber trabajado para la FCV fue para usted una experiencia ...			
☐ Muy Satisfactoria	☐ Satisfactoria	☐ Insatisfactoria	☐ Muy Insatisfactoria
	Si	No	Observaciones:
¿Los valores y objetivos institucionales son acordes a sus principios de ética profesional y valores profesionales?	○	○	
¿Volvería a laborar en la FCV? Por favor mencione si tiene alguna condición	○	○	

Firma Entrevistador _____	Firma Entrevistado _____
---------------------------	--------------------------

Elaborado por: <i>Coordinador Cultura, Bienestar y Comunicaciones</i>	Aprobado por: <i>Directora de Apoyo y Servicios</i>
Revisado por <i>Coordinador Cultura, Bienestar y Comunicaciones</i>	Fecha de Aprobación: 2019-01-18

Fecha de Revisión: 2019-01-18

Todos los derechos reservados. FCV y FCV Zona Franca S.A.S

Apéndice B. Escáner de una entrevista de retiro al azar realizada en la FCV

FCV		ENTREVISTA DE RETIRO		FCV	
PROCESO: Cultura, Bienestar y Comunicaciones		Versión: 2		R-DTH302-03	
				Página 1 de 2	
Entrevistado:		C.C:		Fecha Entrevista:	19 05 24
Cargo desempeñado:	Auxiliar Enfermería	Ciudad:	Pedernales	Fecha de Ingreso:	17 05 24
Jefe inmediato Área de trabajo:	Zamara Bravo	Fecha Egreso:	16 05 24		
GEN / LEN en la cual estuvo vinculado: HIC Quemados con luteinmeda					
Nota: Para un correcto diligenciamiento de la entrevista, por favor seleccione la opción que se ajuste en mayor medida a la percepción del colaborador sobre los aspectos cuestionados, así mismo si considera justifique su respuesta.					
MOTIVO DE RETIRO					
☐ Motivos personales o familiares	☐ Otra oferta laboral	☐ Dificultades con su jefe inmediato	☐ Horario laboral		
☐ Dificultades con compañeros	☐ Dificultades con ambiente físico y/o herramientas de trabajo	☐ Falta de inducción, desorientación	☒ Traslado de ciudad o viaje programado		
☐ Maternidad o paternidad	☐ Falta de información respecto a las funciones y responsabilidades del cargo	☐ Jubilación	☐ Remuneración salarial		
☐ Oportunidad de estudio o cambio de profesión	☐ Imposibilidad de desarrollo profesional	☐ Está en desacuerdo con las políticas y cultura de la compañía o no se adapta a ellas	☐ Otro (mencione cual)		
Observaciones: Me voy para el extranjero a estudiar y ampliar mis conocimientos					
¿Cuál es su nivel de formación actual?					
☐ Bachiller	☒ Técnico	☐ Tecnólogo	☐ Profesional	☐ Especialización	☐ Maestría
☐ Doctorado					
CALIFIQUE SU GRADO DE SATISFACCIÓN RESPECTO A LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN LA FCV					
Comunicaciones internas desde Talento Humano de la FCV:					
☒ Muy Satisfecho	☐ Satisfecho	☐ Insatisfecho	☐ Muy Insatisfecho		
Comunicación con su jefe inmediato:					
☒ Muy Satisfecho	☐ Satisfecho	☐ Insatisfecho	☐ Muy Insatisfecho		
Comunicación con el equipo de trabajo:					
☒ Muy Satisfecho	☐ Satisfecho	☐ Insatisfecho	☐ Muy Insatisfecho		
Comunicación con los demás miembros de la FCV:					
☒ Muy Satisfecho	☐ Satisfecho	☐ Insatisfecho	☐ Muy Insatisfecho		
Capacitaciones tanto a nivel técnico como del ser:					
☒ Muy Satisfecho	☐ Satisfecho	☐ Insatisfecho	☐ Muy Insatisfecho		
Posibilidades de ascenso:					
☐ Muy Satisfecho	☒ Satisfecho	☐ Insatisfecho	☐ Muy Insatisfecho		
Elaborado por: Coordinador Cultura, Bienestar y Comunicaciones			Aprobado por: Directora de Apoyo y Servicios		
Revisado por: Coordinador Cultura, Bienestar y Comunicaciones			Fecha de Aprobación: 2019-01-18		
Fecha de Revisión: 2019-01-18					

Continuación del Apéndice B. Escáner de una entrevista de retiro al azar realizada en la FCV

FCV		ENTREVISTA DE RETIRO		FCV	
PROCESO: Cultura, Bienestar y Comunicaciones		Versión: 2		R-DTH302-03	
				Página 2 de 2	
Compensación salarial:					
☐ Muy Satisfecho	☒ Satisfecho	☐ Insatisfecho	☐ Muy Insatisfecho		
Herramientas de trabajo y lugar físico:					
☒ Muy Satisfecho	☐ Satisfecho	☐ Insatisfecho	☐ Muy Insatisfecho		
Importancia de su labor para el desarrollo de la FCV:					
☒ Muy Satisfecho	☐ Satisfecho	☐ Insatisfecho	☐ Muy Insatisfecho		
Actividades de cultura y bienestar:					
☒ Muy Satisfecho	☐ Satisfecho	☐ Insatisfecho	☐ Muy Insatisfecho		
Observaciones: Algunos líderes, no permiten el traslado de servicio ni ascenso estudiantil.					
EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL EN ÁREA DE TRABAJO					
			Excelente	Bueno	Malo
¿Cómo considera que fue la relación con su jefe inmediato?			☒	☐	☐
¿Cómo considera fueron las relaciones con sus compañeros de trabajo?			☒	☐	☐
En general, ¿cómo considera el trato hacia usted en la FCV?			☒	☐	☐
Observaciones:					
EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN Y ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL					
ASPECTO:			Si	No	Observaciones:
¿Recibió al momento de la contratación toda la información pertinente al cargo que desempeñaba, sus condiciones de trabajo y políticas de la organización?			☒	☐	
¿Recibió o participó en la inducción institucional y demás capacitaciones establecidas por la FCV?			☒	☐	
¿Recibió el entrenamiento adecuado para el desarrollo de sus funciones?			☒	☐	
¿Recibió el apoyo esperado de su jefe inmediato para el desarrollo de sus funciones?			☒	☐	
¿Tuvo participación y/o asistencia en los grupos primarios de su área de trabajo?			☒	☐	
¿Le fue aplicada la evaluación de desempeño o retroalimentación de su desempeño?			☒	☐	
En su opinión, ¿qué aspectos positivos resalta de la FCV en orden de importancia?					
la infraestructura que permite tener todos los recursos a los docentes, el confort como trabajador por internet e instalaciones para completar un excelente servicio					
Desde su punto de vista, ¿cuáles son las oportunidades de mejora de la compañía en orden de importancia?					
la posibilidad de un pago cumplido.					
CONCLUSIÓN GENERAL					
El haber trabajado para la FCV fue para usted una experiencia...					
☒ Muy Satisfactoria	☐ Satisfactoria	☐ Insatisfactoria	☐ Muy Insatisfactoria		
			Si	No	Observaciones:
¿Los valores y objetivos institucionales son acordes a sus principios de ética profesional y valores profesionales?			☒	☐	
¿Volvería a laborar en la FCV? Por favor mencione si tiene alguna condición			☒	☐	
Firma Entrevistador			Firma Entrevistado		
Elaborado por: Coordinador Cultura, Bienestar y Comunicaciones			Aprobado por: Directora de Apoyo y Servicios		
Revisado por: Coordinador Cultura, Bienestar y Comunicaciones			Fecha de Aprobación: 2019-01-18		
Fecha de Revisión: 2019-01-18					

Todos los derechos reservados. FCV y FCV Zona Franca S.A.S