

**Análisis de causas de rotación en una empresa de abastecimiento del sector salud durante un periodo de cinco meses entre los años 2023 y 2024.**

Elles Jaramillo, Simón.

Perea Montes, Chay.

Silva Arias, María Camila.

Lagunas Pinzón, Aura María

Universitaria Agustiniana  
Facultad de ciencias económicas y administrativas  
Especialización en gerencia estratégica del talento  
humano Bogotá, D.C

2024

**Análisis de causas de rotación en una empresa de abastecimiento del sector salud durante un periodo de cinco meses entre los años 2023 y 2024.**

Elles Jaramillo, Simón.

Perea Montes, Chay.

Silva Arias, María Camila.

Lagunas Pinzón, Aura María.

Director:

Liz Katherine Ariza Matamoros

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana

Facultad de ciencias económicas y administrativas

Especialización en gerencia estratégica del talento

humano Bogotá, D.C

2024

## **Resumen**

El presente proyecto de investigación se enfoca en examinar las causas de la alta tasa de rotación experimentada por la empresa Medife S.A.S, dedicada al abastecimiento de insumos para el sector salud, durante un lapso de cinco meses entre 2023 y 2024. Se utiliza una metodología cualitativa de investigación acción, utilizando entrevistas semiestructuradas como principal medio de recopilación de datos. La población objetivo consiste en los empleados que se desvincularon de la empresa durante el período mencionado, con una muestra no probabilística del 73.6%. Los datos obtenidos se analizan mediante categorización con el objetivo de identificar los factores clave que contribuyen a la rotación del personal. El propósito de este proyecto es proporcionar conocimientos para mejorar la retención de talento en la empresa y servir como base para investigaciones futuras sobre este tema.

**Palabras Clave:** Causas de Rotación, Talento Humano, Sector salud, Entrevista de Retiro, análisis cualitativo, Retroalimentación

## **Abstract**

This research project focuses on examining the causes of the high turnover rate experienced by Medife S.A.S., a company dedicated to the supply of inputs for the health sector, during a five-month period between 2023 and 2024. A qualitative action research methodology is used, using semi-structured interviews as the main means of data collection. The target population consists of employees who left the company during the aforementioned period, with a non-probabilistic sample of 73.6%. The data obtained is analyzed by categorization with the objective of identifying the key factors contributing to employee turnover. The purpose of this project is to provide knowledge to improve talent retention in the company and serve as a basis for future research on this topic.

**Keywords:** Causes of Turnover, Human Talent, Health Sector, Retirement Interview, qualitative analysis, Feedback.

## Tabla de contenido

Perfil de los integrantes.....	1
1 Planteamiento del problema .....	2
2 Justificación .....	4
3 Objetivos.....	7
3.1 Objetivo general .....	7
3.2 Objetivos específicos .....	7
4 Marco referencial.....	8
4.1 Marco Teórico .....	8
4.1.1 Rotación.....	8
4.1.2 Rotación voluntaria.....	9
4.1.2.1 Factores que impactan en la rotación de Voluntaria .....	10
4.1.2.1.1. Insatisfacción laboral .....	10
4.1.3 Rotación involuntaria .....	13
4.1.4 Entrevista.....	16
4.1.4.1 Entrevista se salida .....	17
5 Metodología.....	18
5.1 Enfoque.....	18
5.2 Alcance de la investigación .....	18
5.3 Diseño de Investigación.....	18
5.4 Población y muestra .....	19
5.5 Técnicas de recolección de datos.....	19
5.5.1 Instrumento de medición o recolección de datos.....	19
5.6 Aplicación metodológica .....	19
5.7 Análisis de datos.....	22
6 Análisis de resultados .....	23
6.1 Diseño de entrevista.....	23
6.2 Aplicación de la entrevista .....	23
6.3 Motivos de retiro de Medife S.A.S.....	24
6.3.1 Motivos de retiro explícitos y/o directos expresados por los excolaboradores .....	24
6.3.2 Motivos de retiro implícitos expresados por los excolaboradores .....	27
6.3.2.1 Subcategoría 1: Clima organizacional.....	27
6.3.2.2 Subcategoría 2: Desarrollo y proyección.....	30

	6.3.2.3 Subcategoría 3: Experiencia del cliente interno .....	34
	6.3.2.4 Subcategoría 4: Dirección de jefes/ Liderazgo.....	39
7	Discusión .....	42
8	Conclusiones .....	47
9	Recomendaciones.....	49
	Referencias .....	52
	Anexos.....	57

### **Perfil de los integrantes**

**Chay Perea Montes**, nacida en la ciudad de Cartagena, radicada en el municipio de Rionegro Antioquia, con 24 años de edad, profesional en Psicología, egresada de la universitaria Tecnológico Comfenalco, trabaja actualmente como coordinadora de gestión del talento humano en la compañía Aviation Colombia S.A.S.

**Simón Elles Jaramillo**, nacido en la ciudad de Cartagena, con 47 años de edad, profesional en gestión de la seguridad y salud laboral, egresado del politécnico grancolobiano, trabaja actualmente como Líder de gestión humana y SST en Medife S.A.S.

**María Camila Silva**, nacida en el municipio de Ariguaní Magdalena, con 24 años de edad, profesional en Psicología, egresada de la universidad popular del Cesar, trabaja actualmente como profesional social del instituto geográfico Agustín Codazzi.

**Aura María Lagunas Pinzón**, nacida en la ciudad de Bogotá, con 24 años de edad, profesional en administración de empresas de la universitaria Agustiniense, trabaja actualmente como analista Junior en la empresa de Telecomunicación Teleperformance.

## 1 Planteamiento del problema

Las personas o el talento humano de las organizaciones son sin duda uno de los elementos fundamentales y principales de todas las empresas. Debido a esto, cada vez más estas centran esfuerzos dirigidos al desarrollo, potencialización y compensación de este, con el fin de alcanzar objetivos y metas organizacionales (López, 2011). Es por ello, que la competitividad de una organización está dada por la entrega y la eficiencia de su personal (Rodríguez, 2020)

Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, cuando dichos movimientos consisten en la entrada y salida de la organización, se conoce como rotación de personal.

Actualmente, retener el personal se ha convertido en uno de los retos más grandes para las organizaciones. De acuerdo a un estudio realizado por LinkedIn en 2021, en promedio la tasa de rotación global oscila en el 10,9%. Según el informe de la federación Colombiana de Gestión humana en el año 2022 la rotación promedio de carácter deseado en las empresas colombianas fue del 17,15%, mientras que la rotación no deseada fue del 14,40% (Inteligencia artificial Colombia, 2023).

En toda empresa debe esperarse cierto índice de rotación de personal el cual, es saludable para esta; pero cuando este fenómeno empieza a tener repercusiones en la estabilidad laboral y en la economía de la organización, se convierte en un problema. Siendo así, la rotación más que un problema conceptual, se traduce a un tema monetario.

Para muchas empresas la rotación de personal no es una prioridad en cuanto al análisis, por ende, no destinan recursos para monitorearlo con exactitud, pero más que un tema de dinero también hay detrás problemas de motivación, estilos de liderazgo, satisfacción laboral, salario emocional, trabajo en equipo, entre otros. Por otra parte, las novedades tecnológicas, la preferencia por el trabajo remoto y la flexibilidad horaria juegan un papel importante a la hora de un trabajador decidir si se mantiene o no en su empleo actual.

El impacto y costo de la rotación varía de acuerdo con el tipo de empresa al que se haga referencia. Particularmente, las empresas dedicadas al abastecimiento de insumos para el sector salud se lograron posicionar aún más, luego de las crisis de salud desatada por el COVID 19; Siendo estas el eje fundamental para que la prestación de servicios de salud se lleve adecuadamente y se salvaguarde la integridad del personal (Romero, 2020). A pesar de dicho

posicionamiento, no se pueden dejar a un lado los desafíos que a nivel global y nacional deben enfrentar, como las dificultades presupuestales del sistema de salud colombiano que causa consecuencias directas en la cadena de prestación de los servicios de salud y, por ende, en las empresas que hacen parte de la cadena de abastecimiento del sector. Según el diario El Colombiano (2023) el exministro Fernando Ruiz, en el pasado foro acerca de la Reforma a la salud de Colombia: “derecho a la salud, ¿Para todos?” Manifestó que: “Nunca el sector salud había estado en una situación tan crítica como ahora”. Creando de esta forma, una gran incertidumbre en el gremio, por supuesto de manera directa en los empresarios y un alto grado de inseguridad en los trabajadores.

La empresa Medifé S.A.S. se dedica al abastecimiento de insumos en el sector salud, llevando una trayectoria de treinta y dos años en el mercado, quien actualmente presenta un alto índice de rotación de sus empleados de manera mensual, lo cual es señal de que hay temas internos que pueden estar incidiendo de manera directa e indirecta. El reconocimiento de estos factores va a ser la pieza fundamental que va a aportar al área de gestión humana para combatir la deserción de personal. Hoy el desafío es detectar las causas principales del nivel elevado de rotación que se presenta en la empresa Medifé S.A.S. para poder generar alternativas adecuadas para la correcta intervención de los diferentes escenarios para la mejora de la retención del talento humano.

Debido a lo anterior, se pretende hacer una indagación de los factores que pueden estar incidiendo en el fenómeno anteriormente mencionado. Dicho estudio se llevará a cabo en la empresa Medifé S.A.S. ubicada en la ciudad de Medellín, durante un periodo de tiempo de cinco meses, este estaría dirigido a toda la población saliente de la empresa.

Lo anterior, nos lleva al siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores más relevantes que estarían impactando de forma significativa la rotación en la empresa Medifé S.A.S. según la realización de un análisis durante un periodo de cinco meses entre los años 2023 y 2024?

## 2 Justificación

El desarrollo de este proyecto tiene un componente importante y es el impacto personal que genera en los integrantes del grupo investigador, ya que al permitir aplicar los conocimientos teóricos y técnicos adquiridos en el proceso académico en la especialización en gerencia estratégica del talento humano para llevar a la práctica y dar un insumo importante para la planeación estratégica de la alta gerencia desde el área de Talento Humano, aportando a las decisiones de esta y su implementación en nuevas estrategias, permitiendo esto a los participantes ser parte de la solución no solo en la estructura organizacional, sino en el bienestar e impacto que genera en la población trabajadora, siendo este su más grande motor para continuar generando ideas de valor enfocados en un mejoramiento con un enfoque holístico que a futuro traerá grandes satisfacciones personales, aumento de destrezas, habilidades, creatividad, innovación, conciencia y responsabilidad hacia el ser.

El tema de la rotación de personal ciertamente representa un foco de estudio muy importante para cualquier organización. Flores et-al (2008) citado en Domínguez Olaya (2015) refiere que “detrás de una excesiva rotación de personal se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos” (P.65). Esta problemática requiere de lupa científica pues es uno de los temas que a través del tiempo ha generado incertidumbre a muchas organizaciones a nivel mundial. Sugiere gran importancia contar con información veraz acerca de los principales factores que originan los altos índices de rotación en las empresas, lo cual permitirá brindar herramientas logren mitigar los impactos negativos a nivel de costos, tiempo y cultura laboral, teniendo en cuenta que dicha situación genera un ambiente de inestabilidad entre los colaboradores y a su vez afecta la imagen corporativa.

A nivel global las organizaciones han ido evolucionando y con ello el papel que juegan los colaboradores en ellas, antes vistos únicamente como el recurso para obtener mayor productividad, sin tener en cuenta el factor humano de los mismos. Hoy día son considerados como el pilar fundamental en las organizaciones y es por ello que, uno de los retos más importantes es lograr la fidelización de estos, disminuyendo así en un gran porcentaje la rotación, teniendo en cuenta que esta última no únicamente se da de forma voluntaria.

El estudio de las causas de rotación en una empresa de abastecimiento del sector salud es relevante ya que, ese fenómeno puede impactar de manera significativa a la organización de diversas formas.

La calidad de los servicios de la organización es solo una de las áreas que pueden sufrir una afectación, ya que cuando los empleados rotan constantemente, puede haber lugar a las interrupciones en procesos esenciales, falta de continuidad en la gestión de inventarios y demoras en la entrega de los suministros mismos. También, los costos asociados a la rotación, contemplando procesos como la selección y contratación de nuevos empleados, el entrenamiento, la capacitación, los costos administrativos y los costos producidos por la poca productividad que conlleva tener un nuevo empleado mientras logra la misma eficiencia de un empleado experto en las funciones del cargo. En esa misma línea, este fenómeno podría aumentar los riesgos de errores o incumplimiento normativo debido a la falta de personal capacitado y experimentado.

Cabe resaltar que el estudio del fenómeno mencionado a lo largo de este proyecto permitirá a la dirección identificar problemas subyacentes en la gestión del talento humano, como problemas de liderazgo, clima laboral, políticas de compensación inadecuadas o falta de oportunidades de desarrollo profesional. Al abordar estas causas la empresa puede mejorar su capacidad para atraer y retener talento.

En resumen, comprender y abordar las causas de rotación en una empresa de abastecimiento del sector salud es esencial para mantener la calidad de los servicios, reducir costos, garantizar la continuidad operativa, establecer relaciones sólidas con proveedores y cumplir con las regulaciones y estándares de calidad. Esto contribuye al funcionamiento eficiente y efectivo de la empresa, lo que a su vez beneficia a los pacientes y al sistema de atención médica en su conjunto.

Por las razones expuestas anteriormente, la presente investigación pretende identificar claramente las causas que originan la alta rotación del personal en la empresa Medife S.A.S, lo cual se pretende lograr por medio de la incorporación de entrevistas de retiro aplicadas en todos los cargos de la empresa, permitiéndonos esto conocer no solo las causas más frecuentes, sino también a qué tipo de rotación están asociadas dichas causas, teniendo en cuenta que hay diversos tipos. Este trabajo servirá como referente y antecedente teórico para futuras investigaciones, pues ayudará a brindar herramientas no solo a la empresa en la cual se está desarrollando

la investigación sino también a las demás empresas que estén atravesando por esta problemática de este fenómeno de la rotación.

### 3 Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Analizar las causas de la rotación en una empresa de abastecimiento del sector salud durante un periodo de cinco meses entre los años 2023 y 2024.

#### 3.2 Objetivos específicos

- Diseñar una entrevista de retiro aplicable a todos los cargos de la empresa que aborde los motivos de retiros voluntarios e involuntarios.
- Emplear entrevistas de retiro a todo el personal saliente de la empresa Medife S.A.S. durante el periodo de duración del proyecto.
- Describir de acuerdo a la previa identificación las causas de rotación de la empresa Medife S.A.S.

## **4 Marco referencial**

En este apartado se presentarán referentes teóricos y conceptuales establecidos previamente acerca del fenómeno que se pretende analizar, soportando la investigación. Se abordarán bases teóricas que contribuyen a la explicación de la problemática identificada y la descripción de los conceptos relevantes que permitirán comprender en mayor medida la temática. Todo lo anterior, contando con el respectivo reconocimiento a los principales autores quienes marcaron un precedente en lo que a rotación en la organización se refiere.

### **4.1 Marco Teórico**

#### **4.1.1 Rotación**

Partiendo de lo anterior, se precisa importante dejar claridad acerca de la relevancia del factor humano dentro de una organización, el cual es completamente esencial para el funcionamiento y productividad y de este depende la rentabilidad y por supuesto la continuidad del negocio. Por esto, dentro de una organización, específicamente para el área de gestión humana, la alta rotación de personal es de suma preocupación ya que, para poder mantener la productividad, se está obligado a mantener el personal necesario para el normal funcionamiento de la misma, a pesar de las salidas del personal y los costos que se deben asumir por ello. Estos últimos, son realmente elevados y se componen de diversos factores como la curva de experiencia de los trabajadores, la cual solo se gana basado en el tiempo, los costos del reclutamiento, la selección, costos de capacitación. Este último está siempre en riesgo ya que en muchos casos las empresas de hoy invierten elevadas sumas de dinero capacitando y preparando a su personal para posteriormente perder lo invertido al retirarse el trabajador, que se va con el conocimiento y la experiencia.

El talento humano juega un papel creativo e innovador en toda organización. Las personas son responsables de innovar, diseñar y producir los bienes y servicios que ofrece la empresa; controlar la calidad de sus procesos y productos; de la distribución del producto; asignar recursos financieros entre departamentos, para el desarrollo de productos, y establecer objetivos y estrategias que guíen la organización. Si una organización no cuenta con personas productivas, será difícil que alcance sus objetivos, es por ello que abordar la rotación a fin de prevenirla y/o disminuirla es tan crucial en las organizaciones.

Según Chiavenato (2009), El Turnover o rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La salida de personal puede darse por iniciativa del empleado (renuncia) o por iniciativa de la organización (despido).

La salida por renuncia se da cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. También Chiavenato manifiesta en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2000) que es normal que en una organización saludable se presenten volúmenes pequeños de salida de personal y entrada de nuevo personal, llamándola “*rotación vegetativa de simple conservación del sistema*” siendo esta una rotación que puede ser en pro de aumentar el personal para cubrir nuevas vacantes necesarias para nuevos proyectos dentro de la organización por nuevos productos o servicios o simplemente por crecimiento de la productividad y la necesidad de abastecer con más personal en un proceso determinado, es considerada como manejable o controlable.

Por otra parte, Damien, J. et.al. (2007), resumen en tres categorías los factores determinantes en la intencionalidad de rotación del personal, en primer lugar, se encuentran los factores directamente relacionados con el trabajo como características del trabajo y factores que evidencian la presencia de estrés laboral. En segundo lugar, se mencionan los atributos del individuo, como son la motivación del trabajador o las características demográficas como la edad, el estado civil entre otros. Por tercer y último lugar, el autor menciona los factores organizacionales donde se encuentran las compensaciones, las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa y promoción. Todos estos ejercen de manera distinta sobre el trabajador y sus deseos de cambio de trabajo y sus percepciones de alternativas para el cambio. “La interacción de la satisfacción, el atractivo del puesto de trabajo actual y el atractivo de puestos alternativos determina las intenciones de buscar otro empleo, lo que puede conducir a las intenciones de abandonar” (Milkovich y Boudreau, 1997, p.304) lo cual, a su vez, puede provocar los abandonos reales.

Teniendo en cuenta lo anterior, sugiere gran importancia tener claro que existen diversos tipos de rotación, siendo estos los siguientes:

#### **4.1.2 Rotación voluntaria**

Según Littlewood (2006) la rotación voluntaria es una separación que un empleado inicia y lleva a cabo por iniciativa propia para terminar la relación laboral con la organización, renunciando o dejando el puesto de trabajo. Existen dos tipos de empleados: los que se van y los que permanecen en la organización durante lo que se considera un período de tiempo razonable dentro de la organización.

Este tipo de rotación se produce cuando un empleado, por motivos personales o profesionales,

decide abandonar la empresa en busca de un mejor empleo, desea cambiar de carrera, desea mejorar la condición familiar y laboral, o porque había condiciones laborales menos atractivas, entre otros.

En esa misma línea, para Gómez & Mejía (2016), existen dos tipos de separación voluntaria. La primera corresponde a aspectos en los que el abandono de un puesto de trabajo depende del grado de insatisfacción con el puesto en sí, del ambiente laboral (o ambos) y del número de alternativas disponibles para el empleado. El segundo tipo es la jubilación, que normalmente ocurre al final de la carrera de un empleado y a menudo resulta en que este reciba beneficios de la organización; por lo tanto, el departamento responsable de la gestión de recursos humanos ayuda a los empleados a planificar su jubilación y los reemplaza con empleados nuevos o actuales.

Lo anterior resalta la importancia de comprender a profundidad lo que sucede cuando los empleados abandonan una empresa por su voluntad y como la salida de un empleado puede dificultar el logro de las metas trazadas, afectando significativamente las operaciones de la organización, especialmente cuando el empleado que decide irse tiene amplios conocimientos y logros sobresalientes, difíciles de reemplazar. Para las empresas, es importante tener claro porque se da este tipo de rotación, pues de esta se derivan varios factores, los cuales se convierten en un indicador de lo que se debe potenciar para lograr disminuir la insatisfacción relacionada a ello.

#### **4.1.2.1 Factores que impactan en la rotación de Voluntaria**

Varios factores pueden influir en la rotación voluntaria y los motivos de esta decisión pueden variar según la persona y la situación.

##### **4.1.2.1.1. Insatisfacción laboral**

La satisfacción laboral constituye uno de los fenómenos más estudiados del siglo XX, se define como el grado en que los empleados disfrutan de su trabajo. Por lo tanto, algunos autores como Fisher (2000), señalan que la satisfacción laboral es una respuesta afectiva o emocional al trabajo en general.

La insatisfacción laboral es uno de los principales factores que conducen al abandono voluntario del empleo. Esto podría deberse a una falta de oportunidades de avance profesional, un ambiente laboral tóxico, falta de reconocimiento o recompensas, salario insuficiente o cualquier otro aspecto que haga que los empleados se sientan incómodos e infravalorados en su

trabajo. Teniendo en cuenta lo anterior, resulta de gran importancia ahondar en las principales causas de insatisfacción laboral.

En primer lugar, se puede destacar el mal clima laboral que pueda llegarse a presentar dentro de la organización. Lo cual podría deberse a la falta de comunicación interna, malas relaciones con los empleados o ineficacia organizacional. Estos factores pueden dificultar que los empleados completen las tareas, lo que provoca pérdida de motivación e insatisfacción laboral.

En segundo lugar, es pertinente mencionar la falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento. Los empleados pueden sentirse insatisfechos con sus puestos de trabajo cuando se sienten estancados, es decir, cuando sienten que no tienen oportunidad de avanzar a un nivel superior, desarrollarse profesionalmente o desarrollar nuevas habilidades y adquirir nuevos conocimientos. En este sentido, es necesario mencionar la falta de reconocimiento la cual hace referencia a la sensación de que la empresa no valora ni aprecia el esfuerzo y el trabajo que se ha llevado a cabo por parte de un empleado, lo cual puede hacer que estos se sientan desconectados.

En tercer lugar, se puede destacar las malas condiciones laborales, como un salario demasiado bajo para la posición, trabajar en condiciones que puedan afectar la salud, entre otras.

Esto puede afectar el crecimiento de la empresa, el proceso de producción y el logro de objetivos.

En cuarto lugar, se encuentran las oportunidades de hacer carrera dentro de la organización. El crecimiento laboral es conocido como el ascenso a una posición más alta dentro de una empresa o industria, ya sea pública o privada. Es decir, una transición de una categoría a un puesto de trabajo que tiene mejores recompensas debido a la evaluación de habilidades y desempeño previo. Los ascensos a menudo se otorgan en función de la antigüedad y la experiencia acumulada en un campo en particular.

Los empleados suelen dejar sus trabajos cuando encuentran mejores oportunidades profesionales en otras organizaciones. Si perciben que su empleador actual no les brinda oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, será más probable que busquen nuevas oportunidades.

En quinto lugar, se destacan los problemas personales. Según García (2015) los problemas personales tienen implicaciones psicológicas complejas que afectan al «yo» de quienes los padecen. Pueden llegar al punto de anular la propia subjetividad, la capacidad de hacer algo por

sí mismo, y poner a la persona en una condición objetual desde la que experimenta su estado de forma exclusiva, o casi exclusivamente, pasible.

En ocasiones, los empleados abandonan voluntariamente un trabajo debido a cuestiones personales, como un cambio en las circunstancias familiares, un traslado geográfico o una necesidad de flexibilidad laboral que no puede satisfacer su trabajo actual.

En sexto lugar, se resaltan los conflictos al interior de la organización. Los conflictos laborales siempre están presentes en la sociedad de una forma u otra. Los intereses en conflicto entre dos sujetos principales (empleados y empleadores) en el entorno laboral provocan muchas tensiones diferentes. Los empleadores se esfuerzan por lograr las mayores ganancias posibles al menor costo posible para sus organizaciones. Del mismo modo, los empleados intentan satisfacer sus necesidades a través del trabajo para lograr el salario más alto posible y las mejores condiciones laborales. Este entorno, donde los intereses son contrapuestos hace que se manifieste el conflicto laboral.

Existen muchas teorías diferentes sobre el conflicto laboral. López (1995) Sostiene que el conflicto entre empleados forma parte del llamado conflicto social, entendido como el enfrentamiento de entidades que no pueden ponerse de acuerdo sobre la asignación de recursos dentro de la estructura dominante, al tiempo que resta importancia a la influencia social sobre el sistema productivo.

Los conflictos con compañeros de trabajo, supervisores, la cultura y clima organizacional pueden llevar a una rotación voluntaria. Los empleados pueden sentirse incómodos o insatisfechos debido a disputas interpersonales o problemas de comunicación.

En séptimo lugar se puede mencionar el estrés y sobrecarga laboral. Según lo indica Espinoza (2018), el estrés laboral es una reacción emocional humana que puede surgir debido a diversos eventos sociales o personales, provocando una reacción inmediata del cuerpo y provocando así malestar emocional y sobrecarga de estrés. El estrés provoca problemas de salud o cambios que impiden realizar actividades de forma eficaz.

El estrés laboral amenaza el normal funcionamiento y la consecución de resultados organizacionales. Una organización sin un buen ambiente de trabajo no puede sacar lo mejor de sus empleados y esto en un mercado cada vez más competitivo puede afectar no sólo al desempeño sino también a la supervivencia de la propia organización, regenerando aumento del ausentismo, menor compromiso laboral, disminución de la eficiencia y productividad laboral, mayor número

de prácticas laborales inseguras, etc. Por lo tanto, el exceso de trabajo y el estrés constante pueden provocar una rotación voluntaria porque afectan la salud y el bienestar de los empleados.

Por último, cabe resaltar los cambios en la compensación. Chiavenato (2007) menciona: “El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones” (p. 284). El salario es el centro de las relaciones laborales entre las personas y las empresas, elemento fundamental en las condiciones de empleo, por su relación con los puestos de trabajo dentro de las organizaciones.

Chiavenato (2009) argumenta: “El salario representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades dentro de una organización y por ello, recibe un salario” (p. 285). Básicamente, esto es los principales factores motivacionales en los empleados.

Existen diversas razones por las cuales los sistemas de compensación son elemento crucial en el éxito de las organizaciones. Primeramente, la satisfacción de las necesidades básicas como la alimentación, vivienda, vestimenta, atención médica y educación. Estas necesidades son necesarias para una vida digna y saludable. Y puedes ser cubiertas si y solo si se recibe una adecuada remuneración para suplir estas. En esa misma línea, se puede resaltar la estabilidad económica, lo cual permite presupuestas, ahorrar y manejar gastos inesperados como emergencias médicas o renovaciones del hogar. Por último, la motivación en el trabajo se da en gran parte por el tema monetario. Un salario justo y competitivo puede ser una fuente de motivación en el trabajo. Las personas están más comprometidas y productivas cuando sienten que sus esfuerzos son recompensados.

En resumen, los salarios son importantes para los medios de vida y la calidad de vida de las personas, no sólo proporciona capital para satisfacer las necesidades básicas, sino que también tiene un impacto significativo en la felicidad, la motivación laboral y el desarrollo personal.

Las discrepancias entre las expectativas salariales y los salarios reales ofrecidos, así como la falta de aumentos o beneficios, pueden provocar una rotación voluntaria.

#### **4.1.3 Rotación involuntaria**

Múltiples son las causas que pueden originar la rotación de personal en una organización. Generalmente el énfasis de estas se centra en la rotación voluntaria, la cual hace referencia a la decisión que toman los colaboradores de renunciar, dejando de lado la rotación de carácter

involuntario o lo que popularmente se conoce como despidos o terminaciones de contrato. El fenómeno de la rotación puede ser visto como una causa de preocupación para cualquier empresa, pero hasta cierto punto no es completamente “catastrófica” cuando está en los límites adecuados. Pigors y Meyers (1985) abordan la rotación bajo los términos saludables y no saludables.

Diversos son los autores que se enfatizan en la rotación del personal de manera voluntaria, pero muy pocos abordan este tema de manera integral. Mobley (1997) citado por Orozco (2020) define la rotación como el retiro voluntario e involuntario de un colaborador de acuerdo a factores como la percepción y evaluación sobre la empresa. Otros autores se refieren el tema de la rotación involuntaria de manera muy general, como, por ejemplo, Rodríguez (2007) citado por Orozco (2020) quien la define como el “Flujo de personal que se puede dar por ascensos, renunciaciones, despidos, promociones, traslados de personal, muertes, retiros, permisos y licencias”.

Lo cierto, es que la rotación involuntaria también es un tema que genera un impacto en la productividad y en los costos de la empresa, cuando esta no es sana o se da de una forma desmedida. Esta se puede definir como aquellas salidas de personal en una empresa forzadas desde la misma compañía. Es decir, que en este caso el empleado no es quien decide salir, sino la empresa es la que toma la decisión de proceder con la terminación de la relación laboral (Cobee, 2023).

Es importante llevar a cabo un análisis de este tipo de rotación, ya que, puede estar indicando que pueden existir ciertos problemas dentro de la organización, puesto que es un síntoma de que algo no está funcionando a nivel de gestión. No se puede negar que existen factores inherentes a los empleados o que no son un indicador negativo para la empresa, como el bajo desempeño del colaborador, violación a reglamento interno por parte del colaborador, ausentismos constantes, cambios en la estructura organizativa, recortes presupuestales, cambios tecnológicos, constantes procesos disciplinarios, entre otros.

En contraste, hay unos factores que si son inherentes a la compañía que pueden impactar en este fenómeno. En primer lugar, se pueden mencionar los procesos de reclutamiento y selección ineficientes. Seleccionar un buen candidato para una posición es algo más que escoger a aquel que tiene un currículum brillante. Un buen candidato debe poseer las habilidades y capacidades óptimas para desarrollar su puesto, debe tener una visión que encaje con la cultura organizacional y con los valores de la compañía. Si el área de talento humano no hace un adecuado

proceso de reclutamiento y selección es probable que los colaboradores no se adapten con facilidad a los requerimientos o necesidades de la empresa o que sencillamente no estén calificados para desempeñar las funciones asignadas, lo que dará como resultado que la empresa deba prescindir de los servicios del colaborador (Factorial, 2023).

Otro factor que puede incidir en la rotación involuntaria es el inadecuado proceso de entrenamiento y orientación. El desempeño de las actividades cotidianas depende de un proceso de capacitación. Torres y Salazar (2013), citado por Restrepo (2018) refieren que la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. El entrenamiento debe realizarse en relación con los objetivos de la organización, esto no corresponde a un “beneficio” para el personal directamente, ya que estos se benefician cuando la compañía misma se desarrolla y capacita a su personal. Cuando los empleados no reciben un adecuado proceso de entrenamiento para realizar su trabajo de manera eficaz y efectiva, será muy probable que cometan errores o alcancen las expectativas que la organización tiene con respecto a ellos, lo cual podría dar lugar a despidos.

Otra de las causas que pueden llevar a la rotación involuntaria en las empresas son las pocas o carentes habilidades de liderazgo, el cual se puede definir como la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente, también se puede definir como la capacidad de conseguir seguidores (Tracy, 2015). El liderazgo en las organizaciones es esencial para establecer una dirección, motivación de los equipos de trabajo, toma de decisiones y creación de un ambiente de trabajo efectivo. Si los líderes de la organización no poseen las habilidades necesarias, temas como el desarrollo de personal y gestión de conflictos pueden dar lugar a que la decisión más sencilla para estos sea simplemente pedir a la empresa que se prescinda de los servicios del personal.

En esa misma línea, es importante destacar el mal manejo de las evaluaciones de desempeño, lo cual, puede llevar a cabo que incremente la rotación involuntaria ya que, si bien estas son una herramienta útil para la toma de decisiones, es imprescindible que estas evaluaciones sean objetivas, basadas en méritos y justas, proporcionando a los empleados las retroalimentaciones a las que haya lugar de manera continua antes de la consideración de la terminación de su contrato. Es importante que estas no se conviertan en un momento de “terror” para los colaboradores, sino en una posibilidad de desarrollarse y tener oportunidades de mejora.

Por último, se puede mencionar la falta de comunicación asertiva. La palabra asertividad fue empleada por primera vez por terapeutas conductuales entre los años 1950 y 1960. Es un término íntimamente relacionado con la comunicación, ya que le da sentido a la transmisión constante de mensajes entre dos o más seres humanos. Sin embargo, es imposible determinar si hubo o no asertividad si no se detiene a analizar con el receptor lo que le expuso, para determinar si el mensaje fue veraz, congruente, expresivo y oportuno (Rengifo, 2014). Se podría afirmar que la comunicación y el asertividad se encuentran íntimamente relacionadas. Las personas asertivas deben tener la capacidad de comunicarse con eficacia y claridad, reconociendo sus propias fortalezas y debilidades. También deben tener la capacidad de crear espacios para críticas constructivas y fructuosas que permitan la mejora continua de las relaciones interpersonales y grupales (Rengifo, 2014).

Existen diversas definiciones sobre el término “comunicación asertiva” las cuales presentan muchas similitudes. Lesmes, Barrientos y Cordero (2020) la consideran como:

“la capacidad humana de expresión verbal y preverbal, en función a los contextos de una manera integral y en las diferentes situaciones en cuyo caso este presente el proceso”.

La comunicación asertiva permitirá a la persona obtener beneficios tanto en el área personal como profesional ya que desarrolla la seguridad personal, la autoimagen, la autoestima, el autoconcepto, se es más eficiente en el manejo de situaciones de conflicto y permite evitar las situaciones estresantes. A la vez, hace que la persona esté a gusto consigo misma y para con los demás. Sin duda hace a la persona más efectiva en el acto comunicativo.

Si en la organización no prima una cultura de comunicación asertiva, los líderes pueden llegar a tener dificultades para comunicarse de manera clara y transparente, puede llegar a generar desinformación, confusión y malos entendidos, lo cual puede llevar a que se causen terminaciones de contrato.

Teniendo claridad acerca del término rotación y los tipos de esta que prevalecen en las organizaciones, se da lugar al abordaje de una de las técnicas que se emplean en la empresa al momento de la desvinculación de algún tipo de colaborador, siendo esta, la entrevista.

#### **4.1.4 Entrevista**

La mayoría de las organizaciones tienen como política, aplicar a todas las personas que terminan su relación laboral una breve entrevista de egreso. Por medio de esta, se busca tener una conversación con el trabajador que abandona su cargo dentro de la organización, brindando un

entorno seguro para que el entrevistado pueda compartir comentarios honestos y de esta manera tener un insumo muy valioso para la mejora continua dentro de las actividades del cargo, el grupo de trabajo, el ambiente laboral, los niveles salariales, entre otros, con el fin de dar claridad y datos del porqué de la rotación actual existente. Este espacio permite descubrir y dar a conocer si los factores que influyen en esta decisión son internos o externos, independientemente del tipo de rotación que se esté dando, permitiendo así generar estrategias para la retención del talento que llega a la empresa.

La entrevista se define según Lanuez y Fernández (2014) citado por Feria, Mantilla y Mantecón (2020) como el método empírico, basado en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto o los sujetos de estudio, para obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema. A su vez, Janesick (1998) citado por Hernández-Sampieri (2013) menciona que, en la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

La aplicación de esta técnica en el momento en que se desvincula un colaborador, se le denomina “entrevista de salida”.

#### **4.1.4.1 Entrevista se salida**

Una de las herramientas de información más poderosas que se tienen, es la entrevista de salida (Goodale 1998, citado por Bretones y González 2009). Es un instrumento que permite conocer las percepciones que tiene el trabajador durante la estancia en las organizaciones; estas pueden ser actitudes relativas a las condiciones de trabajo, actitudes relativas a la remuneración, actitudes relativas al jefe o gerente inmediato, actitudes relativas a la organización, (Chiavenato 2019 citado por Núñez y Posadas s.f.).

Es el principal instrumento que se utiliza para identificar las causas de rotación, permite que el colaborador perciba el hecho de que su experiencia es tenida en cuenta y es tomada como oportunidad de mejora según la información que se recabe. Esta entrevista se hace con preguntas abiertas, con espacio para dar las observaciones más precisas si así es requerido, y sobre todo buscando que sean reflexivas para que el trabajador se sienta cómodo y pueda brindar la oportunidad de entender con datos las causas del retiro y generar un plan de acción que pretenda mejorar lo que sea inherente a la competencia y actividad económica, todo lo que sea interno y externo de la organización y se logre tener cierto control.

## 5 Metodología

A lo largo de este apartado se realizará una descripción de los mecanismos utilizados para el análisis del fenómeno que se pretende investigar (métodos, técnicas o procedimientos a aplicar) por lo cual se hace mención del enfoque, alcance, diseño metodológico, tipo de investigación, población, muestra, técnicas de recolección de datos y aplicación metodológica.

### 5.1 Enfoque

La investigación es de tipo Cualitativa definida por Hernández-Sampieri y Mendoza, (2018) como “aquella que se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto”. Se busca analizar lo que perciben y experimentan los colaboradores en el fenómeno de rotación que los rodea en la empresa de abastecimiento del sector salud por medio de técnicas que faciliten información acerca de la variable estudiada en el contexto donde está destinada la investigación.

### 5.2 Alcance de la investigación

Con alcance descriptivo, siendo el alcance según Hernández, Fernández y Baptista (2014) un aspecto de gran importancia, que permite establecer los límites conceptuales y metodológicos, a su vez menciona: “los estudios descriptivos son aquellos que buscan especificar las propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.92). Teniendo en cuenta lo anterior, cabe mencionar que la finalidad del presente estudio radica en identificar las principales causas de rotación por medio de la aplicación de técnicas como la entrevista, realizar una descripción de las mismas y posteriormente someter dicha información a un análisis, es decir, se busca obtener información sobre la variable a la cual se hace referencia en el estudio.

### 5.3 Diseño de Investigación

la investigación se desarrollará bajo el diseño de Investigación Acción, la cual tiene como finalidad comprender y resolver problemáticas específicas en un contexto determinado. Por medio de la investigación acción se pretende abordar el fenómeno identificado, estudiarlo, recopilar datos sobre el problema, organizarlo, analizar e interpretar datos obtenidos del mismo. Se busca resultados de las acciones realizadas (Hernández, Fernández & Baptista, 2018).

Cabe mencionar que el objeto de estudio en este tipo de diseño es estudiar las problemáticas de un grupo o comunidad obteniendo un diagnóstico de la problemática laboral que aqueja el entorno.

#### **5.4 Población y muestra**

La población a la cual va dirigida el estudio en la empresa Medifé S.A.S. son las personas 19 desvinculadas de la compañía, sea de manera voluntaria e involuntaria, comprendida entre los meses septiembre, octubre, noviembre, diciembre del 2023 y enero del 2024.

La muestra definida según Hernández – Sampieri y Mendoza (2018) como “el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia”. La muestra es no probabilística, de tipo homogénea, teniendo en cuenta que las unidades poseen las mismas características objeto de estudio, centrándose en el tema por investigar, es decir, se entrevistará al 73.6% de personas en estado de retiro en la empresa Medifé S.A.S. durante el periodo de tiempo estipulado anteriormente.

#### **5.5 Técnicas de recolección de datos**

En investigación cualitativa, por medio de la recolección de datos se pretende obtener información, de personas, otros seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias formas de expresión de cada unidad de muestreo. Dicha información se recolecta con la finalidad de analizarla y comprender y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. Ahora bien, el instrumento son los medios con los cuales se auxilia el investigador, como la entrevista, la observación y las sesiones grupales (Hernández, Sampieri & Mendoza 2018).

##### **5.5.1 Instrumento de medición o recolección de datos**

La entrevista semiestructurada se toma como instrumento de recolección de datos, siendo esta, aquellas que se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información (Hernández, Sampieri & Mendoza 2018).

En el presente proyecto de investigación se pretende diseñar y aplicar la entrevista de retiro en una muestra de personas que se desvinculen de la empresa en la cual se desarrolla el estudio, con la intención de recolectar datos que permitan identificar los principales factores por la cual prima el alto índice de rotación en la misma.

#### **5.6 Aplicación metodológica**

La aplicación metodológica, entendida como el camino o procedimiento para lograr un fin, está encaminada en la ejecución de los objetivos específicos trazados a lo largo del proyecto, los

cuales tienen como finalidad dar cumplimiento al objetivo principal de la investigación la cual busca analizar las principales causas que generan los altos índices de rotación en la empresa y a partir de ahí generar estrategias que permitan disminuir dicha problemática.

La presente investigación tuvo tres fases para llevarse a cabo. En primer lugar, es relevante mencionar la fase I, la cual consistió en la selección de participantes. Este es un paso crítico en la investigación, ya que este impacta de manera directa en la calidad y la validez de resultados que se pueden llegar a obtener.

El proceso de selección se llevó a cabo de manera aleatoria teniendo en cuenta el listado proporcionado por Medife S.A.S. de personal retirado de la compañía durante los meses septiembre, octubre, noviembre, diciembre del 2023 y enero del 2024.

En esta fase se estableció que solo se considerarían aquellos empleados que se retiraron de la empresa en el periodo mencionado anteriormente.

La selección se realizó implementando un método de selección aleatoria simple, generando una lista de candidatos elegibles escogiendo al azar, garantizando la imparcialidad de la selección.

Seguidamente, la fase II consistió en contactar e invitar a las personas retiradas, con base al listado proporcionado por Medife S.A.S. Este contacto se estableció a través de una comunicación interpersonal asistida por máquinas, conocido como llamadas telefónicas, estas llamadas fueron realizadas por un integrante del equipo de investigación, tomándole así un tiempo de 2 horas.

Una vez establecido el contacto con el personal retirado fueron citados en las instalaciones de Medife S.A.S. de la siguiente manera: las entrevistas se establecieron por 3 grupos en específico. El primer grupo fue citado el 26 de enero del 2024, para un total de 4 personas entrevistadas; para el grupo dos fueron citados el 29 de enero del 2024, con un total de 4 personas entrevistadas y por último para conformar el grupo tres, fueron citados el 1 de febrero del 2024 con un total de 6 personas entrevistadas.

En la fase III, se realizan las entrevistas en las fechas programadas, estas se realizan en la sala de juntas de la empresa, cuyas condiciones ambientales son las siguientes:

La sala tiene unas medidas adecuadas para este tipo de actividad ya que mide 8mts de largo por 4mts de ancho, posee buenas condiciones ambientales, luminosidad adecuada, libre de

ruidos, vibraciones, humedad o cualquier condición que pueda generar molestias e impactos al momento de realizar la entrevista a cada trabajador saliente. Tiene capacidad para 10 personas, cuenta con aire acondicionado para regular la temperatura ambiental para la comodidad de los participantes, tiene dispensador de agua fría y caliente, disponibles infusiones y aromáticas, y una cafetera para las personas que deseen (Ver anexo 1, imágenes 1 y 2). También cuentan con servicio sanitario exclusivo para las personas que se encuentran en la sala, con baños independientes para hombres y para mujeres con insumos a disposición como papel higiénico, toallas de manos y jabón antibacterial (Ver anexo 1, imagen 3).

Se inicia en cada uno de los grupos con una sensibilización y breve charla por el facilitador, quien es el responsable de la Dirección de Gestión Humana de la empresa Medifé S.A.S. donde se le explica el proceso en un tiempo de 5 minutos a todos los participantes.

Luego se procede a hacer entrega del material para la entrevista, la hoja impresa de Formato FR-TH-001 que se anexa a este documento, lapicero y un cuaderno corporativo como un pequeño souvenir en calidad de agradecimiento por participar en la entrevista (Ver anexo 1, imagen 4). Las entrevistas en los 3 grupos se realizaron de manera fluida, durante estas hubo total acompañamiento por parte del facilitador, quien estuvo dispuesto a resolver cualquier inquietud que pudiera surgir en el proceso de diligenciamiento de la entrevista. Sin embargo, en ninguno de los grupos hubo ningún tipo de inquietudes a resolver por parte de la empresa. Los tiempos de la entrevista fueron tomados dando como resultado en el primer grupo una duración de 10 minutos, el segundo grupo de entrevistados marcó un tiempo total de 8 minutos y el grupo 3 tuvo una duración de 12 minutos. Al finalizar la entrevista se invita a cada participante a un pequeño refrigerio por parte de la empresa.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, resulta importante añadir que cada una de las fases fueron llevadas a cabo posterior al consentimiento de la empresa para realizar la investigación y usar sus instalaciones, además del consentimiento informado aplicado a las personas, para llevar a cabo la entrevista. Se deja constancia de dicho consentimiento por escrito, lográndose evidenciar lo plasmado y la aceptación de cada una de las personas en la parte inicial del modelo de entrevista estructurada aplicada (Ver anexo 4); este mismo, deja claridad de que la información será tomada con fines académicos y que los datos serán utilizados por el grupo académico de la Universitaria Agustiniiana para el análisis de las causas de rotación, partiendo de lo identificado en la información obtenida, así mismo, se garantiza su buen uso y

confidencialidad.

### **5.7 Análisis de datos**

En el análisis de datos cualitativo, la acción esencial consiste en recibir información no estructurada, a los cuales se les proporciona una estructura. El propósito central del análisis cualitativo es explorar datos, imponerles una estructura, describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones, descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema, comprender en profundidad el contexto que rodea los datos, reconstruir hechos e historias, vincular los resultados con el conocimiento disponible y generar una teoría fundamentada de los datos (Hernández , Sampieri & Mendoza 2018).

Dicho análisis se realizará por medio de la categorización, siendo esta “conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (Hernández, Sampieri & Mendoza 2018). Lo anterior, se realizará por medio de la técnica de agrupamiento la cual consta de una serie de pasos:

Primero: anotar temáticas, tópicos o asuntos vinculados al planteamiento mencionados en las entrevistas.

Segundo: señalar cuales son comunes (se repiten una y otra vez), cuales resultan más distintivos (muy relacionados con el planteamiento) y cuales se mencionan una o pocas veces. Estas últimas se descartan.

Tercero: agrupar temas, los más distintivos representan a las categorías más importantes y recurrentes.

## **6. Análisis de resultados**

De acuerdo con la metodología empleada en la presente investigación y gracias al diseño y aplicación del instrumento recolector de información, es necesario mencionar que se lograron los objetivos planteados en la investigación, por lo cual, en el presente apartado se realizará el análisis de la información recolectada.

### **6.1 Diseño de entrevista**

Partiendo de los objetivos específicos, los cuales facilitan el cumplimiento del objetivo general y da respuesta la pregunta planteada, resulta importante hacer mención de la entrevista diseñada, con la finalidad de ser tomada como instrumento que permitiría la recolección de información necesaria para realizar el análisis de la problemática que enfrenta hoy día la empresa Medifé S.A.S.

La entrevista fue diseñada por el grupo que realiza la investigación, consta de 2 páginas compuestas por información solicitada de quien la diligencia (nombre, ciudad, cargo, tiempo laborado, etc.) consentimiento informado y 14 preguntas abiertas, enfocadas en la recolección de información que permita identificar causas de rotación y posibles factores relacionados a la misma. Cabe mencionar que una de las características principales a tener en cuenta para el diseño de la entrevista, fue que esta fuese aplicable a todos los cargos de la empresa.

### **6.2 Aplicación de la entrevista**

La entrevista diseñada fue aplicada a 14 excolaboradores, a quienes previamente se les dio a conocer un consentimiento informado expresando su participación voluntaria y donde se expresa claridad de los fines con los cuales se realiza dicha actividad y se garantiza total confidencialidad de la misma. Estos excolaboradores cuentan con las siguientes características: cuatro hombres y diez mujeres, los cuales pertenecían a distintas áreas tales como: comercial, logística, diagnóstica, contable, de bodega y administrativos. La recolección de información se llevó a cabo durante los meses Septiembre, octubre, noviembre y diciembre del 2023, y enero del 2024. El lugar escogido y en el cual también se obtuvo previo consentimiento para realizar la aplicación, fue en los espacios de la empresa Medife S.A.S.

Posterior al diseño y aplicación de la entrevista, se procede a realizar la descripción de la información recolectada, la cual permitirá identificar y analizar las principales causas de rotación en la empresa de abastecimiento del sector salud Medife S.A.S. Resulta de gran importancia mencionar que, para realizar dicho análisis, se seleccionó el análisis con categorías a priori,

considerando que esta se utiliza “para estudios donde se tengan objetivos acotados, la pregunta este bastante focalizada, se tengan antecedentes teóricos suficientes sobre el tema y el investigador, además crea conveniente utilizar una herramienta de recolección de información con un cierto nivel de estructuración” (Echeverría, 2005, p.11 citado por Rueda, M., Armas, W., y Sígala, L., 2023, p. 90).

Con base en la información recopilada se crearon 5 categorías: motivos de retiro de Medifé S.A.S., experiencia del cliente interno, clima organizacional, desarrollo/proyección y dirección de jefes/liderazgo; las cuales serán desglosadas a continuación:

### **6.3 Motivos de retiro de Medife S.A.S.**

A lo largo de la presente investigación se han tocado los diferentes motivos de rotación que pueden presentarse en el mundo empresarial. Sin embargo, no se ha tocado el hecho de que hay razones obvias y que para a la empresa son claramente visibles del porqué está rotando su personal de manera voluntaria o involuntaria. En contraste, hay razones implícitas que no son tan visibles o claras para la organización. Ambas tienen un enorme protagonismo y vale la pena investigarlas con el fin de que el análisis que se haga sea completo y profundo.

La entrevista diseñada y aplicada por el equipo investigador se enfoca en abordar tanto los motivos implícitos como los explícitos.

En este apartado, se hará la clasificación y a la vez el análisis de cada uno de estos.

#### **6.3.1 Motivos de retiro explícitos y/o directos expresados por los excolaboradores**

Los motivos explícitos abordados en la entrevista se pueden extraer de la pregunta número 1 que dice ¿cuál es el motivo por el cual se retira de la compañía?

La información brindada por los excolaboradores se encuentra consolidada en la tabla 1 en donde no solo se presentan las respuestas textuales, sino que se coloca la clasificación de ese motivo de retiro:

<b>Causa textual descrita</b>	<b>Clasificación</b>
"Necesito más tiempo con mi hija"	Motivos personales
" Encontré una mejor opción fuera del país"	Otro empleo
"Mejor opción laboral"	Otro empleo
"Retiro voluntario"	Motivos personales
"Oportunidad laboral cerca de mi casa"	Otro empleo

"Crecimiento profesional, me retiro de la compañía ya que conseguí un nuevo empleo donde puedo ejercer mi carrera como líder de área"	Otro empleo
"Por motivos de salud, ajenos a mi voluntad"	Salud
"Motivos personales"	Motivos personales
"Nueva oportunidad laboral"	Otro empleo
"Crecimiento profesional, oportunidad laboral en otra compañía"	Otro empleo
"Otra oportunidad de crecimiento laboral"	Otro empleo
"Ambiente laboral en mi área es muy complicado y necesito más paz en mi entorno"	Ambiente laboral
"Proyectos personales"	Motivos personales
"Oportunidad de cumplir mi sueño de tener mi propio y mi negocio propio"	Motivos personales

Tabla 1. Consolidación de motivos explícitos de retiros referidos por los participantes de la investigación. Creación propia.

Como se puede observar en la tabla 1, los motivos más mencionados por los entrevistados son “otro empleo”, es decir que los excolaboradores prefieren establecerse en otra compañía. En esa misma línea, la segunda causa más mencionada por estos son los “motivos personales”.

Estas causales abren una brecha inmensa, ya que, aunque son explícitos para la compañía, es difícil a simple vista identificar por qué los excolaboradores no se fidelizan a Medife S.A.S. y cuáles son esos motivos personales por los cuales las personas se fueron. Es por esto que se realizará un análisis de los motivos implícitos a través de unas subcategorías que son abordadas a través de ciertas preguntas.

Seguidamente en la información brindada por los excolaboradores entrevistados se les presento la siguiente pregunta sobre que busca en su próxima oportunidad laboral consolidada en la tabla 2 en donde solo se presentan las respuestas textuales.

# de pregunta	Respuesta textual de entrevistado	Clasificación
7: ¿Qué busca en su próxima oportunidad laboral?	" Flexibilidad Horaria o Teletrabajo "	Beneficios Laborales
	" Estabilidad, equidad y respeto "	Valores éticos y sociales
	" Buen ambiente, desarrollar mis deberes, buena remuneración "	Compensación y beneficios
	" Ser feliz en mi lugar de trabajo "	Bienestar laboral

" Estabilidad "	Estabilidad laboral
" Crecimiento laboral "	Crecimiento laboral
" Un buen salario apoyo y comprensión (Hijos- Estudio), para permisos y salud "	Compensación y beneficios
" Empatía, horario flexible, salario emocional "	Beneficios Laborales
" Crecer en habilidades y aprender métodos para realizar mis funciones "	Desarrollo de habilidades
" Crecimiento, salud mental "	Crecimiento laboral
" Potenciar mi crecimiento profesional, mayores ingresos "	Crecimiento laboral
" Un mejor ambiente laboral y flexibilidad para estudiar "	Beneficios Laborales
" Mucho más crecimiento a nivel personal y laboral "	Crecimiento laboral
" Progresar y darle oportunidad monetaria a mi familia de salir adelante "	Desarrollo personal y profesional

Tabla 2. Pregunta 14 Consolidación de motivos explícitos de búsqueda de oportunidad laboral. Creación propia.

Las respuestas revelan que los entrevistados buscan diferentes aspectos en su próxima oportunidad laboral, lo que demuestra la diversidad de necesidades y prioridades en el ámbito laboral.

El entrevistado busca principalmente flexibilidad horaria o teletrabajo, destacando la importancia de equidad, respeto y estabilidad en su próxima oportunidad laboral. Valora un buen ambiente de trabajo, la posibilidad de desarrollar sus tareas, y una remuneración justa. Además, busca la felicidad en su lugar de trabajo y destaca la importancia de la estabilidad laboral y el crecimiento profesional.

Se observa que la compensación y beneficios, así como el bienestar laboral, son aspectos significativos para el entrevistado. También menciona la necesidad de apoyo para temas familiares, como permisos y salud, demostrando la importancia de un salario emocional.

El crecimiento laboral y el desarrollo de habilidades son aspectos clave para el entrevistado, quien busca potenciar tanto su crecimiento profesional como personal. Destaca la importancia de la salud mental y el deseo de progresar para brindar oportunidades económicas a su familia.

En resumen, el entrevistado busca una combinación de factores que van desde la flexibilidad y

valores éticos hasta la compensación y el crecimiento, demostrando una perspectiva integral sobre lo que considera importante en su próxima oportunidad laboral.

### 6.3.2 Motivos de retiro implícitos expresados por los colaboradores

#### 6.3.2.1 Subcategoría 1: Clima organizacional

El clima organizacional de una organización puede llegar a definir muchas cosas dentro de esta; desde la productividad, hasta la permanencia y retención de los colaboradores en una empresa. En la tabla 3 se consolida la pregunta número diez de la entrevista que iba encaminada a abordar este factor determinante en la rotación de personas y las respuestas de los excolaboradores frente a estas.

# de pregunta	Respuesta textual de entrevistado	Connotación
10: ¿Cuál es su opinión de nuestro ambiente laboral?	"Muy bueno, desde el principio recibí mucho apoyo por parte de mis compañeros de área y del resto del personal"	Positiva
	"Ni bueno, ni malo"	Regular
	"Es bueno"	Positiva
	"Difícil"	Negativa
	"Genial"	Positiva
	"Ameno"	Positiva
	"Es bueno, aunque no falta trabajar bajo presión y algunas áreas de ambiente pesado"	Regular
	"Divido por áreas, poca interacción entre todos"	Negativa
	"En ocasiones es muy pesado por el afán y la falta de programación"	Negativa
	" Es un equipo un poco fragmentado entre áreas, se siente tensión laboral y condiciones diferentes para cada empleado"	Negativa
	"Es un ambiente ameno, donde se ve reflejado el compañerismo y el espíritu familiar"	Positiva
	"Muy malo"	Negativa
"Un ambiente difícil de encontrar en otro lugar"	Positiva	
"Se puede manejar y se corrige de acuerdo con la necesidad"	Regular	

Tabla 3. Pregunta 10 enfocada al clima laboral. Creación propia

Al consolidar la información de la pregunta número diez, la cual indaga sobre la opinión de los excolaboradores sobre el ambiente laboral que se tiene en Medife S.A.S., se puede observar que las opiniones se encuentran divididas. Sin embargo, la mayoría de las personas describen el

ambiente bajo una connotación positiva, pero se puede notar que casi que la misma cantidad de personal conciben el ambiente bajo una connotación negativa. Es decir, que el clima no es del todo malo, pero hay algo que indica que, si es necesario llevar a cabo un estudio más a profundidad para lograr que la empresa mejore este, ya que este es un factor que pudo impactar una gran parte de los retiros de la compañía de acuerdo con la muestra entrevistada.

En esa misma línea, se presenta la tabla 4 la cual aborda la pregunta número 11 en la que se indaga sobre lo adecuada que es la comunicación dentro de la compañía, según la percepción de los entrevistados.

La comunicación es vital para el funcionamiento eficiente de una compañía y el desarrollo de un clima laboral saludable, facilitando la transmisión de información, ideas y objetivos entre los miembros de los equipos, promoviendo la cohesión y fomentando la colaboración entre todos.

# de pregunta	Respuesta textual de entrevistado	Connotación
11: ¿Considera que la comunicación dentro de la empresa es adecuada o no? ¿Por qué?	"No porque se reciben instrucciones del líder del área comercial y también de parte de la gerencia y parece que no se ponen de acuerdo"	Negativa
	"No, ya que los altos cargos manejan toda la información necesaria, incluso para nosotros"	Negativa
	"Entre compañeros sí, pero con los jefes inmediatos puede mejorar"	Regular
	"No, porque no se da participación del empleado, es casi unidireccional"	Negativa
	"Si es buena"	Positiva
	"Si, buena comunicación entre las áreas en toma de decisiones"	Positiva
	"No, falta más comunicación a nivel general- no por áreas"	Negativa
	"No, porque se presentan reprocesos o faltas en los procesos que se podían evitar con una mejor comunicación con conocimiento en los alcances de los cargos"	Negativa
	"No, por el mismo afán de hacer muchas cosas a la vez"	Negativa
	"No, porque hace falta líder y estructura"	Negativa
"No, a veces falta claridad para comunicar objetivos o decisiones"	Negativa	

"No, porque desde la gerencia no hay espacio para compartir o manifestar nuestras inquietudes y las inconformidades"	Negativa
"No, en ocasiones"	Negativa
"Si, la comunicación va de la mano de buenos ejemplos"	Positiva

Tabla 4. Pregunta 11 enfocada al clima laboral desde la comunicación: Creación propia.

Se puede visualizar que la connotación de las respuestas por parte de los excolaboradores es negativa, lo cual permite evidenciar que la comunicación de la empresa no es adecuada, lo cual puede tener un impacto significativamente negativo en el clima organizacional. Dichas deficiencias en la comunicación conllevan a frustración, rumores, malentendidos, lo que se traducirá en un ambiente tenso donde habrá una completa desconexión entre las áreas y falta de motivación. Lo anterior, sin mencionar que la falta de comunicación o una comunicación deficiente puede incrementar la sensación de insatisfacción, lo que puede llevar a los empleados a buscar oportunidades en otras empresas. Es decir, rotación.

Por otra parte, en la tabla 5 se consolidan las respuestas emitidas por los participantes ante la indagación de si se sentían valorados por la empresa.

# de pregunta	Respuesta textual de entrevistado	Connotación
	"No, muy poco interés por el bienestar del empleado, aunque hay beneficios, pero son muy pocos y no para todos. La gerencia tiene favoritismo con personas y más exclusivas y el trato con todos no es igual"	Negativa
12: ¿Siente que la empresa valora al empleado?	"Depende de su cargo"	Negativa
	"Si, son puntuales en los lineamientos de ley, sin embargo, considero que falta estructura en la institución"	Positiva
	"No"	Negativa
	"En determinados aspectos si"	Regular
	"En ocasiones no"	Negativa
	"Falta más gratitud y valorar a los empleados más sin discriminación alguna por algún empleado"	Negativa

"No siempre"	Negativa
No respondió	Negativa
"No"	Negativa
"Si"	Positiva
"No"	Negativa
"Si"	Positiva
"Si, porque éramos un equipo y la empresa necesitade todos como todos de ella"	Positiva

Tabla 5. Pregunta 12 enfocado a la percepción de ser valorado por la compañía. Creación propia

Las respuestas del personal entrevistado vislumbran otra de las problemáticas que puede ser contribuyente al tema de la rotación y es que estos no se sienten valorados por la compañía. La mayor parte del personal respondió que no se sienten valorados por la empresa.

El que un empleado se sienta valorado o no por la compañía tiene un impacto significativo en el clima organización. Ya que, si se sienten reconocidos, respetados y apreciados, estarán más motivados y comprometidos con la labor misma y con los objetivos organizacionales, lo que se traducirá en un ambiente laboral positivo. Por el contrario, y puntualizando en el caso de los ex empleados de Medife S.A. no se sintieron valorados dentro de la compañía, lo cual pudo motivarlos indirectamente a tomar la decisión de renunciar.

La subcategoría de clima organizacional denota que hay una oportunidad de mejora en el clima organizacional y valdría la pena intervenirlo para así mejorarlo y a través de este factor contribuir a la adherencia de los empleados a la compañía. Específicamente hay un tema de comunicación y de promoción del sentimiento de valor del empleado por parte de la compañía que es necesario intervenir de manera urgente.

### 6.3.2.2 Subcategoría 2: Desarrollo y Proyección

El desarrollo y la proyección de una empresa son procesos fundamentales para su éxito a largo plazo. Estos términos pueden abarcar una variedad de aspectos, y sus impactos pueden ser significativos. En la tabla 6 se consolida la pregunta seis de la entrevista que iba encaminada a abordar este factor determinante en la rotación de personas y las respuestas de los colaboradores frente a estas.

# de pregunta	Respuesta textual de entrevistado	Connotación
---------------	-----------------------------------	-------------

6: ¿Las capacitaciones que recibí durante el tiempo laborado en la compañía fueron adecuadas y suficientes para el desempeño de su cargo?	" No, las capacitaciones se basan solo en cumplir requerimientos en seguridad y salud en el trabajo, y las que son de otro tipo no dan el tiempo suficiente y solicitan terminar rápido "	Negativo
	" Se enfocaban más en seguridad laboral, mas no en como cumplir mis funciones "	Negativo
	" Durante los 11 meses recibí solo la inducción y SG-SST "	Negativo
	" Me dieron la de seguridad y salud en el trabajo y la inducción, pero no las propias del cargo "	Negativo
	"Desde gestión humana sí. Mucho "	Positivo
	" Capacitación por medio de la compañía no, por el contrario, por medio de los compañeros que compartieron su conocimiento "	Negativo
	" Si hubo capacitaciones, si faltó más acompañamiento para este cargo "	Regular
	"Estaban en implementación para mejorar "	Negativo
	"Suficiente para lo básico pero faltó para el desarrollo de otras actividades "	Regular
	"No, no recibí capacitaciones, algunas charlas de gestión humana"	Negativo
	" Si fueron adecuadas, No fueron suficientes, sin embargo, si fueron apropiadas para fortalecer mi desempeño "	Positivo
	" Si "	Positivo
" Claro que sí "	Positivo	
" Si para facilitar día a día el progreso en el aprendizaje "	Positivo	

Tabla 6. Pregunta 6 enfocada a las capacitaciones que recibió el personal retirado durante el tiempo laborado en la compañía. Creación propia.

El desarrollo y la proyección de una empresa son procesos fundamentales para su éxito a largo plazo. Estos términos pueden abarcar una variedad de aspectos, y sus impactos pueden ser significativos. En la tabla 6 se consolida la pregunta 6 de la entrevista que iba encaminada a abordar este factor determinante en la rotación de personas y las respuestas de los colaboradores frente a estas.

Se puede visualizar una variedad de respuestas en cuanto a la percepción de las capacitaciones recibidas durante el tiempo laborado en la compañía. Sin embargo, la mayoría de los excolaboradores expresan insatisfacción con las capacitaciones, señalando que se centran principalmente en seguridad y salud en el trabajo y no abordan adecuadamente las funciones específicas del cargo. Otros mencionan que las capacitaciones fueron insuficientes o que no recibió capacitación alguna. Por otro lado, hay respuestas positivas que indican que las capacitaciones, especialmente aquellas proporcionadas por el área de gestión humana, fueron adecuadas y contribuyeron al fortalecimiento del desempeño. La falta de capacitación específica para

funciones, acompañamiento y enfoque predominante en seguridad laboral podría afectar la retención de empleados. Estos, al no sentirse preparados o respaldados en sus roles pueden buscar oportunidades en otras empresas que ofrezcan un mejor desarrollo profesional. La implementación de mejoras en programas de capacitación y apoyo continuo podría ser clave para mitigar la rotación y aumentar la satisfacción laboral.

Por otra parte, en la tabla 7 se consolidan las respuestas emitidas por los participantes ante la indagación de si había oportunidades de ascenso en la compañía.

# de pregunta	Respuesta textual de entrevistado	Connotación
13: ¿Cree que dentro de la empresa hay oportunidades de ascenso?	" No, son pocos los niveles jerárquicos en la empresa, tal vez sea por su tamaño o porque la gerente prefiere tener el control total de cada área "	Negativa
	" Tal vez "	Regular
	" No las percibí para mi cargo "	Negativa
	" No "	Negativa
	" No o muy poco "	Negativa
	" Si "	Positiva
	" Si hay oportunidades, pero cuesta mucho lograrlo "	Positiva
	" No "	Negativa
	" Si "	Positiva
	"Negativa"	Negativa
	" No, por la limitación de cargos ya que la empresa no es tan grande "	Negativa
	" No "	Negativa
	" En ocasiones "	Regular
" Si se ha visto casos de crecimiento personal "	Positiva	

Tabla 7. Pregunta 13 enfocada en las oportunidades de ascenso en la empresa Medife S.A.S. Creación propia.

El análisis de las respuestas muestra una tendencia mayoritariamente negativa en cuanto a la percepción de oportunidades de ascenso dentro de la empresa. La mayoría de los entrevistados expresan que no ven posibilidades de ascenso, atribuyendo esto a la estructura jerárquica limitada de la empresa, la preferencia de la gerente por mantener el control total o la falta de niveles jerárquicos. Algunas respuestas muestran una postura más neutral, como "tal vez" o "en ocasiones", lo que indica cierta ambigüedad en la percepción de oportunidades de ascenso. Por otro lado, existen respuestas positivas que sugieren la existencia de oportunidades de ascenso, aunque se destaca que puede ser un proceso difícil de lograr. Algunos mencionan haber observado

casos de crecimiento personal en la empresa.

Por lo tanto, la connotación general es más negativa, lo que sugiere una preocupación o insatisfacción entre los entrevistados en cuanto a las oportunidades de desarrollo y ascenso dentro de la empresa. Este feedback podría indicar la necesidad de revisar y mejorar las políticas de desarrollo profesional y ascenso, así como comunicar de manera más efectiva las oportunidades disponibles.

En esa misma línea, se presenta la tabla 8 la cual aborda la pregunta número 14 en la que se pregunta si el salario fue el adecuado para las funciones desempeñadas según la percepción de los entrevistados.

# de pregunta	Respuesta textual de entrevistado	Connotación
14: ¿Considera que su salario fue el adecuado para las funciones desempeño en el cargo?	" Si, pero posteriormente con la salida de otros compañeros no van recargando de trabajo y la gerente nos presiona diciendo que hay que hacer de todo y que la calle esta dura "	Positivo
	" Si, pero pudo ser mejor "	Positivo
	" Si "	Positivo
	" No "	Negativo
	" No podría definirlo "	Negativo
	" En un comienzo si, luego con el tiempo no, por tal motivo acepte otra oportunidad "	Negativo
	" No fue el adecuado, pero aun así había motivación de bonos "	Regular
	" Si "	Positivo
	" Si "	Positivo
	" Al inicio si, sin embargo, me prometieron unas condiciones que no se cumplieron y pude ver como mejoraban las de mis compañeros "	Regular
	" Si "	Positivo
	" Si "	Positivo
	" Obvio que si "	Positivo
" Si "	Positivo	

Figura 8. Pregunta 14 enfocado al adecuado salario de los excolaboradores en sus funciones. Creación propia

Con base a las respuestas proporcionadas por los entrevistados con respecto a la pregunta sobre la adecuación de su salario a las funciones desempeñadas en el cargo, se observa una variedad de opiniones.

En términos positivos, algunos entrevistados expresaron satisfacción con su salario, ya sea

considerándolo adecuado, aunque podría haber sido mejor, o simplemente respondiendo afirmativamente. Estas respuestas sugieren una percepción positiva en cuanto a la compensación. En contraste, las respuestas negativas indican que algunos entrevistados no consideraron que su salario fuera adecuado para las responsabilidades que asumieron en el cargo. Algunos mencionan la carga de trabajo adicional debido a la salida de compañeros, lo que podría sugerir una discrepancia entre las expectativas y la realidad laboral. Las respuestas que califican como "regular" indican una evaluación intermedia, con matices tanto positivos como negativos. Por ejemplo, se menciona que el salario no fue adecuado, pero aún existía motivación debido a bonos, o que al inicio fue suficiente, pero con el tiempo hubo descontento por condiciones incumplidas. En general, las respuestas reflejan la diversidad de experiencias y percepciones de los entrevistados en relación con la remuneración, mostrando aspectos tanto positivos como negativos y destacando la importancia de considerar el contexto laboral y las promesas cumplidas en la evaluación de la satisfacción salarial. Por lo tanto, la percepción del salario y las condiciones laborales juega un papel crucial en la satisfacción y retención de los empleados. Las respuestas negativas y regulares podrían afectar la rotación de la empresa si no se abordan adecuadamente a través de la gestión de compensación y la comunicación transparente.

### **6.3.2.3 Subcategoría 3: Experiencia del cliente interno**

Uno de los principales factores de éxito de una organización de cualquier tipo es la satisfacción del cliente, no obstante, quienes adquieran los servicios o productos no son los únicos clientes que existen; Los trabajadores de la organización como clientes internos también hacen parte fundamental de este éxito. Por eso es necesario dar garantías a los clientes internos para así mantener compromisos reales para la obtención de los objetivos planteados desde la alta dirección. Por lo anterior, la importancia del cliente interno va directamente ligada a la satisfacción y su compromiso impactando sobre los resultados de metas que estratégicamente se prospectan. Un trabajador motivado y contento adquiere un alto sentido de pertenencia con la organización, esto mejora también la productividad de la empresa.

Existen diferentes pilares de la experiencia del cliente como lo son el Onboarding, que es la manera como se recibe al trabajador nuevo y lo entregas al área que se designa; el entrenamiento, que consta de las herramientas técnicas y la información que el trabajador necesita para hacer su tarea asignada; lo rutinario de las tareas asignadas y los desafíos adquiridos; la mejora continua y la participación de los trabajadores con ideas para obtener mejores resultados. Todo esto si no se

tiene un buen manejo puede afectar a las empresas en aspectos como: La reputación, porque una experiencia negativa puede ser un obstáculo para la atracción del talento; La productividad, porque sus funciones pueden verse afectadas por no tener en cuenta las mejoras que desde el punto de vista del trabajador que es el más conocedor de cada proceso, puede generar ideas para la innovación y el mejoramiento de éste; y por último el equilibrio, para poder llevar una balanza entre el trabajo y la vida personal, que podría tener impactos desde los horarios, los turnos de trabajo, la extensión de la jornada, los permisos necesarios para la atención médica y asuntos personales y familiares.

Los resultados de las preguntas que van ligadas a esta experiencia nos arrojan lo siguiente: La pregunta N°2 que dice: Describa su experiencia en la compañía. Refleja que a nivel general la experiencia es buena, se observa también que es una buena empresa para aprender, y aun teniendo respuestas como “No existe claridad en el rol asignado y se recarga con tareas diferentes a las contratadas inicialmente” y “No son permitidos los aportes del trabajador en los procesos de cambio”, podemos evidenciar que existe algo muy positivo de manera general pero existen aspectos susceptibles a mejora las cuales son netamente de liderazgo y direccionamiento estratégico.

# de pregunta	Respuesta textual de entrevistado	Clasificación
	“Buena, buen ambiente laboral, buenos horarios, buen nivel salarial, pero se cuenta con poco tiempo para el desarrollo del personal, no ayudan con tiempo de salida para poder asistir a tiempo a clases”	Positiva
2: Describa su experiencia en la compañía	Fue una experiencia no tan buena, ya que las opiniones de los trabajadores de bodega no son tomadas en cuenta para la mejora de los procesos, por otro lado, tiene un buen horario”	Negativa
	“La califico como regular, dado que las funciones ofertadas, fueron muy diferentes a las asignadas”	Negativa
	“No fue grata, es una gerencia opresiva”	Negativa
	“La experiencia fue buena, mucha presión en ocasiones, pero buena en términos generales”	Positiva
	“Fue una experiencia enriquecedora, de mucho aprendizaje tanto profesional como personal en el área de diagnostica”	Positivo
	“Fue una experiencia muy linda, una compañía con mucha unión, enseñanza, respeto, solidaridad y con oportunidad de lograr tus metas”	Positivo

“Agradable, mi primera experiencia laboral de mucho aprendizaje, encontré muy buenos compañeros”	Positivo
“Buen grupo de trabajo se aprende mucho, buena calidad humana”	Positivo
“Llegué sin experiencia comercial y me retiré con un conocimiento invaluable, se logró cierre de ventas, fortalecimiento de servicios, etc.”	Positivo
“La experiencia fue satisfactoria, crecí en conocimientos y a nivel personal tuve la oportunidad de conocer otro sector laboral de la cual no tenía experiencia, la compañía me permitió abrir mis expectativas y a visualizarme realizando grandes cosas”	Positivo
“No fue buena al final, al principio las cosas fluían bien pero el ingreso de nuevas personas, familiares de directivos no fue positivo”	Negativo
“Fue una experiencia difícil de describir por su alta calidad”	Positivo
“Agradecida con Medife por adquirir conocimiento contento y que cada día mejorar y corregir sus falencias”	Positivo

Figura 9. Pregunta 2 en la descripción de la experiencia en la compañía. Creación propia

La pregunta N°3 que dice: ¿Cuáles son los principales aspectos de mejora de Medifé S.A.S. para el bienestar de los trabajadores? tiene resultados muy parejos en las respuestas, por ejemplo, las respuestas con más resultados fueron las que van dirigidas a la gestión del conocimiento y desarrollo del personal, se observa que desde la dirección hay falencias en el buen manejo de la comunicación y que también hay poco apoyo al mejoramiento de las habilidades y conocimientos, ya sea para el crecimiento académico y personal o para adquirir conocimientos técnicos que sirvan para mejorar la ejecución de la labor asignada, ésta también arroja elementos muy valiosos para mejorar como lo son la mejora en los tiempos de permisos que legalmente tienen los trabajadores para asistir a sus citas médicas y asuntos personales, la percepción del personal de no tener feedback en las tareas realizadas, la falta de claridad en los roles y tareas asignadas y la poca participación de los trabajadores en la mejora continua.

# de pregunta	Respuesta textual de entrevistado	Clasificación
---------------	-----------------------------------	---------------

3: ¿Cuáles son los principales aspectos de mejora de Medifé S.A.S. para el bienestar de los trabajadores?	“Apoyo en tiempos para estudio facilitando el horario de salida para que las personas que quieran crecer intelectualmente y académicamente puedan hacerlo”	Negativo
	“Tomar en cuenta las palabras de los empleados”	Negativo
	“Tener muy bien definidos los perfiles del cargo, para que sea claro desde el momento de la contratación”	Negativo
	“El principal aspecto es un esquema administrativo”	Negativo
	“Tiempos requeridos para diligencias personales desde gerencia”	Negativo
	“Igualdad con todo el equipo de trabajo, oportunidad de crecimiento”	Negativo
	“Mas oportunidades (Permisos) citas médicas, lo que es por derecho, permiso de estudio”	Negativa
	“Retroalimentación de los errores, tomarlos como oportunidades de mejora”	Negativa
	“La comunicación”	Negativa
	“Igualdad, transparencia, comunicación, escucha asertiva”	Negativa
	“Organización, más capacitación del personal”	Negativa
	“Permitir que los trabajadores tengan la facilidad de horarios para estudiar y crecer intelectualmente”	Negativa
“Mayor información con respecto hacia donde va la organización y así no generar tanta incertidumbre”	Negativa	
“Considero que la empresa es una excelente compañía y que cada día mejoran y corrigen sus falencias”	Positivo	

Figura 10. Pregunta 3 enfocada en conocer cuáles son los principales aspectos de mejora para el bienestar de los trabajadores. Creación propia

La pregunta N°4 que dice: ¿Recomendaría a otras personas laborar en Medifé S.A.S.? ¿Por qué? Muestra que la experiencia dentro de la organización es buena, es recomendable trabajar en la empresa, pero también hay aspectos que se deben mejorar como por ejemplo que hay un muy buen ambiente dentro de las áreas o departamentos cosa que muestra el apoyo y compromiso para el trabajo en equipo como aspectos positivos; también encontramos aspectos de mejora como la no conformidad con el estilo de mando y direccionamiento.

# de pregunta	Respuesta textual de entrevistado	Clasificación
4: ¿Recomendaría	“Si, pero si están estudiando o tienen proyectos de estudios les diría que no”	Neutro

a otras personas laborar en Medifé S.A.S.? ¿Por qué?	“No, ya que la situación actual de la empresa no permite el crecimiento laboral de algunos de sus empleados”	Negativo
	“Si, cada persona tiene su propia experiencia y la empresa tiene muchas cosas positivas”	Positivo
	“No, porque no me gustaría que otra persona viviera una experiencia como la que yo viví”	Negativo
	“Si, por el ambiente laboral entre compañeros, no por la administración o su gerenciamiento”	Neutro
	“Si, muy buenos compañeros y ambiente laboral”	Positivo
	“Si, porque es una empresa de oportunidades y de alcanzar metas”	Positivo
	“Si, porque es una buena escuela, contrato con prestaciones”	Positivo
	“Si, porque tienes muchos campos de aprendizaje”	Positivo
	“Si, ya que pueden aprender muchísimo y pueden recibir enseñanzas para el crecimiento personal y laboral”	Positivo
	Si, por su flexibilidad y calidad humana”	Positivo
	No, No hay un buen ambiente laboral, mal ambiente en el equipo de trabajo (Comercial)	Negativo
	“Si, obvio”	Positivo
	“Si, es una empresa que permite crecer a la persona en forma de pensar y monetariamente”	Positivo

Figura 11. Pregunta 4 enfocado en conocer si recomendaría trabajar en la empresa. Creación propia

La pregunta N° 8 ¿Qué es lo que más le gustó de trabajar con nosotros? Muestra que el ambiente laboral entre pares es el aspecto más fuerte evidenciado dentro de la organización, las buenas interacciones y relaciones sociales dentro de cada área y los horarios de trabajo generan mucha satisfacción en los trabajadores.

# de pregunta	Respuesta textual de entrevistado	Clasificación
8: ¿Qué es lo que más le gustó de trabajar con nosotros?	“El ambiente con los compañeros”	Positivo
	“El buen horario y los vínculos formados”	Positivo
	“Los compañeros y el ambiente de trabajo con ellos”	Positivo
	“Sin comentarios”	Neutro
	“El ambiente laboral”	Positivo
	“Compañerismo”	Positivo
	“La solidaridad y el apoyo en equipo. En algunas áreas ya que en el área donde yo trabajaba se nota el trabajo en equipo”	Positivo
	“El equipo de trabajo de mi área”	Positivo

“El equipo de trabajo y el aprendizaje”	Positivo
“El equipo de trabajo”	Positivo
“El ambiente laboral, la relación con los compañeros, las actividades de integración, el horario laboral, la cada semana reunirnos a dar gracias por todas las bendiciones, que se puede tener espacio para lo laboral y la vida personal”	Positivo
“Que no hay trabajo nocturno ni extras y el salario”	Positivo
“Los horarios, compañeros de trabajo y la calidad humana”	Positivo
“La compañía, los compañeros, el ambiente”	Positivo

Figura 12. Pregunta 8 enfocado en conocer que es lo que más gusto de trabajar en la empresa. Creación propia

La pregunta N°9 es definitivamente la que tiene respuesta prevalente o general. La pregunta dice “¿Qué es lo que menos le gusta de trabajar con nosotros? y es la evidente sensación del personal saliente sobre las fallas en el esquema de liderazgo y direccionamiento y continúa siendo también evidente que la gestión de la gerencia es basada en la presión y el poder coercitivo. Todas las respuestas van relacionadas directamente a fallas en el estilo de liderazgo y direccionamiento.

# de pregunta	Respuesta textual de entrevistado	Clasificación
9: “¿Qué es lo que menos le gusta de trabajar con nosotros?”	“La presión por el cumplimiento de metas por parte de gerencia”	Negativo
	“El poco valor que tienen los empleados de bodega”	Negativo
	“El desenfoque con el cargo”	Negativo
	“El esquema administrativo”	Negativo
	“Permisos”	Negativo
	“Desigualdad”	Negativo
	“Muy difícil, permisos de salud, estudio, hijos, personales”	Negativo
	“Rotación del personal”	Negativo
	“La presión y la comunicación”	Negativo
	“La desigualdad de garantías”	Negativo
	“La capacidad de reacción ante una mejora o necesidad”	Negativo
	“El ambiente laboral en área comercial”	Negativo
	“Nada”	Negativo
	“Hasta el momento o tengo quejas”	Neutro

Figura 13. Pregunta 9 enfocado en conocer que es lo que menos le gusta de trabajar en la empresa. Creación propia

#### 6.3.2.4 Subcategoría 4: Dirección de jefes / Liderazgo

El liderazgo es una habilidad clave que debe caracterizar las organizaciones, este favorece la comunicación, el clima organizacional y da como principal resultado la consecución de objetivos

y metas trazadas desde un enfoque integral, no solo visto a nivel de productividad y beneficios económicos para la empresa. Esta habilidad es necesaria en quienes asumen un cargo gerencial, tener personal a cargo implica una responsabilidad más allá del saber hacer, y se enfoca también en el saber ser. En la siguiente tabla, se consolida la pregunta número 5 de la entrevista, la cual está enfocada en identificar la relación de este factor con los índices de rotación.

# de pregunta	Respuesta textual de entrevistado	Connotación
5: ¿Desde la gerencia hubo apoyo para facilitar su labor o la de su área?	“Si, entregan las herramientas e insumos para hacer la labor”	Positiva
	“No”	Negativo
	“De forma parcial, en el quehacer diario sí, pero las tareas se salían del contexto para el que fui contratada”	Regular
	“No, es un esquema administrativo emocional y no se tiene en cuenta las opiniones del equipo de trabajo”	Negativa
	“En ocasiones, desde gestión humana si había muchísima consejería y apoyo”	Positiva
	“Área adecuada para trabajar”	Positiva
	“Si, todo el apoyo de gerencia, aunque en algunos casos toca solucionar temas de gerencia”	Positiva
	“En mi área tenía un líder, mediador con gerencia”	Positiva
	“No directamente, más bien de la misma”	Negativa
	“No, más allá de lo que corresponde al cargo no recibí ayudas o apoyo para potencializar mi labor”	Negativa
	“Si”	Positiva
	“No, a pesar de que se entregan las herramientas, no se recibe el apoyo de la gerencia para el mejoramiento del área”	Negativa
	“Siempre”	Positiva
	“Si, desde consejos para mejora de vida y por parte laboral conocimiento y mandatos”	Positiva

Tabla 14. Pregunta 5 enfocada en la dirección de jefes / liderazgo. Creación propia.

La anterior tabla evidencia la información obtenida en la pregunta número 5, la cual indaga acerca de la percepción de los excolaboradores con respecto a la dirección estratégica y el liderazgo en la empresa. Se logra observar que las respuestas varían de acuerdo con la experiencia de cada uno y estas son en su mayoría positivas, aunque también un gran porcentaje de respuestas fue negativo, lo cual deja en evidencia las oportunidades de mejora relacionadas al direccionamiento

y acompañamiento de jefes en las áreas que componen la empresa, con la finalidad de prevenir la prevalencia de connotaciones negativas y que estas sean un factor primordial en la rotación de la empresa.

El abordaje adecuado de esta subcategoría es de vital importancia para que el colaborador perciba por parte de la empresa habilidades como el trabajo en equipo y optimización de procesos, facilitando así la mejora continua, aportando de esta manera al crecimiento profesional del colaborador y al crecimiento de la compañía.

## 7 Discusión

El análisis detallado de los resultados obtenidos a través de la metodología aplicada proporciona una visión integral de las causas de rotación en la empresa Medife S.A.S. A través de una cuidadosa selección de categorías y subcategorías, se abordaron aspectos cruciales que impactan directamente en la retención de colaboradores.

Uno de los desafíos que enfrentan las organizaciones en todo el mundo es la inestabilidad laboral y/o la rotación constante de empleados, lo que genera grandes pérdidas económicas cuando los empleados abandonan sus puestos de trabajo por diferentes motivos (Anvari, JianFu, & Chermahini, 2014). Generalmente, cuando las organizaciones tienen una alta rotación de personal, la causa es la insatisfacción laboral, la cual se origina por diversos aspectos muchas veces relacionados con una mala gestión por parte del departamento de recursos humanos. Según (Robbins & Timothy, 2009), la insatisfacción laboral está influenciada por diversos factores, entre los cuales se destacan el bienestar y el valor de la remuneración percibida por un trabajador en comparación con su percepción de lo que debería recibir.

Algunos de los elementos que afectan la satisfacción de los trabajadores incluyen la equidad salarial, el ambiente organizacional, la estabilidad laboral y los programas de bienestar. Entre los motivos de retiro explícitos y directos expresados por los ex colaboradores de Medife S.A.S, se destacó la prevalencia de "otro empleo" como el motivo principal, seguido de cerca por "motivos personales". Estas razones, aunque evidentes para la empresa, plantean la necesidad de explorar causales implícitas para obtener una comprensión más profunda de las decisiones de los excolaboradores.

Dentro de estas causales implícitas se encuentra en primera medida la subcategoría de experiencia del cliente interno, el cual reveló aspectos positivos en el ambiente laboral, las relaciones sociales y los horarios de trabajo. Sin embargo, las respuestas también señalaron deficiencias en la gestión del conocimiento, la comunicación interna y la falta de reconocimiento por parte de la empresa, especialmente en términos de Feedback.

Por lo anterior y basado en el postulado de Karl Albrecht que cita en su libro "Servicio al cliente interno" dice. "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro". Por esto desde la dirección estratégica se debe tener como aspecto fundamental el desarrollo de una cultura de servicio hacia la misma empresa, hacia el trabajador

para poder brindar un mejor servicio con personal más motivado, comprometido, con conocimientos claros de su función, y que estén alineados sus objetivos personales con los objetivos de la organización; Esto se logra conociendo las necesidades de este cliente interno.

Las personas según la pirámide de las necesidades de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas según Abraham Maslow en su obra “Una teoría sobre la motivación humana”, describe en 5 niveles donde los primeros 4 son niveles de “Déficit”, donde el primer nivel es el enfocado a la fisiología y a mantener la homeostasis; el segundo nivel lo plantea Maslow como el nivel de necesidades de seguridad y protección como lo es la seguridad física, de recursos, de necesidad de vivienda y a partir de este nivel inicia la influencia de la necesidad de las personas satisfechas o no por lo vivido en el ámbito laboral, ya que la sensación de los trabajadores que se ve manifestada en las respuestas de la encuesta va dirigida en su mayoría a la insatisfacción con el estilo de liderazgo y generando este incertidumbre y poca proyección del trabajador dentro de la empresa llevando esto a que esa necesidad de recursos, de salud y de vivienda se vean en peligro.

En el tercer nivel de esta pirámide se encuentran las necesidades de afiliación y son las que van relacionadas con la naturaleza social del ser, su aceptación dentro de un grupo y esto es un factor que realmente presenta alta percepción de cumplir con el objetivo, los participantes de la encuesta manifiestan el buen ambiente vivido entre pares y existe colegaje y valiosos componentes para el desarrollo de tareas que requieren un buen trabajo en equipo; pasando al siguiente nivel inmediatamente nos vamos al aspecto más predominante en la insatisfacción del personal saliente de la empresa y esto se ve en las respuestas de la pregunta número 3 que dice “¿Cuáles son los principales aspectos de mejora de Medifé S.A.S. para el bienestar de los trabajadores?” Donde detectamos que la posibilidad de participación en los procesos, la falta de atención de las directivas a las opiniones del personal, la falla en la comunicación golpean de manera directa en la baja autoestima generada por ello, no encuentran apoyo al sentido de la vida dentro de la organización y no hay una valoración como individuo ni como profesional; esta necesidad según Maslow y su cuarto nivel evidentemente tiene fallas muy marcadas, el trabajador deja de sentir una existencia de equilibrio en su vida y se ve abocado hacia el fracaso.

Por último, Maslow cambia esta visual de necesidad por motivaciones, ya que, a través de la autorrealización y el crecimiento personal, el trabajador encuentra un mayor sentido a su vida, teniendo por supuesto cubiertas todas las anteriores necesidades de la pirámide. Aplicando esta

pirámide de Maslow a una empresa desde la dirección y el liderazgo se debe iniciar con la identificación de las necesidades de orden inferior y buscar las estrategias para que la población trabajadora pueda tenerlas cubiertas y a partir de ahí continuar en la identificación y soluciones que impacten de manera positiva en el bienestar y los objetivos planteados por ambas partes, por medio de un excelente clima laboral, compensación, seguridad y prevención de riesgos, seguros médicos, facilitar herramientas para fortalecer el trabajo en equipo, aumentar el sentido de pertenencia y conseguir que el trabajador se sienta autorrealizado por medio del apoyo al desarrollo académico y el balance entre vida personal, vida familiar y social y la vida laboral.

En cuanto a la subcategoría de clima organizacional se pretendió abordar un tema que hoy día es de gran importancia para las organizaciones, las cuales, por lo general buscan un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, con el fin de alcanzar una productividad alta, sin perder de vista el talento humano (Peralta, 2002). Este puede ser definido como las percepciones que tienen en común un grupo de personas sobre el entorno laboral en el que se desenvuelven, esto incluye el estilo de supervisión, la calidad de las capacitaciones, las políticas organizacionales, cómo se manejan las relaciones laborales, los procedimientos administrativos, entre otros (Iglesias & Sanchez, 2015). Las respuestas proporcionadas por los participantes del estudio, de acuerdo con sus percepciones, reveló opiniones divididas entre los excolaboradores sobre el ambiente laboral en Medife S.A.S. Aunque la mayoría describió el clima de manera positiva, la existencia de opiniones negativas sugiere la necesidad de abordar aspectos específicos para mejorar la percepción general del clima organizacional.

En esa misma línea, la comunicación interna fue abordada dentro de esta subcategoría, ya que se considera una de las bases fundamentales para el clima organizacional y la cual es definida por Narvárez (S.F.) uno de los pilares imprescindibles en una organización para garantizar un entendimiento claro de los objetivos y las estrategias para obtenerlos. También, menciona que son los canales y formas de comunicación que se producen dentro de las empresas. Así mismo, se incluyó el sentimiento de valoración de los empleados, lo cual se refiere al acto de reconocer y apreciar las habilidades, contribuciones y esfuerzos de los colaboradores de manera individual dentro del entorno laboral. Ambos aspectos fueron señalados por parte de los excolaboradores participantes como áreas críticas que requieren atención inmediata por parte de la alta gerencia y el cuerpo de talento humano de Medife S.A.S.

Seguidamente, el ámbito de desarrollo y proyección desempeña un papel fundamental en la

rotación laboral, ya que influye directamente en la satisfacción y el crecimiento profesional de los empleados. Este aspecto no solo impacta en la retención del talento, sino que también contribuye al éxito a largo plazo de las organizaciones. (GSH Media México, 2023). Por esta razón se evidencia que, en el ámbito de desarrollo y proyección, las respuestas indicaron insatisfacción en cuanto a las capacitaciones ofrecidas y la percepción de oportunidades de ascenso dentro de la empresa. La falta de enfoque en el desarrollo de habilidades específicas y la limitada visión de ascenso podrían contribuir a la rotación. La gestión de compensación también surgió como un factor relevante, con opiniones variadas sobre la adecuación del salario a las funciones desempeñadas, según (Barraza Valencia, 2020) la falta de capacitación y oportunidades de ascenso puede convertirse en un obstáculo significativo para el desarrollo profesional de los individuos, generando consecuencias negativas tanto a nivel personal como para la organización en la que trabajan. Dicha problemática puede desencadenar un ciclo pernicioso que involucra la no capacitación, la ausencia de oportunidades de ascenso y, en última instancia, la rotación de personal.

En la subcategoría de dirección de jefes y liderazgo se evidenciaron respuestas variadas en cuanto a la percepción de los excolaboradores sobre la dirección estratégica y el liderazgo en la empresa. La presencia de respuestas negativas sugiere la necesidad de mejorar estas habilidades siendo este un factor que promueve la fidelización en los colaboradores. Hoy día el liderazgo estratégico se ha convertido en una habilidad intangible que evidencia resultados positivos en cuanto a clima organizacional, el logro de objetivos y en la adecuada gestión del talento humano. Yukl, 2008 citado por Caballero, L. 2020 nombra “que el liderazgo es un recurso eficaz que se necesita para superar los retos que conlleva trabajar con equipos”.

La prevalencia de habilidades blandas como el liderazgo en quienes tienen áreas o la empresa misma a cargo es de vital importancia para conseguir el éxito y mantenerse en el mismo. Los líderes son quienes facilitan la articulación de todos los procesos, son capaces de anticiparse a los hechos, desarrollando competencias críticas para gestionar cambios, potenciar el aprendizaje de los empleados, así como facilitar el desarrollo de los equipos (Vadillo, 2013. Citado por Caballero, L. 2020). En la empresa Medife S.A.S. se evidencian falencias, las cuales fueron percibidas por un porcentaje de colaboradores, requiriendo estas de pronta intervención. Dichas falencias salen a la luz cuando la habilidad no está desarrollada ni está siendo ejecutada adecuadamente, generando un impacto negativo en los colaboradores, produciendo sensaciones

relacionadas a la falta de apoyo, abandono, individualismo, entre otros.

En conclusión, los resultados del análisis proporcionan una base sólida para alertar a la compañía sobre el estado actual de su clima organizacional, las posibilidades de crecimiento y desarrollo que le está brindando a sus colaboradores, la experiencia que le está brindando a sus colaboradores, y la dirección y el liderazgo que están teniendo las personas que tienen personal a cargo. Las categorías y subcategorías seleccionadas permiten una comprensión detallada de las causas de rotación en Medife S.A.S. y ofrecen perspectivas clave para proponer estrategias de intervención y mejora en áreas específicas que impactarán positivamente en la retención de talento en la empresa.

## 8 Conclusiones

El método de investigación utilizado sirvió para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, permitiendo hacer un análisis de las causas de la rotación del personal en la empresa Medifé S.A.S en un periodo de 5 meses entre los años 2023 y 2024. Pudiendo de esta manera identificar de una manera cualitativa los motivos más sobresalientes y las oportunidades de mejora que tiene la empresa para poder cumplir con sus objetivos organizacionales, teniendo en cuenta aspectos como salario, oportunidades de carrera dentro de la organización, el balance entre la vida laboral y la vida personal o familiar, el reconocimiento, el impacto del estilo de liderazgo, la participación del trabajador en las decisiones y mejoramiento de procesos, todo en pro del bienestar general del trabajador y sus resultados para el cumplimiento de metas y objetivos.

El adecuado diseño de una entrevista de salida es clave para la recolección precisa de información, la redacción de preguntas direccionadas a lo que se pretende identificar es fundamental para que el análisis sea coherente. La información recopilada por medio de las preguntas es la herramienta clave para el óptimo desarrollo investigativo. El diseño de la entrevista aplicada en la presente investigación facilito el análisis y apporto información valiosa para establecer oportunidades de mejora en la empresa Medife S.A.S. Cuando el diseño de la entrevista no es coherente con lo que se pretende evaluar y/o analizar en las organizaciones, la recolección de datos no será confiable, por ende, los resultados investigativos tampoco lo serán.

Contar con la ejecución de procesos como la entrevista de salida en las organizaciones es indispensable para el crecimiento de estas, emplear dichas entrevistas provee información vital para crear estrategias de gestión del talento humano. Es una herramienta fundamental para realizar procesos diagnósticos que permitan identificar deficiencias que conllevan a la salida de los colaboradores, permite conocer los reales motivos de salida y a partir de ahí tener en cuenta dichos aspectos para optimizarlos y que no se sigan convirtiendo en razones por las cuales los empleados se retiran de las empresas. Actualmente en Medife S.A.S este proceso no se estaba llevando a cabo y los indicios de rotación iban cada vez más en aumento, por medio de la presente investigación se implementó dicho proceso, lo cual facilito información vital para conocer los principales aspectos de mejora en los cuales se deben enfocar la organización.

La mejora del clima organizacional y el fortalecimiento del liderazgo estratégico son aspectos esenciales para reducir la rotación de personal en Medife S.A.S.

Los resultados del análisis revelan que la percepción del clima laboral y la calidad del liderazgo ejercido en la empresa juegan un papel determinante en la retención del talento. La existencia de opiniones divididas sobre el ambiente laboral y la dirección estratégica señala la necesidad de implementar acciones específicas para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados. Es imperativo que los líderes de la organización desarrollen habilidades blandas, como la comunicación efectiva, la empatía y la capacidad de motivar y guiar a sus equipos, para fomentar un ambiente de trabajo positivo y promover la retención del talento humano. Así mismo, la creación de programas de desarrollo y capacitación, así como la promoción de oportunidades de crecimiento y reconocimiento, son estrategias clave que contribuirán a incrementar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, reduciendo así la rotación de personal en la empresa.

A través del análisis detallado de las causas de rotación en la empresa durante el período de estudio, se ha evidenciado que la insatisfacción laboral y la falta de desarrollo profesional y personal son elementos determinantes en la decisión de los colaboradores de abandonar la organización. Aspectos como la comunicación interna deficiente, la percepción de falta de valoración por parte de la empresa, así como la ausencia de oportunidades de crecimiento y reconocimiento, han surgido como áreas críticas que requieren intervención inmediata por parte de la alta dirección y el departamento de talento humano. Es fundamental que la empresa adopte una cultura organizacional centrada en el bienestar y la motivación de su personal, alineando los objetivos individuales con los de la organización y brindando un ambiente de trabajo propicio para el crecimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores.

En esa misma línea, se puede concluir que a pesar de que el diseño de un modelo de entrevista de salida que permita a la organización tener claridad sobre los motivos de retiro voluntarios e involuntarios; es solo un paso de inicio para poder realizar estudios más profundos que permitan identificar de manera más clara diversos factores que pueden llegar a influir en la relación empresa – trabajadores, como lo son la economía, la política local y nacional, el comercio, la legislatura y los intereses que la sociedad genera, sean mejor identificados de acuerdo a la realidad que se viva en determinado momento y tengan menores impactos negativos para el buen desarrollo y bienestar de los colaboradores.

## 9 Recomendaciones

Basándose en el análisis proporcionado sobre los motivos de rotación en la empresa Medifé S.A.S., se presentan las siguientes recomendaciones:

Definir nuevos valores corporativos con la participación de todos los niveles de la empresa: Inicialmente, y tras haber analizado los resultados, se recomienda implementar estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la cultura empresarial. La definición clara de los valores corporativos y su aplicación en todos los niveles de la empresa, teniendo como centro el bienestar del trabajador y una gestión de humanización de los procesos, permitirá concientizar a la alta dirección de la estrecha relación que existe entre el óptimo bienestar laboral y la productividad de la empresa. Entre los valores corporativos que se deben trabajar y promover son el respeto a los trabajadores, libertad, la disponibilidad al cambio, aprendizaje y adaptabilidad, la constancia, la autocrítica, pero lo más importante es poder dar espacio para que todos los trabajadores participen en la definición de ellos.

Implementación de programas de desarrollo profesional y capacitación personalizada: Se sugiere que la empresa diseñe e implemente programas de desarrollo profesional que aborden las necesidades específicas de cada empleado, proporcionando oportunidades de crecimiento y ascenso dentro de la organización. Estos programas podrían incluir capacitaciones orientadas a las funciones específicas del cargo, así como oportunidades de desarrollo personal para mejorar las habilidades y competencias de los empleados, basándose en las respuestas de los excolaboradores sobre la falta de oportunidades de ascenso y la insatisfacción con las capacitaciones recibidas.

Mejora del clima organizacional a través de la comunicación y el reconocimiento: Se recomienda la implementación de estrategias para mejorar la comunicación interna y el reconocimiento de los logros de los empleados, con el fin de abordar problemas en el clima organizacional identificados en las respuestas de los excolaboradores. Esto podría incluir la creación de canales de comunicación efectivos, programas de reconocimiento y recompensas, y acciones para promover un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Evaluación y mejora del liderazgo y la dirección estratégica: Se sugiere realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los líderes y directivos de la empresa, así como implementar programas de desarrollo de liderazgo para mejorar las habilidades de gestión y dirección de

equipos, considerando que esta habilidad y la dirección estratégica fueron identificados como áreas de mejora significativas en las respuestas de los excolaboradores. Esto podría contribuir a crear un ambiente de trabajo más inspirador y motivador, reduciendo así los índices de rotación.

**Implementación de programas de bienestar laboral y equilibrio trabajo-vida personal:** Se recomienda la implementación de programas de bienestar laboral que promuevan un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal de los empleados, basándose en preocupaciones relacionadas con el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como la falta de apoyo para temas familiares identificados en las respuestas de los excolaboradores. Esto podría incluir políticas de flexibilidad laboral, programas de apoyo para temas familiares, y acciones para promover la salud mental y el bienestar emocional de los empleados.

**Implementación de trabajo remoto:** Incentivar a los colaboradores por medio de esta modalidad de trabajo. Se podría flexibilizar este aspecto, de tal forma que se le brinde al colaborador más autonomía en la forma de trabajar dando garantías a los resultados, además de permitir un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral, sobre todo para las personas que necesitan altos tiempos para su desplazamiento al lugar de trabajo y para el retorno a sus casas, permitiendo así que el colaborador tenga no solo cantidad de tiempo sino más calidad de tiempo con su familia y tiempo para dedicar a su crecimiento espiritual, intelectual y social.

**Fortalecer aún más los lazos del compañerismo y evitar favoritismos:** Teniendo este punto un resultado muy positivo entre los obtenidos por medio del estudio investigativo, es necesario no dejar que se debilite el compañerismo dentro de la organización, cultivando y fomentando este valor en todos los niveles de la empresa y no solo dentro de cada una de las áreas, evitando la rivalidad y la competencia, impidiendo cualquier situación de favoritismo de la alta dirección con áreas específicas, para así no desenfocar la obtención de los objetivos organizacionales. Una opción para el fomento del compañerismo es implementar un día del mes en el que se puedan reunir todos los miembros de la empresa y compartir un momento de relajación, de conversaciones que permita a todos relacionarse entre sí, por ejemplo “viernes de café” donde dentro del horario laboral y en las instalaciones de la empresa se pueda compartir un refrigerio con una charla temática.

**Implementación de salarios emocionales:** Se pueden implementar estrategias creativas para dar salarios emocionales a los trabajadores, entre ellos están el celebrar fechas especiales para todos los trabajadores sin excluir ningún oficio, flexibilizar los código de vestimenta para fechas

específicas constantes como los viernes, asesorías en temas de interés general como finanzas para no financieros, psicología, actividades culturales, asesorías jurídicas, planes y convenios de descuentos con proveedores y clientes de la empresa, políticas de inclusión e igualdad y vacaciones en 2 periodos donde el trabajador pueda escoger mitad de sus vacaciones en las fechas que las solicite y sea de su preferencia y la otra mitad que sean colectivas para las festividades de fin de año.

## Referencias

- Albrecht, K. (1995). *Servicio al cliente interno*. Editorial Paidós. Barcelona España.
- Anvari, R., JianFu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective strategy for solving voluntary turnover problem among employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 186-190. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.665>
- Barrazueta Valencia. (2020). 5 Efectos de la falta de capacitación laboral. Recuperado de: <https://www.corporacionlideres.com/falta-de-capacitacion-laboral/>
- Bretones, F. D. y González, J. M. (2009). *Absentismo y rotación laboral* [Archivo pdf]. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/FranciscoBretones/publication/302167865\\_Absentismo\\_y\\_rotacion\\_laboral/links/5b6aaee992851ca650514a7a/Absentismo-y-rotacion-laboral.pdf](https://www.researchgate.net/profile/FranciscoBretones/publication/302167865_Absentismo_y_rotacion_laboral/links/5b6aaee992851ca650514a7a/Absentismo-y-rotacion-laboral.pdf)
- Caballero, L. (2020). Investigación: incidencia del liderazgo en la rotación de empleados en una empresa de comida preparada [Tesis de maestría, Universidad externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/cd0003dc-ae6a-4150-b9b7-5d49c3fld83b/content>
- Carlos J. García (2015). ¿Qué es un problema personal? Obtenido de: <http://www.autoriamedinaceli.com/que-es-un-problema-personal/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f29cd2.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México, D.F. Novena Edición: Editorial McGraw–Hill. Obtenido de: <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Cobee. (2022). Factores que influyen en la rotación de personal. Recuperado de: <https://cobee.io/blog/factores-rotacionpersonal/#:~:text=Rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20involuntaria%3A%20hace,para%20terminar%20la%20relaci%C3%B3n%20laboral.>
- Damien, J., Kok-Yee, N., Koh, C., & Soon, A. (September de 2007). Turnover of Information

- Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic 162 Structural Equation Modeling, and Model Development. *MIS Quarterly*, 3, 547-577.
- El colombiano. (2023). “Nunca el sector salud había estado en una situación tan crítica como ahora”: exministro Fernando Ruiz. Recuperado de:  
<https://www.elcolombiano.com/colombia/exministro-de-salud-fernando-ruiz-hablo-sobre-los-problemas-de-la-reforma-a-la-salud-OO21941429>
- Espinoza, A., Pernas, I., & González, R. (2018). Consideraciones teórico-metodológicas y prácticas acerca del estrés. *Humanidades Médicas*, XVIII (3), 766-717. Obtenido de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202018000300697&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202018000300697&lang=es)
- Factorial. 2023. Rotación de personal: Qué es y porque sucede. Recuperado de: <https://factorialhr.es/blog/motivos-rotacion-personal/>
- Feria, H., Mantilla, M., y Mantecón, S. (2020). *La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica?* Recuperado de: <file:///C:/Users/User/Downloads/Dialnet-LaEntrevistaYLaEncuesta-7692391.pdf>
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organization Behavior*, 21(1), 185-202. Obtenido de:  
<https://www.jstor.org/stable/3100305>
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Pearson Educación S.A. Obtenido de:  
[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion\\_de\\_recursos\\_humanos.PDF](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_humanos.PDF)
- GSH Media México. (2023). Por qué es importante el Desarrollo del Talento Humano en las empresas. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/por-qu%C3%A9-es-importante-el-desarrollo-del-talento-humano-en-las/?originalSubdomain=es>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2018). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Obtenido de:  
<https://josedominguezblog.files.wordpress.com/2015/06/metodologiadelainvestigacionherna ndezsampleri.pdf>
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª edición. México D.C: interamericana editores S.A.
- Iglesias Armenteros, et-al. (2015). An Overview of the Organizational Climate. *MediSur*, 13(3),

- 455-457. Recuperado en 07 de marzo de 2024, de:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000300002&lng=es&tlng=en).
- Inteligencia Artificial. (2022). Empleados jóvenes lideran los niveles de rotación en empresas colombianas, revela informe de ACRIP. Recuperado de: <https://ia-colombia.co/empleados-jovenes-lideran-los-niveles-de-rotacion-en-empresas-colombianas-revela-informe-de-acrip/>
- Lesmes, A., Barrientos, E., & Cordero, M. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 8(1), 147–153. Recuperado de: <https://doi.org/10.15649/2346030X.757>
- LinkedIn. (2021). ¿Cuántocuesta la retención del personal? Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1nto-cuesta-la-rotaci%C3%B3n-de-personal-red-maple-language-and-talent>.
- Littlewood Zimmerman, H. F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa* (97), 7-25. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4560/456045194001>
- López Pintor, R. (1995). *Sociología industrial*. Madrid: Alianza. Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=20724>
- López, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista vinculando*. Recuperado de: [https://vinculando.org/empresas/propuesta\\_para\\_reducir\\_el\\_indice\\_de\\_rotacion\\_de\\_personal.html](https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html)
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Diaz de Santos. S.A. Tercera Edición. Madrid España
- Maslow, A. (1954) Una teoría de la motivación humana. Tomado de la revista *Psychological Review*. Vol. 50 N°4 pág. 370-396.
- Orozco, A. (2020). Rotación de personal: ¿Qué es y cómo combatirla? Recuperado de: <https://www-digitaliapublishing-com.recursos electronicos.uniagustiniana.edu.co/a/110858>
- Peralta, R. (2002). El clima organizacional. Recuperado de: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52082475/El\\_Clima\\_Organizacional-libre.pdf?1489032562=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl\\_Clima\\_Organizacional.pdf&Expires=1709847476](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52082475/El_Clima_Organizacional-libre.pdf?1489032562=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Clima_Organizacional.pdf&Expires=1709847476)

&Signature

- Piantini, C., Herrera, R., & Elizondo, L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto: revista de la Facultad de Arquitectura Universidad Autónoma de Nuevo León*, (5), 83-91. Recuperado de:  
[file:///C:/Users/CHAY.PEREA/Downloads/DialnetElImpactoDeLaRotacionDePersonalEnLasEmpresasConstr-4156774%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/CHAY.PEREA/Downloads/DialnetElImpactoDeLaRotacionDePersonalEnLasEmpresasConstr-4156774%20(1).pdf)
- Pigors, P. y Myers, Ch (1985). *A Personnel Administration*. 6a ed. McGraw-Hill Book Company.
- Rengifo, G. A. (2014). La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/12780>.
- Restrepo, P. (2018). Entrenamiento en el área del servicio al cliente en los centros de experiencia Movistar Cartagena. *Conocimiento Global*, 3(1), 70-82. Recuperado de:  
<http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/29>
- Reynoso, C. y Posadas, D. (s.f). *Entrevista de salida de personal; un cambio de paradigma* [Archivo pdf]. [https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Reynoso/publication/279579883\\_Entrevista\\_de\\_salida\\_de\\_personal\\_un\\_cambio\\_de\\_paradigma/links/55d50f2108ae1e65166373a8/Entrevista-de-salida-de-personal-un-cambio-de-paradigma.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Reynoso/publication/279579883_Entrevista_de_salida_de_personal_un_cambio_de_paradigma/links/55d50f2108ae1e65166373a8/Entrevista-de-salida-de-personal-un-cambio-de-paradigma.pdf)
- Robbins & Timothy. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. Recuperado de:  
[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rodríguez, R. (2020). El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/344702458.pdf>
- Romero, F. (2020). Abastecimiento estratégico en el sector salud impactado por el covid-19. Recuperado de:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38314/RomeroCortesJonathaFlorentino%202020.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo* (Vol. 1). Grupo Nelson. Recuperado de:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3h2MBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=li>

d

erazgo&ots=DIh5hSnqYO&sig=jeitv\_EMqeo2A2h\_yCjIaPAUm5Y#v=onepage&q=lidera  
z go&f=fal

**Anexos**

**Anexo 1. Imágenes**



Imagen 1. Sala de juntas donde fue aplicadas las entrevistas



Imagen 2. Sala de juntas donde fue aplicadas las entrevistas



Imagen 3. Servicio sanitario exclusivo para las personas que se encuentran en la sala de juntas.

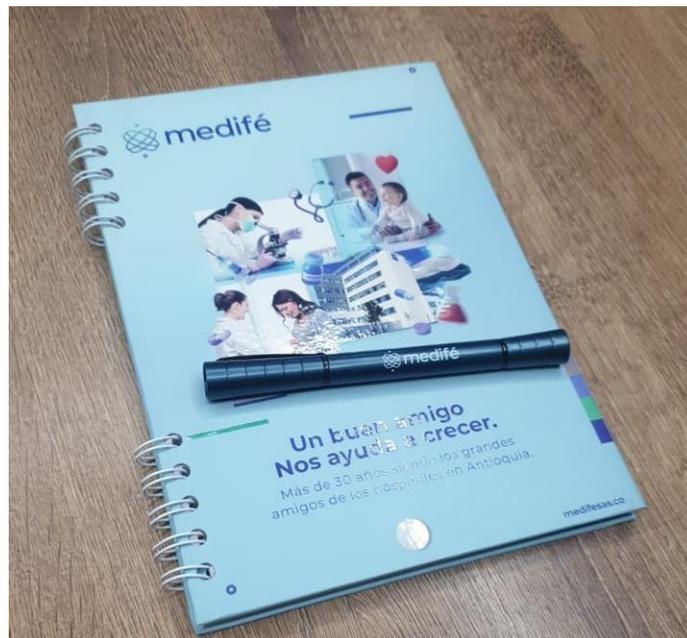


Imagen 4. Entrega de lapicero y un cuaderno corporativo como un pequeño souvenir en calidad de agradecimiento por participar en la entrevista.

## Anexo 4. Diseño entrevista

	<b>ENTREVISTA DE SALIDA MEDIFE S.A.</b>		<b>COD</b>	<b>FR-TH-001</b>
			<b>VERSIÓN</b>	<b>001</b>
			<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>	<b>9/11/2023</b>
<b>Nombre del trabajador</b>		<b>Cargo</b>		
<b>Área</b>		<b>Tiempo laborado</b>		
<b>Ciudad</b>		<b>Fecha de elaboración</b>		
<p>Estimado colaborador agradecemos su labor en esta compañía y así mismo deseamos que en sus próximos proyectos obtenga grandes logros.</p> <p><b>Medifé s.a.s.</b> lo invita a participar en esta breve entrevista y le informa que diligenciarla es totalmente voluntario; Medifé considera que es la oportunidad que usted como personal que sale de la empresa, tiene para darnos a conocer los motivos de su retiro. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 10 y 15 minutos.</p> <p style="text-align: center;">Por favor marque con una X si está interesado en resolver el cuestionario:  SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> de ser negativa su respuesta, por favor solo firme al final del formato.</p>				
<b>Consentimiento informado</b>				
<p>Yo _____, declaro que he aceptado ser invitado a participar en la siguiente entrevista de retiro laboral como parte de un ejercicio académico que se está llevando a cabo con la empresa MEDIFE S.A.S. de parte de estudiantes de la universidad Uniagustiniana. Entiendo que esta entrevista busca conocer los motivos de mi retiro, y que ambas partes consideran que mis respuestas, basadas en mi experiencia dentro de la organización, son valiosas para mejorar sus servicios en beneficio del personal y del ambiente de trabajo.</p> <p>Así mismo, entiendo que los datos proporcionados por mí en el presente cuestionario podrán ser utilizados para el análisis académico mencionado, en el que se garantizará la confidencialidad de dicha información. Acepto responder este cuestionario con la mayor veracidad posible.</p> <p>He sido informado que MEDIFE S.A.S y el equipo académico de la Universidad Uniagustiniana se comprometen a guardar la confidencialidad y dar buen uso de la información suministrada por mí en el contexto de este ejercicio académico.</p>				

1. ¿Cuál es el motivo por el cual se retira de la compañía?

---



---



---

2. Describa su experiencia en la compañía

---



---



---

3. ¿Cuáles son los principales aspectos de mejora de Medife S.A. para el bienestar de los trabajadores?

---



---



---

4. ¿Recomendaría a otras personas laborar en Medife S.A.? ¿Por qué?

---

---

---

5. ¿Desde la Gerencia hubo apoyo para facilitar tu labor o la de tu área?

---

---

---

6. ¿Las capacitaciones que recibió durante el tiempo laborado en la compañía fueron adecuadas y suficientes para el desempeño de su cargo?

---

---

---

7. ¿Qué busca en su próxima oportunidad laboral?

---

---

---

8. ¿Qué es lo que más le gustó de trabajar con nosotros?

---

---

---

9. ¿Qué es lo que menos le gustó de trabajar con nosotros?

---

---

---

10. ¿Cuál es su opinión de nuestro ambiente laboral?

---

---

---

11. ¿Considera que la comunicación dentro de la empresa es la adecuada o no? ¿Por qué?

---

---

---

12. ¿Siente que la empresa valora al empleado?

---

---

---

13. ¿Cree que dentro de la empresa hay oportunidades de ascenso?

---

---

---

14. ¿Considera que su salario fue el adecuado para las funciones desempeñó en el cargo?

---

---

---

---

Nombre y Firma

CC