

**Diseño de Estrategias de Retención para el Personal Millennial de la IPS Médicos
Internistas de Caldas**

Mauricio Díaz Buitrago

Leidy Gisela Noreña Castaño

Jhonatan Velásquez Londoño

Especialización en Gerencia del Talento Humano
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Universidad de Manizales

Docentes

Ángela Ocampo Mosquera

Carlos Eduardo Rivera Molano

Fecha

Tabla de contenido

<i>Antecedentes</i>	5
<i>Planteamiento del Problema</i>	14
<i>Justificación</i>	18
<i>Objetivo General</i>	21
<i>Objetivos Específicos</i>	21
<i>Marco Teórico</i>	22
Gestión Del Talento Humano	22
Retención De Personal	24
Rotación De Personal	25
Estructura Organizacional	29
Generación Millennial	31
Preferencias Y Expectativas Laborales De La Generación Millennial	37
<i>Referente Metodológico</i>	42
Primer Momento	43
Revisión Documental	43
Entrevista	44
Encuesta	44
Segundo Momento	45
Metodología IPS	45
Metodología 5W1H.	45
Metodología PHVA.	48
<i>Resultados Y Discusión</i>	54

Primer Momento	54
Revisión documental	54
Estructura Organizacional.	54
Mapa De Procesos.	55
Direccionamiento estratégico.	56
Perfiles de cargo.	58
Sistema De Recompensa Y Salario Emocional.	59
Caracterización Sociodemográfica Del Personal En La IPS.	59
Índice De Rotación IPS Médicos Internistas De Caldas.	61
Entrevista Área De Talento Humano	62
Prácticas De Gestión Humana IPS Médicos Internistas De Caldas.	63
Análisis General.	67
Encuesta Personal Millennial	70
Segundo Momento	91
Liderazgo	91
Beneficios Laborales	91
Comunicación	92
Clima Organizacional	92
Proceso De Selección	92
Plan Carrera	93
Conclusiones	93
Recomendaciones	94
Liderazgo	96

Beneficios Laborales	98
Clima Organizacional	100
Comunicación Organizacional	103
Proceso De Selección	105
Plan De Carrera	107
<i>Referencias</i>	109
<i>Apéndices</i>	121
Apéndice 1. <i>Matriz de objetivos</i>	121
Apéndice 2. <i>Entrevista al área de talento humano.</i>	121
Apéndice 3. Encuesta de Preferencias y Expectativas Laborales del Personal Millennial	122
Apéndice 4. Formato de Consentimiento Informado	130
Apéndice 5. <i>Caracterización sociodemográfica del personal en la IPS.</i>	131
<i>Anexos</i>	134
Anexo 1. <i>Organigrama.</i>	134
Anexo 2. <i>Mapa de procesos.</i>	134
Anexo 3. <i>Ejemplo de perfil de cargo.</i>	135
Anexo 4. Formato Metodología	137
Anexo 5. Índice de rotación durante los años 2019, 2020, 2021 en la IPS.	137

Antecedentes

Para la elaboración de este trabajo se consultaron diferentes documentos los cuales describen variables similares a las de este estudio, influyendo de manera acertada. Con el fin de enriquecer la cosmovisión en el estudio se tienen en cuenta las prácticas en materia de retención del personal en los diferentes sectores y actividades económicas en los que el área de talento humano tiene potencial para desarrollarse.

Do Nascimento et al. (2019) en Brasil realizó un artículo de revisión denominado “Estrategias de retención de profesionales de enfermería en hospitales: revisión de alcance” donde comenta que la rotación de enfermeras tiene un impacto en la calidad de la atención, la seguridad de los pacientes y la productividad de los hospitales, por lo cual se proponen como objetivo mapear las estrategias de retención del personal de enfermería en los hospitales. De acuerdo a los hallazgos el estudio contribuirá a la toma de decisiones gerenciales con respecto a la rotación del personal de enfermería y pueden ser utilizados en proyectos y políticas relacionadas con la retención de este personal.

Así mismo, Hernández (2017) elabora un estudio el cual tiene por título “Factores determinantes para la retención del talento internacional en la empresa. El caso de México y España.” donde se pretende identificar qué variables inciden en la retención de los colaboradores estratégicos para la empresa, es decir, aquellos que tengan talento y analizar qué variables son las más importantes para retenerlo. Como conclusiones del trabajo, se evidencian que las variables que se relacionan de manera estadísticamente significativa con la intención de abandono son: Protean Career, satisfacción con el trabajo, compromiso afectivo, oportunidades de mercado externo, y

de acuerdo con los resultados obtenidos se puede proponer que para algunas personas, con una vertiente Protean desarrollada, el salario no es la única variable para permanecer o abandonar la organización.

Por su parte, Nolazco y Rodríguez (2020) presentan un estudio titulado “Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales”, donde expresan que en el Perú las empresas experimentan una crisis excesiva de rotación de personal, generando egresos innecesarios, lo cual ha llevado a crear una gran preocupación en la parte gerencial y administrativa de una empresa de servicios generales; lo anterior a partir del análisis del fenómeno en una organización, explicando los principales factores que determinan la rotación del talento humano y proponiendo un modelo basado en tres pilares para la retención del talento humano. A manera de conclusión, se presenta el modelo que comprende los siguientes procesos: diseñar el perfil de los puestos de trabajo, diseñar un nuevo proceso de contratación y elevar el involucramiento y compromiso del personal.

Valdebenito (2016) en su artículo sobre “Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total”, investiga sobre cómo crear una Propuesta de Valor al Empleado (PVE), para atraer y retener talento, basado en un Modelo de Recompensa Total y contener las problemáticas que en esta materia en la organización a investigar se suceden. De acuerdo a las exigencias del mundo actual, INTERVIAL CHILE tiene la responsabilidad de volver emocionante su negocio y por ende los puestos de trabajo para crear una misión que inspire y motive a querer ser parte de la empresa. Debe retarse a sí misma y a sus colaboradores para transformar la organización, es por esto que hay que guiar a la organización con

individuos muy talentosos. Esto se adquiere siempre y cuando las personas se encuentren a gusto dentro de la organización y adquieran un compromiso con ella (p.49).

De forma más aproximada a lo que se pretende estudiar, se tiene que en un escenario internacional como el propuesto por Martín - García de Dionisio (2018) en su estudio sobre la “Gestión del talento y la retención de millennial” habla de las características que las personas de esta generación poseen. Esta investigación tiene como objetivo analizar aquellos factores laborales que los millennial consideran importantes para desarrollar su carrera profesional en una empresa durante un largo periodo de tiempo. Las políticas de Recursos Humanos, aparte de reclutar a personas capacitadas para desempeñar sus funciones dentro de la organización, han comenzado a preocuparse por incluir en su plantilla a personas que vayan más allá, que creen valor para la organización. Son considerados “el talento” aquellos colaboradores que se diferencian del resto en su capacidad de aportar soluciones diferenciadoras con sus aptitudes, habilidades o conocimientos.

Hee y Rhung (2019) en su trabajo “Motivación y retención de empleados entre los millennial en Malasia” apunta al objetivo de determinar la relación entre la motivación intrínseca y extrínseca que influye en la retención de colaboradores millennial. Este estudio concluye que aunque las investigaciones anteriores han proporcionado muchos conocimientos sobre los factores que influyen en la retención de los colaboradores, se sabe poco sobre los motivadores que causan la retención de los millennial en el lugar de trabajo en el contexto de Malasia. Comprender los motivadores (extrínsecos e intrínsecos) que conducen a la retención, especialmente para los

millennial, puede ayudar a identificar los cambios necesarios para los gerentes y las organizaciones en el futuro cercano.

Madero Gómez (2019) en su artículo “Modelo de Retención Laboral de Millennial, desde la Perspectiva Mexicana”. El objetivo principal de este estudio es el diseño y la validación de un modelo de las principales prácticas para la retención del talento; pretende identificar las preferencias de trabajo que tiene la generación Y en el momento de tomar la decisión de integrarse a un puesto de trabajo o bien para permanecer en la organización donde presta sus servicios, con la finalidad de proporcionar información útil para los gestores de recursos humanos, y que les ayude a diseñar, estructurar y proponer sus planes de gestión y así poder desarrollar estrategias innovadoras con una propuesta de valor atractiva para todos los colaboradores. Se encontraron ciertas preferencias laborales que es necesario destacar, como son las prestaciones y beneficios atractivos, las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, el balance entre actividades personales y profesionales, el desarrollo de habilidades de la persona al realizar su trabajo y el trato de los jefes y el trabajar en equipo; esto muestra resultados similares a los que se presentan, es decir, que sean atractivas para esta fuerza laboral.

Rodríguez y Morales (s.f) en su artículo “Choque generacional, nuevo reto para las organizaciones”, se propusieron en su objetivo clarificar la evolución de las nuevas generaciones (Generación Z, Y, X & baby boomers) y su inserción en las organizaciones, a fin de comprender las características y las implicaciones que tiene la convivencia de estas en la gestión de las organizaciones, en base a su estudio concluyeron que no importa la edad o la generación a la que se pertenezca, el desafío

para los departamentos de recursos humanos es gestionar la diversidad de estas generaciones a través de la inclusión, integración, aprendizaje y el crecimiento organizacional. Por esta razón se sugiere que no solo las organizaciones, sino también la sociedad, se prepare para el inminente relevo generacional, aprovechando la ventaja competitiva que brinda tener una diversidad generacional dentro de un mismo espacio de trabajo, es decir, aprovechar la experiencia de generaciones como los Baby Boomers, como el ímpetu de los Millennial, pero sobre todo la preparación y juventud que la generación Centennial ofrece.

En este sentido, se consultó el artículo “Diseño de plan de mejoramiento para la disminución de la rotación de personal en la IPS Riesgo de Fractura S.A”, Cabeza et al. (2016) se propusieron diseñar un plan de mejoramiento para disminuir el índice de rotación del personal en dicha IPS. identificando los aspectos que la generan y posteriormente desarrollar un plan de mejoramiento que aporte sugerencias y recomendaciones a la organización para tener en cuenta en la gestión del talento humano que permitan la permanencia de los colaboradores. A manera de conclusión, se encontró que los factores internos que influyen en la rotación de personal fueron otra opción laboral, incompatibilidad entre sus funciones laborales y familiares, clima laboral y sobrecarga laboral.

Por otro lado, Díaz Rojas (2020) en su artículo buscó determinar los factores asociados a la rotación del personal de enfermería en una IPS de Santander, que permitiera la creación de estrategias orientadas a la retención del personal. Se procedió a caracterizar la población que se retiró de la institución en los últimos 5 años, así como también la aplicación de los cuestionarios de Font Roja y el cuestionario RO - FOS.

Como resultados, se identificó que los factores que presentan mayor satisfacción fueron: relación con los jefes y compañeros, mientras que los de insatisfacción fueron la presión del trabajo, tensión laboral y características extrínsecas del trabajo; además, que las principales causas por las cuales las personas renunciarían a la organización son la remuneración económica y la carga laboral.

De igual manera, (Chicuasque Cardozo et al., 2014) desarrollaron una investigación titulada “Propuesta de retención de personal médico en el área de urgencias de una clínica de nivel III – IV en la ciudad de Bogotá, Colombia” donde pretenden reconocer los factores que afectan directamente el indicador de rotación del personal médico en el área de urgencias de una clínica, con el fin de proponer acciones de mejora basadas en el aumento de la productividad mediante estrategias de compensación” (p. 103), para así desarrollar un adecuado plan de retención de personal. Como conclusiones de este trabajo se encuentra que las propuestas deben de estar orientadas hacia “el beneficio de los colaboradores y la necesidad de la excelencia del recurso humano que hace parte de la unidad de urgencias” (p. 105).

Por otra parte, la investigación que desarrolla Pineda Ortiz et al. (2018) busca analizar las prácticas de estabilidad y retención que se han efectuado en la empresa PROMOVER S.A.S, a través del departamento de talento humano, diagnosticando la dimensión interna social. Los objetivos consisten en estudiar las medidas que se han implementado a través del departamento de talento humano en busca de la estabilidad y retención de los colaboradores, y de esta manera, observar la productividad y el bienestar de los mismos, conocer las prácticas de responsabilidad social implementadas en la empresa y los fines que esta pretende, para determinar cuáles

recursos o lineamientos han sido aplicados en la empresa en esta materia. Finalmente, establecer si los recursos destinados por la entidad de forma directa o indirecta para la responsabilidad social empresarial, influyen en el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, es importante mencionar el estudio de Aldana Rivera et al. (2018) titulado “Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia” donde mencionan que “el compromiso organizacional en los servicios de salud ha sido objeto de debate en los últimos años, esto se debe a los cambios que impone la globalización económica a nivel mundial la cual avanza vertiginosamente” (p. 13). En ese sentido, con este trabajo se buscó analizar los significados de la realidad social que experimenta el participante en su trabajo, tomando como referente el compromiso asumido con la institución de salud. Como conclusiones, el compromiso del profesional de enfermería en estas empresas está más relacionado a las variables de tipo organizacional entre estas se destacan la naturaleza del trabajo, la descripción del puesto, la comunicación, el grado de participación en la organización, los beneficios y apoyos extralegales y los estilos de liderazgo de los directivos como componentes decisivos para mantener el compromiso.

En esta misma línea el artículo de investigación “Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal” propuesto por Meneses Pinto (2019) buscó identificar las razones del porqué se hace tan frecuente la rotación de personal en las empresas y así mismo abordar las estrategias de atracción y retención para evitar la continua rotación del talento humano. De acuerdo a los hallazgos encontrados la movilidad de los colaboradores está relacionada a una serie de condiciones internas y externas que lo motivan a buscar otros empleos, se pudo

identificar entonces que los principales factores que inciden en la decisión del colaborador a abandonar su cargo, están en el clima organizacional, la relación con los supervisores, los horarios extenuantes, la relación vida-trabajo y la falta de reconocimiento laboral. Lo que deja entrever, que la mayoría de los factores de rotación de profesionales, están relacionados con el ambiente laboral y el salario emocional. De igual forma se corroboró que el salario sigue siendo un factor importante a la hora de atraer o retener talento humano. De igual manera, se requieren más estudios que permitan entender los factores que motivan a los jóvenes a optar por una oferta laboral y mantenerse en ella. (P. 27)

Navarro, (2019) desarrolló un estudio el cual denominó “Impacto de la Gestión del Talento Humano en la retención de los empleados de las Multinacionales asentadas en Colombia” donde destaca que actualmente, la economía y la situación laboral colombiana se ha visto afectada de manera notable, de igual forma las compañías desarrollan metodologías que les permitan entender y satisfacer la necesidad de sus colaboradores con el fin de reducir la rotación de estos y el costo que este proceso conlleva. Dentro de las conclusiones del estudio se tienen que dedicar tiempo a escuchar las necesidades de los colaboradores y desarrollar estrategias generales medibles y claras, que, aunque algunas no satisfagan la necesidad de primera mano, sean un soporte para ellos, es la manera más eficaz de fidelizar a aquellos colaboradores que son percibidos por la compañía con “ poca fidelización”. Las 3 variables más importantes en la retención del personal de las multinacionales asentadas en Colombia son: Crecimiento profesional, Carga Laboral y relación vida trabajo y Salario.

Por otro lado, Galeano et al. (2016) realizó un estudio “Estrategias para la retención del personal idóneo para la organización” el cual tuvo como propósito analizar el estado actual de la organización San Miguel Industrias PET, en lo que a movimiento de personal se refiere, a fin de identificar pros y contras que tendría para la compañía mantener el personal vinculado, y así implementar diferentes planes de retención en busca de mitigar el alto nivel de rotación e incrementar el sentido de pertenencia por la empresa. Se identificó que un personal motivado y con un alto sentido de pertenencia con la compañía resulta ser más eficiente y eficaz en el desarrollo de sus actividades, además se hace necesario brindar a los colaboradores una estabilidad laboral y también emocional que les garantice una mejor calidad de vida, crear programas de capacitación, beneficios, estrategias de remuneración, reconocer y motivar el conocimiento, promocionar a los colaboradores, fomentar el trabajo en equipo y la participación; igualmente el estudio recomienda la contratación a término indefinido, por último, medidas como la correcta vinculación del personal, beneficios reales y acorde a la realidad de cada colaborador, entre otros, además es sumamente importante propender por un trato digno y respetuoso a los colaboradores, pues por más beneficios e incluso incrementos salariales que se tengan en la organización si el colaborador no recibe un trato justo y digno como ser humano, ello afectará cualquier medida que se implemente por buena que sea, a efectos de retenerlo (Galeano et al. 2016, p. 45).

Mirando un poco más allá, se puede encontrar que Garcés Hernández et al. (2016) desarrollaron en la ciudad de Medellín un estudio denominado “Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones”. El objetivo del artículo

es establecer el impacto de las prácticas de gestión del talento humano sobre los resultados de innovación de grandes empresas de Medellín, en el sector público y privado. Se puede concluir que las organizaciones deben ampliar las responsabilidades de los colaboradores y hacerlos partícipes del funcionamiento de la organización, desarrollar habilidades emprendedoras en los colaboradores para una supervivencia personal, los colaboradores jóvenes siempre tendrán ideas buenas y nuevas, por lo que es importante mantenerlos motivados con su participación; el hecho de que sean los mismos colaboradores los que propongan estrategias de retención, favorece que permanezcan en la organización, por lo que la misma debe tratar de generar diferentes retos y desafíos, con posibilidad de éxito y logro, con recompensas justas, con atención familiar, sin descuidar la motivación salarial (p. 7).

Planteamiento del Problema

La IPS Médicos Internistas de Caldas es una entidad sin ánimo de lucro prestadora de servicios de salud desde el año 2010. Nace como una entidad especializada en medicina interna, no obstante, las necesidades de la población, en el 2014 amplían sus servicios de atención a otras especialidades médicas como la cardiología, endocrinología, reumatología, neumología, servicio farmacéutico utilizado para el centro de investigación y protección específica-vacunación para llevar a cabo ensayos clínicos en esta área (IPS Médicos Internistas de Caldas [IPS MIC], s.f.). De igual manera se tiene que al momento cuentan con 26 empleados distribuidos en las diferentes áreas.

Dentro de esta entidad, existen diferentes procesos enmarcados en tres áreas: la dirección general, el área de prestación de servicios de salud y el área de servicios

de apoyo; en esta última se encuentra integrada el área de la Gestión del Talento Humano donde se llevan a cabo procesos como la selección y contratación, la formación continua, bienestar laboral, entre otras (IPS MIC, s.f.).

Es importante mencionar que para estas Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud (IPS), que son empresas encargadas de proporcionar servicios médicos a los usuarios y a la comunidad en general, la rotación de personal es el síntoma que refleja las situaciones que se viven al interior de la organización y del sector, si bien deben contar con personal idóneo, capacitado y orientado a brindar una adecuada atención a los pacientes, también deben garantizar la adecuada gestión del talento humano del cual depende directamente la prestación del servicio (Do Nascimento et al., 2019, p. 10), además también menciona que en los últimos años en el sector salud en Colombia, la rotación de personal ha tomado relevancia y se ha convertido en un foco de atención y de estudio.

Por tal motivo el crecimiento de la rotación de personal en una organización se puede convertir en una problemática permanente si no se llevan a cabo acciones que impacten positivamente sobre esta realidad a la que las organizaciones se ven enfrentadas, pues por una parte una excesiva rotación representa gastos para la organización en cuanto a temas de contratación, capacitación, etc. Además, es importante que el personal tenga una buena estabilidad laboral, pues esto garantiza eficiencia, teniendo en cuenta también que el retiro de un recurso significa que este se lleve consigo toda la experiencia y conocimiento adquirido (Bretones y González, 2009).

La retención del personal es un desafío actual, ya que para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos (Gonzales 2009), las más recientes tendencias en materia de globalización económica y competitividad en las organizaciones se ha vuelto cada vez más importante para su supervivencia, encontrando el talento humano como el elemento principal para alcanzar el éxito; obteniendo ventajas competitivas que le permiten demostrar en su entorno su eficiencia, productividad y capacidad operativa, basadas fundamentalmente en las habilidades, experiencia y conocimientos de sus colaboradores.

La compensación meramente económica como principal factor de motivación de los colaboradores ha ocasionado que se deje a un lado aspectos como la satisfacción personal, un trato amable y empático, posibilidad de desarrollo personal y profesional, los cuales se han abordado ampliamente, llegándose a considerar aún más relevantes para un colaborador que el sueldo mismo para mantenerlo complacido y motivado (Nolazco & Rodríguez, 2020, p. 270).

A la hora de hablar sobre las estrategias que desde el área de talento humano se desarrollan (ver apéndice 2) para generar retención en el personal, son aún más relevantes aquellas que se orientan a diferentes grupos de edad dentro de la organización, pues si bien es común encontrar estas diferencias generacionales en las organizaciones, también es un reto comprender que las mismas estrategias utilizadas en las edades más avanzadas no son igualmente válidas para las nuevas generaciones de colaboradores como los millennial o generación Y (Nielsen, 2015, p. 12) con lo cual se tienen indicios de que los millennial son propensos a cambiar constantemente de

trabajo (Herrera, 2017, p. 18), influyendo directamente en los índices de rotación de personal de las organizaciones, principalmente por incoherencias con las metas e intereses de esta población con los de las organizaciones para las que laboran (Herrera, 2017, p. 18).

Dentro de los hallazgos preliminares, se ha identificado que en esta institución se presenta un índice de rotación de personal que ha preocupado al área directiva (ver anexo 5), pues este fenómeno y todas sus implicaciones afectan a la organización desde diferentes puntos.

En consecuencia a lo anterior y de acuerdo a lo que expone Prieto, (2013) una de las situaciones que mayormente deben atenderse en el departamento de talento humano corresponde a incentivos, beneficios, comodidades y oportunidades que logren retener a los mejores empleados para mantenerse activos en el mercado y lograr la excelencia (como se citó en Zuleta, 2019, p. 10).

Por lo tanto se hace necesario que las empresas mantengan actualizadas sus estrategias de retención de personal orientadas a mantener los intereses de los colaboradores millennial más que motivarlos, pues bajo estas condiciones, la motivación depende de la capacidad que tenga la persona para sentir que sus acciones están teniendo utilidad en su entorno y que es valorado por su desempeño y capacidades.

Pregunta problema

Teniendo en cuenta los aspectos anteriormente mencionados surge el interés por conocer ¿Cuáles son las estrategias de retención que resultan ser efectivas para evitar la rotación del personal millennial?

Justificación

Las organizaciones hoy en día deben de contar con métodos de atracción, selección y desarrollo del personal que sean atractivos para las nuevas generaciones que buscan ubicarse dentro del mundo laboral, en el sentido de que logren captar la atención de los posibles candidatos para que ocupen las posiciones existentes dentro del mercado laboral que se demanden, con esto es necesario mencionar que las organizaciones deben de ir adaptándose a las necesidades y preferencias laborales de las nuevas generaciones (Madero Gómez, 2019), por lo cual estos métodos deben de ser planteados a partir del planteamiento de ideas innovadoras que generen interés organizacional en la generación millennial y lograr evolucionar hacia un cambio en donde haya pertenencia en las actividades propias de la organización y permita la realización de los colaboradores.

La utilidad e importancia de este tipo de proyectos en las organizaciones, siempre será la generación de interrogantes en torno al comportamiento del talento humano a partir de experiencias propias de los individuos dentro de las organizaciones, en donde las mismas organizaciones están en el deber de identificar, analizar y dar tratamiento a los resultados obtenidos con la finalidad de encaminarla hacia un mejor

clima organizacional, todo a partir de estrategias e instrumentos que cumplan con dicho fin.

En ese sentido, el presente proyecto de desarrollo puede proporcionar información útil y novedosa para los gestores de recursos humanos de las IPS, dedicada a diseñar, estructurar y proponer sus planes de gestión y así poder desarrollar estrategias innovadoras con una propuesta de valor atractiva para todos los colaboradores. Particularmente se busca reconocer a través del análisis de las causas de baja y el análisis del personal que sigue laborando dentro de la organización (tomando en cuenta un periodo de antigüedad de más de tres años), las variables que tienen impacto en la retención del talento previniendo así la rotación de personal.

De igual forma, surge un particular interés para el curso del trabajo dado que la generación millennial es la mayor fuerza laboral del mercado y se conoce por ser inestable y no suelen permanecer durante mucho tiempo dentro de una organización (Ríos Agudelo, 2021), pues sus intereses o expectativas laborales se encuentran ligados a una estabilidad o ascensos dentro de la compañía.

El cambio generacional lleva a las organizaciones a establecer nuevos esquemas de remuneración, desarrollo y ambiente laboral que sean atractivos para las características y necesidades de la mayor fuerza laboral de la actualidad, los Millennial (Bautista, 2019). Por lo tanto este trabajo se enfocó en el estudio acerca de las preferencias y expectativas laborales de personal millennial donde se podrá tener un mejor entendimiento acerca de las estrategias necesarias para lograr la retención de los colaboradores, siendo una base para que las organizaciones puedan contrarrestar el problema de la rotación.

Objetivo General

Diseñar estrategias de retención para el personal millennial de la IPS Médicos Internistas de Caldas.

Objetivos Específicos

1. Analizar la estructura organizacional y las prácticas de gestión del talento humano en la IPS Médicos Internistas de Caldas.
2. Determinar las expectativas y preferencias del personal millennial respecto a su trabajo en la IPS Médicos Internistas de Caldas.
3. Identificar las estrategias de retención más apropiadas para el personal millennial de la IPS Médicos Internistas de Caldas.

Marco Teórico

Gestión Del Talento Humano

El autor Montalván (1999) señala que las organizaciones deben de considerar tres elementos fundamentales participantes en la organización: los recursos materiales, los recursos financieros y los recursos humanos. Los primeros se refieren a todo lo que constituye infraestructura, insumos, bienes patrimoniales de la empresa; por su parte, los recursos financieros se refieren a los mecanismos de manejo del capital que requiere la empresa; y, los recursos humanos, constituidos por la parte más importante y sensible de la organización: su gente, que es el capital humano.

Autores como Werther (2000) determinan que el factor humano es el elemento principal dentro de las organizaciones el cual debe ser estudiado y analizado constantemente para aplicar herramientas a fin de mejorar las condiciones de los colaboradores. Werther (2000) en su libro analiza el propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

En la misma corriente, Werther (2000) define que este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de los recursos humanos, que puede recibir también el nombre de administración del personal. El estudio de la administración de los recursos humanos describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos de personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo.

El autor Werther (2000) analiza cómo en las organizaciones los gerentes y los departamentos de talento humano logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados; en otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquier caso, los objetivos son los que guían la función de la gestión del talento humano.

En ese orden de ideas Bohlander (2004) establece que el talento humano es intangible y evasivo, por lo que no es posible administrarlo de la forma en que las organizaciones administran puestos, productos y tecnologías. Una de las razones que explican lo anterior es que el personal, no las organizaciones, posee su propio capital humano. Si individuos valiosos abandonan la compañía, se llevan consigo su capital humano y así se pierde cualquier inversión hecha por la organización en capacitarlos y desarrollarlos.

Por su parte, Prieto (2013) expone como la gestión del talento humano, no ha sido estática, sino que debe responder a dinámicas internas y externas derivadas de los modelos políticos, económicos y sociales inherentes a los tipos de mercado, los modelos de producción y actualmente a la globalización de los mercados.

Así mismo Prieto (2013) establece que la gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los colaboradores que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones.

Retención De Personal

El tema de la retención de personal se ha convertido en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos de las organizaciones del sector público y privado (Galeano et al., 2016, p.24). De esta manera surge la necesidad de retener al talento humano pues son estos uno de los activos más valiosos con los que cuenta toda organización, por tal motivo esta área tiene una motivación adicional, pues los empleados que se quedan adentro sufren las consecuencias que trae consigo dicha rotación externa, como lo es la desmotivación que puede causar en todos sus colaboradores , desestructuración en los planes de trabajo, deficiencias en la calidad de servicios y productos, entre otros, siendo las estrategias de retención de importante implementación desde del área de recursos humanos (Prieto 2013).

La retención de personal es definida como un proceso que basa sus esfuerzos en alentar a los colaboradores a permanecer dentro de la organización por un plazo de tiempo largo, utilizando estrategias y herramientas de retención que sean efectivas, y que traigan consigo beneficios tanto para la organización como para el colaborador (Questionpro, 2020).

De acuerdo con Prieto (2013), es importante que antes de diseñar estrategias, la organización tenga identificados los motivos por los cuales el talento abandona la organización, dado que las estrategias y herramientas de retención en las organizaciones deben abarcar las principales causas que genera dicha salida, para posteriormente ser implementadas con éxito (Prieto 2013).

En este mismo sentido Barragán, et al (2009) y Macario (2018) comentan que, para poder hablar de retención es importante reconocer el comportamiento y desempeño de sus colaboradores, por lo cual se debe realizar un análisis inicial para que esto se traduzca en efectos positivos relacionados a incrementar los niveles de satisfacción y retención, así como también mejorar la rentabilidad y productividad de la organización.

Dado lo anterior es importante mencionar que un colaborador que dentro de la organización se sienta apreciado y reconocido en sus labores, posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y destaca su habilidad para contribuir y colaborar en equipo (Barragán, et al 2009).

Estudios como los de Max Messmer (citado en Miranda, 2009) afirman que, con el ánimo de buscar retener al personal clave de las organizaciones, estas deben implementar cuatro aspectos: a) atención a los impulsores de satisfacción en el trabajo (beneficios y compensación); b) ambiente de trabajo; c) fomento a los planes de carrera y desarrollo, y d) balance entre el trabajo y la vida. Como se puede ver, el aspecto monetario es un factor clave, pero no es el único (p.56).

Rotación De Personal

Meneses (2019) comenta que ante la continua búsqueda de posicionamiento y crecimiento dentro en un mercado, las empresas u organizaciones, han tenido que hacer frente al tema de la rotación de personal, el cual se considera un factor determinante para tener una buena estabilidad a nivel organizacional.

Lo anterior debido a que el recurso humano como principal motor de crecimiento dentro de toda organización, requiere un constante seguimiento que tenga en cuenta la creación de un ambiente laboral agradable y favorable, que a su vez permita el pleno desarrollo de sus capacidades, a fin de optimizar su satisfacción profesional y laboral (Meneses, 2019).

El término rotación de personal ha sido abordado por diferentes autores en primer lugar, Robbins (2009) la define como el retiro permanente voluntario e involuntario de una organización, indicando que es un problema latente, debido a los elevados costos que esta trae en cuanto a procesos de reclutamiento, selección, capacitación y de los retrasos laborales adquiridos, es decir, altera la marcha eficaz de la organización si se van colaboradores capacitados y experimentados (Robbins, S., & T, J. 2009).

Por su parte Macario en su artículo (2018) habla sobre la rotación de personal, como un fenómeno que ocurre desde diferentes perspectivas, donde por un lado se ve de manera negativa cuando dentro de la organización uno o más colaboradores son despedidos o son ellos los que toman la decisión de no estar más y retirarse, dado que esto conlleva a realizar nuevos procesos de contratación y mantener una plaza sin productividad mientras es cubierto dicho puesto vacante.

Por otro lado puede ocurrir que la rotación sea de manera positiva, es decir que un colaborador logre un ascenso hacia otro puesto con mayor rango de responsabilidad y retribución (Macario 2018).

Otros autores definen rotación de personal en función de las desvinculaciones de personal y de las causas que puedan originarse, mencionando también si el retiro es

voluntario o no, como es el caso de DO Nascimento et al. (2019) quien habla sobre la clasificación de la rotación de personal exponiendo que esta puede ser de forma voluntaria o involuntaria, funcional o disfuncional.

Al referirse a la rotación voluntaria menciona que esta se da cuando es el colaborador quien toma por iniciativa propia retirarse de la organización, e involuntaria cuando es el empleador el que toma la decisión de prescindir del colaborador de su puesto de trabajo, por otro lado, cuando la salida del colaborador produce un aumento de valor para la empresa, es funcional; cuando la salida produce una reducción en el valor, por ejemplo, cuando un empleado de alto desempeño es difícil de reemplazar, es una rotación disfuncional (Do Nascimento et al., 2019).

Lo anterior se puede ver evidenciado en los planteamientos de Bonache y Cabrera (s.f) y Fernández et al. (2006) quienes definen la rotación voluntaria como el grado en que la gente abandona por propia iniciativa la organización, finalizando toda relación laboral por motivos personales o profesionales, la cual puede darse porque el empleado ha encontrado un trabajo mejor el cual le permite avanzar en su profesión o le aporta más tiempo para su familia o para sus actividades de ocio.

Por otra parte, la decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio o le genera desmotivación, debido a malas condiciones laborales, mal ambiente laboral, poco reconocimiento de sus labores, un salario bajo, recibe pocas prestaciones, tiene mala relación con sus jefes o superiores, etc.

Con lo anterior coincide Taylor (1999) (como se citó en Arias, 2014) quien además de considerar la rotación de personal como la ausencia de un miembro de la

organización que ha abandonado su puesto de trabajo, menciona que esta se puede desarrollar de 2 maneras: interna y externa: la primera, consiste en la reubicación del empleado dentro de la misma empresa, ya sea por medio de las promociones o cambios de puesto (p. 8). En cambio, la segunda se trata de la salida del empleado de la empresa donde labora, con el objetivo de buscar nuevas ofertas laborales. Tanto la rotación interna como externa, se considera tipos de desvinculación del puesto, del segundo tipo de desvinculación (externa) (p. 8).

Además de desplegar dentro de los tipos de rotación la voluntaria y la involuntaria Taylor (1999) hace alusión a la rotación voluntaria inevitable la cual se debe a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario (como se citó en Arias, 2014, p. 8).

La literatura tradicional de rotación se ha centrado en dos factores: la satisfacción y las alternativas de empleo. “Las personas satisfechas con su relación laboral (evalúan positivamente su salario, entorno laboral, perspectivas de promoción, a su jefe, las tareas que realizan)” (Bonache & Cabrera, s.f, p. 292); mientras que los empleados insatisfechos buscarán otras opciones laborales que suplan aquellas necesidades y les genere satisfacción, y si éstas les resulta atractivas, se irán.

Según Flores, et al.,(2008), una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la organización (p. 76).

Fernández et al., (2006) enfatiza sobre el tema, aludiendo que, cuando un colaborador decide irse se debe a una combinación, por un lado, de alternativas atractivas y por el otro de no estar satisfecho con ciertos aspectos de su actual puesto

de trabajo. Por tal motivo uno de los focos de interés para el departamento de talento humano es tratar de mantener a los colaboradores en la organización el mayor tiempo posible, siendo conscientes que el personal tiene que tener una satisfacción laboral y personal (Flores, et al., 2008, p.71).

Estructura Organizacional

Una definición clásica sobre la estructura organizacional y que ha sido pilar en diferentes avances sobre la metodología para llevar a cabo la relación entre la estructura física y la estructura humana es la de los autores Kats y Rosenzweig (1970) quienes definen la estructura organizacional como el modelo establecido de relaciones entre las diferentes partes de la organización.

En otra corriente, Vértice (2007) define que la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Una organización es una forma de repartir trabajo y/o responsabilidades entre diferentes personas de forma estructurada y con una intención previamente delimitada.

Según el autor Gilli (2017) se entiende desde una visión simple, que la estructura es la forma en que se dividen las tareas entre el personal y en que dichas tareas serán coordinadas; esto supone, además de la división de tareas, determinar cómo estas se agrupan en áreas o departamentos, qué niveles de supervisión se establecen y el grado de descentralización de las decisiones que se asigna a cada puesto.

Para Robbins (2005), la estructura organizacional es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre

especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.

Teniendo en cuenta lo anterior sobre cómo las organizaciones requieren el desempeño óptimo de las personas en sus funciones laborales, el autor Gómez (1994) define que la estructura organizativa determina el desempeño que se espera que tengan todos y cada uno de los colaboradores de la organización. Lo cual constituye la base para apreciar su desempeño. A través de la estructura se está ejercitando una inducción globalizada, que incidirá sobre la motivación de los colaboradores.

En este mismo sentido, Gómez (1994) define que la inducción estructural se configura mediante varios hitos del proceso de dirección de los recursos humanos, pero sobre todo se formaliza a partir de la propia estructura organizacional. La inducción estructural afecta al propio desempeño, además de producir expectativas en los recursos humanos de los que pueda disponer la organización. La estructura organizativa proporciona las vías y procedimientos para conducir la información a los colaboradores, es el marco de comunicación interpersonal por el que se pueden activar las motivaciones necesarias para que se obtenga un desempeño.

Para Vainrub (1996) el plan organizacional debe servir como punto de partida para la planificación del crecimiento corporativo; en la presentación de la estructura organizacional se deben reflejar las fuerzas y debilidades de la empresa, de manera de considerarlas en la planificación a largo plazo; y también debe indicar los cambios organizacionales requeridos para planes alternativos a largo plazo.

Generación Millennial

En primer lugar, es importante tener claridad sobre qué es una generación en sí misma para luego comenzar a hablar sobre la particularidad de los millennial. Por ejemplo, para Ogg y Bonvalet (2006) el término generación se refiere a un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que distinguen a sus predecesores. Mientras que para The Center For Generational Kinetics (CGK, 2021) donde precisa que una generación es un grupo de personas nacidas alrededor de una época similar y que además “presentan características, preferencias y valores similares a lo largo de su vida” (CGK, 2021). Esta organización también indica que existen diferencias sustanciales entre cada generación, pero que, además, también puede haber diferencias entre los miembros de una generación que nacieron en un entorno urbano y los que nacieron en un entorno rural (CGK, 2021). Para fines del presente proyecto se consideró la definición de The CGK.

Esta organización también hace una caracterización de las diferentes generaciones que actualmente componen a la sociedad: la generación Z o Centennials, nacidos entre 1996 y 2015; la generación Y o Millennial, nacidos entre 1977 y 1995; la generación X, nacidos entre 1965 y 1976; los Baby Boomers, nacidos entre 1946 y 1964; y la Generación Silenciosa que son aquellos nacidos en 1945 y posterior (CGK, 2021). En muchas ocasiones es común encontrar que existe una gran diversidad sobre las fechas de nacimiento de cada generación, inclusive de los nombres con los que se les conoce; no obstante, el CGK se refiere a estas discrepancias mencionando que se deben a factores principalmente geográficos, pues en cada lugar del mundo se observan características diferentes, ya que los acontecimientos que pueden afectar a

una generación pueden ser muy diferentes en el resto del mundo y las tendencias pueden darse en momentos diferentes. De igual manera, es importante mencionar que el énfasis va a ser sobre la generación Millennial tomando como referencia los grupos de edad de nacidos entre 1977 y 1995.

No obstante, el fenómeno generacional ha sido abordado desde hace varias décadas por diversos autores e investigadores, sin embargo, no ha sido posible llegar a un punto en común sobre su definición, factores característicos ni comportamientos específicos asociados a los diferentes grupos generacionales; lo anterior complejiza su análisis para el desarrollo de estrategias que permitan una adecuada gestión de las generaciones en el trabajo (Díaz-Sarmiento et al., 2017).

En primer lugar, Howe & Strauss (2000) hacen una revisión de esta generación apenas cuando las últimas cohortes habían nacido, mencionando que los millennial como grupo “son diferentes a cualquier otra generación de jóvenes que se recuerde” (p. 4). Estos autores también manifiestan que los millennial cuentan con características específicas que los hacen mejores respecto a las demás generaciones en ámbitos como los educativos, laborales, sociales y cívicos; además de manifestar que más adelante serían los que determinarían las dinámicas sociales con su particular forma de hacer las cosas, pues en sus propias palabras “Dentro de unos pocos años, esta revolución juvenil de la capacidad de hacer las cosas, abrumara a los cínicos y a los pesimistas” (Howe y Strauss, 2000, p. 4).

Con una visión muy positiva, estos autores proponen a los millennial como la próxima gran generación de Norte América, pretendiendo que estos son los que van a cambiar a la humanidad por completo, por ejemplo, diseñando grandes avances

tecnológicos, construyendo paradigmas y siendo importantes líderes mundiales y siendo recordados como un tipo de formadores de un nuevo mundo (Howe y Strauss, 2000, p. 13).

Otro punto de vista importante, es el que da la autora Deborah Gilburg, la cual hace una lectura de esta generación unos años más adelante que la referencia previamente mencionada. Gilburg (2007) menciona que los de la Generación Y nacieron bajo unas condiciones parentales muy particulares respecto a las anteriores, pues los padres de familia comenzaron a participar activamente en la infancia de los niños, lo cual los llevó a crecer con vidas totalmente programadas, siempre siendo dirigidos por los adultos, incluso cuando los niños se vuelven adultos, los padres se preocupan por el futuro académico y laboral de los hijos millennial.

De igual forma, la manera en que fueron educados en las escuelas influye significativamente en la vida actual de los que pertenecen a esta generación, pues están acostumbrados a recibir altas dosis de aclamación, se les ha enseñado que pueden marcar la diferencia y los millennial llegan a la vida laboral con un fuerte sentido del civismo y la responsabilidad social, esperando lo mismo de las organizaciones para las que trabajan (Gilburg, 2007).

Refiriéndose al mundo del trabajo, Gilburg menciona que los millennial son la “nueva e inconstante reserva de talento” (2007), obligando a las organizaciones a aprender a cómo obtener todo el potencial que pueden brindar, pues su alto grado de tecnificación, conocimiento, inteligencia para abordar las problemáticas del mundo y sentido social, hacen que se perfilan como colaboradores estratégicos en las organizaciones, por lo que “exigen un posicionamiento profesional rápido, un mayor

equilibrio entre el trabajo y la vida privada, una retroalimentación positiva, formación y tecnología de vanguardia” (párr. 4).

Siguiendo dentro del ámbito laboral, los millennial cuentan con un alto grado de ambición y pretensión, pues esperan satisfacer los ideales que les han sido inculcados desde la crianza, lo cual significa que son dados a esperar las indicaciones sobre lo que deben de hacer en lugar de optar por la proactividad, cuando se enfrentan a directrices poco claras o una gestión mínima, tienden a desorientarse y recurren a mantener en su zona de confort; en consecuencia los miembros de la generación Y suelen tener dificultades para procesar la frustración y las críticas, pues se les ha protegido para que no se sientan fracasados (Gilburg, 2007).

No obstante, esta autora también entrega una visión más positiva de esta generación, pues deja claro que el punto fuerte de los millennial es su sofisticación tecnológica, la comunicación digital es su derecho de nacimiento y los miembros de la generación Y han crecido en un mundo donde el acceso a la información es inmediato (Gilburg, 2007). La tecnología es inherente a su personalidad y forma de relacionarse, por lo tanto poseen las herramientas y conocimientos necesarios para trabajar con los sistemas de gestión empresariales actuales, además de un fuerte sentido de trabajo colaborativo (Gilburg, 2007).

Otros aspectos a considerar, es que los millennial son la generación con menos afiliación política y religiosa de la historia (Pew Research Center, 2014). También que los miembros de la generación Y no son muy dados a mantener la lealtad con sus empleadores y existe el riesgo latente de que abandonen la compañía para irse en busca de nuevas oportunidades (Deloitte, 2014); por lo que se puede decir que esta

generación prioriza sus intereses personales a los de la organización, les cuesta adaptarse a estructuras rígidas y demandan posiciones variadas e interesantes en el trabajo (PWC, 2011).

Con el ánimo de poner en contexto la realidad colombiana en materia de los estudios generacionales que se han hecho respecto a los millennial, además de que la mayoría de literatura relacionada está enfocada en realidades anglosajonas y europeas (González-Miranda et al., 2017), además de las diferencias históricas y geográficas que determinan las principales características de cada generación (CGK, s.f).

Considerando lo anterior, González-Miranda et al. (2017) indican que en Colombia no se puede usar el referente básico de la edad como parámetro único para clasificar a un individuo como millennial, en cambio, establecen una escala de cuatro tipos de millennial, articulados por tres ejes que permiten acercarse a definir lo que es el millennial colombiano; de igual forma es importante confrontar el perfil que se les asigna en la literatura con los matices del discurso y la información de cada individuo para comprender la heterogeneidad de las conductas y expectativas de la generación Y en Colombia (p. 5). Deloitte (como se citó en González-Miranda et al., 2017) indica que “las personas de la generación Y comienzan a configurar unas relaciones interpersonales particulares al interior de las organizaciones y con la misma organización, gracias al modo que tienen de experimentar el mundo y la vida”; por lo tanto es común encontrar que son los millennial los que eligen dónde trabajar y no las organizaciones (p. 7).

Estos investigadores identificaron tres ejes o categorías que, conjugadas e integradas permiten definir al millennial colombiano (González-Miranda et al., 2017):

- Nivel salarial. En esta categoría se identificaron tres niveles salariales que corresponden al lugar que ocupa el individuo en la organización: alto, asociado a la alta gerencia; medio, asociado a un puesto estratégico; y bajo, asociado a aquellos que realizan funciones operativas (p. 13).

- Obligaciones familiares. Representa las obligaciones que tienen los millennial respecto a familia a cargo como hijos, padres u otros familiares (p. 13).

- Nivel de formación. Este aspecto indica el nivel educativo del individuo: primaria, secundaria, media, técnico, tecnológico, profesional o posgradual (p. 13).

Al combinar y articular estas tres categorías, es posible identificar cuatro tipos de millennial: los Tipo A, Tipo B, Tipo C y Tipo D; los cuales no se basan exclusivamente en la edad, pero sí parten de ella. Los autores manifiestan que esta clasificación no es concluyente ni absoluta, ya que puede tener excepciones, dada la realidad social de cada individuo en general (González-Miranda et al., 2017). Para presentar la información se comparte la siguiente tabla:

Tipo de millennial	Nivel salarial	Características	
		Obligaciones familiares	Educación
Tipo A	Más de \$7.370.000 (más de 10 salarios mínimos legales vigentes –SMLV–)	Puede que tenga o no hijos	Universidad o posgrado
Tipo B	De \$1.483.000 hasta \$7.370.000 (entre 2 y menos de 10 SMLV)		Técnicos o tecnólogos, universitarios y con estudios de posgrado
Tipo C	De \$738.000 hasta \$1.473.000 (entre 1 y menos de 2 SMLV)	No tiene hijos	Primaria, básica secundaria, secundaria media, técnico-tecnología, universitario
Tipo D		Tiene hijos	

Nota: Criterios de clasificación de los millennial. Fuente: González-Miranda et al., (2017).

Otros hallazgos importantes, se refieren con el porcentaje de millennial con el que cuenta cada categoría, donde los del Tipo A son los menos comunes, seguidos por

los del Tipo C, luego los Tipo D y finalmente los Tipo B quienes representan la mayoría de miembros de la generación Y en Colombia (González-Miranda et al., 2017).

Preferencias Y Expectativas Laborales De La Generación Millennial

Inglehart (como se citó en Pérez-C y Ramos, 2015) plantea que en la actualidad se ha venido dando un cambio en los factores motivacionales que influyen en las personas al momento de considerar el trabajo, por ejemplo aspectos como el salario y la seguridad ya no son tan importantes y más bien los jóvenes se fijan en que el trabajo sea interesante y significativo, que les permita una mayor autonomía y autorrealización personal. Teniendo en cuenta lo anterior, las autoras mencionan que la inserción laboral de los jóvenes depende principalmente de su conducta hacia el mercado laboral, no obstante, esa conducta es moldeada por numerosos factores como los valores, las creencias, las motivaciones, el grado de iniciativa, el género y las preferencias laborales (Pérez-C y Ramos, 2015).

Se ha encontrado que las personas jóvenes cuando ingresan al mercado laboral no son dadas a elegir una empresa por su prestigio, ni tampoco a decidir crear empresa; en cambio, se decantan por “trabajos en los que se sientan bien tratados, donde se consiga un buen ambiente laboral, que les resulte gratificante y que les permita la conciliación con su vida familiar” (Pérez-C y Ramos, 2015, p. 726); también consideran importante que su trabajo sea satisfactorio, y en contraposición a lo que menciona Inglehart, los jóvenes llegan a considerar la estabilidad laboral, con la intención de poder desarrollar toda su vida profesional en la misma empresa, donde también esperan una buena remuneración económica (pp. 726-727).

Por su parte (González, 2011) menciona que los jóvenes de la generación Y están más y mejor preparados que sus antecesores por lo cual se sienten preparados para afrontar situaciones más demandantes, su capacidad de asombro no es alta, sus esfuerzos se orientan hacia los resultados sin importar mucho el proceso, tienen gran iniciativa y capacidad para resolver problemas por lo que demandan entornos creativos, permeables a sus iniciativas, donde sus esfuerzos sean reconocidos. Otro aspecto interesante es que para esta generación, la rotación en los puestos de trabajo no significa un problema, pues más que búsqueda de poder y autoridad, se centran en alcanzar logros y legitimidad (pp. 75 y 76).

Dytchwald (2006, como se citó en González, 2011) frente a la pregunta “¿Qué esperan los jóvenes del trabajo?” (p. 76) reconoce que las expectativas son las siguientes: Responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones; Entorno de trabajo agradables, que fomenten las relaciones sociales; Oportunidades de aprendizaje y crecimiento; Colaboración y toma conjunta de decisiones; Feedback continuo y revisiones de su rendimiento; Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles; Respeto de los mayores a su estilo de vida y trabajo; Retribución por resultados; y Flexibilidad temporal y espacial. En conclusión, es una generación que se ha insertado en el mercado laboral que tienen actitudes diferentes a lo que respecta a colaboración, divertirse en el trabajo y de sentirse libres de trabajar cuando quieran (González, 2011).

En consecuencia, Dan Tapscott (2009) describe una serie de preferencias o normas que los miembros de la generación Y manifiestan respecto a su lugar de trabajo y que, los empleadores, deben de entender y gestionar si pretenden que los

trabajadores millennial se queden en la empresa. Este autor habla de ocho normas, las cuales son:

1. Libertad.

a. Libertad de trabajar cuándo y dónde quieran: los trabajadores millennial prefieren un lugar de trabajo que les brinde flexibilidad en los horarios y que cuenten con beneficios innovadores. Esto puede parecer algo paternalista, no obstante les permitirá desarrollar mejor su creatividad y mejorar su productividad.

b. Libertad para disfrutar la vida laboral y familiar: en el trabajo, la principal bandera de esta generación es 'trabajar para vivir', lo que demuestra la gran necesidad de tener una vida laboral balanceada con la personal y familiar, por lo tanto, no desestiman una organización que proponga relaciones no tradicionales del empleo o que tenga servicios como guardería para los que son padres.

c. Libertad de probar nuevos trabajos: la mayoría de millennial prefieren trabajar en una sola empresa, siempre y cuando ésta les ofrezca estructura y movilidad interna, de lo contrario, la dejarán. Esta generación es leal a sí misma y a su profesión, más que a los empleadores.

2. Personalización. Mi trabajo, mi vida.

Los miembros de esta generación buscan ser reconocidos como individuos y no como grupos, por lo cual prefieren un trabajo que se adapte a sus necesidades, más que adaptarse al trabajo. Lo anterior supone una personalización de su aprendizaje y desarrollo de oportunidades y proyectos que se adapten a sus capacidades o funciones, o una relación más abierta con sus jefes.

3. Análisis y escrutinio.

El rápido acceso a la información permite que las personas puedan investigar sobre las organizaciones y su cultura, por lo tanto es fundamental que las empresas sean transparentes y abiertas a compartir los datos que sean relevantes para los millennial a la hora de buscar trabajo, pues podrán identificarse más fácilmente con las empresas en las cuales se interesan, lo que supone buenos resultados para ambas partes.

4. Integridad. Ser una buena compañía para trabajar.

La honestidad, consideración y transparencia que caracteriza a los millennial influye directamente en la decisión de permanecer o renunciar a una empresa; esperan que estas se comprometan con dichos valores. Es algo que va de la mano del punto anterior, pues cuando el análisis aumenta, la integridad de la compañía es esencial, incluso para aumentar la motivación de sus colaboradores .

5. Colaboración.

Los colaboradores de la generación Y optan por trabajos desafiantes sin que esto signifique necesariamente tener altas responsabilidades; no persiguen el estatus u obtener poder para dirigir a otros. Se sienten cómodos alcanzado resultados junto a otras personas, realizando trabajo en equipo y colaborativo.

6. Entretenimiento. El trabajo debería ser divertido.

Las anteriores generaciones tenían tiempos aparte para trabajar y para divertirse, para los millennial estos dos espacios van de la mano, convirtiéndolos en una sola actividad. Más allá de la diversión, quieren que el trabajo en sí sea agradable y que lo puedan disfrutar.

7. Velocidad. Hagamos que las cosas sucedan... ¡AHORA!

La inmediatez con que suceden las cosas en los últimos años, los avances tecnológicos y el desarrollo acelerado de las sociedades es un insumo esencial en las relaciones de los millennial, incluso en el trabajo. Esta generación se ve frustrada cuando los procesos en las organizaciones son demasiado burocráticos o lentos; al igual que los procesos de ascenso o desarrollo profesional, esperan que se basen en la consecución de resultados más que por el tiempo que llevan en una empresa, cosa opuesta a las generaciones anteriores.

8. Innovación.

Esta generación busca agregar valor a lo que hacen, marcar la diferencia, imponer su forma de hacer las cosas, definir nuevos estándares para contribuir con el éxito de su organización. Siempre buscan nuevas formas para optimizar su trabajo, mejorar su rendimiento e innovar en las prácticas que le permitan crecer personal y profesionalmente; lo cual puede ser abrumador para las compañías, incluso para las grandes, pues deben de adaptar sus procesos productivos para sacar la mayor ventaja de la situación actual y no quedarse atrás en la guerra por el talento.

En conclusión, resulta relevante la reflexión sobre las preferencias y expectativas laborales de la generación Y que hace Tapscott (como está citado en González, 2011):

Las ocho normas de la Generación Y proporcionan un manifiesto para el cambio que va a revolucionar el trabajo en el futuro. Aquellas empresas que adopten estas normas en el presente, podrán contar con una ventaja competitiva. En la actualidad, administrar el talento implica crear nuevas oportunidades, mejorar la competitividad, reducir costos e incrementar los

beneficios y el éxito. La gran cantidad de jóvenes de la Generación Y de países con economías en crecimiento, ofrecen una variedad de talentos sin precedentes. Esta ola de jóvenes trabajadores está forjando una nueva forma de hacer negocios: utilizando herramientas de comunicación para crear lugares de trabajo en base a la colaboración, democratizando y acelerando el desempeño de las organizaciones. (p. 81)

Referente Metodológico

Para lograr identificar y reconocer las necesidades actuales de la organización, y lograr un diagnóstico institucional pertinente y cercano a la realidad de la IPS, y dando respuesta a los objetivos planteados en el presente proyecto de desarrollo; se hará uso de diferentes técnicas que resultan útiles y eficaces a la hora de recolectar información relevante que sea acorde con los requerimientos de la entidad. Siendo las técnicas, según Granado (2000), un conjunto de actividades o un procedimiento que se valida a través de la práctica y es útil para la solución de problemas de conocimiento en el ámbito científico; utilizado para recolectar información mediante observación, experiencias, lecturas, etc.(p. 5).

Este proceso se llevará a cabo en dos momentos principalmente, el primero estará orientado a comprender de forma global la problemática en la organización, partiendo del análisis de factores como la estructura organizacional y prácticas de gestión del talento humano en la IPS, además de las expectativas y preferencias laborales de la población objetivo, en el marco del primer y segundo objetivo específico respectivamente; y el segundo momento, se llevará a cabo mediante el diseño y planteamiento de las estrategias que permitan responder a las necesidades

establecidas y la información recogida en el momento anterior. Las técnicas utilizadas para el primer momento se relacionan a continuación.

Primer Momento

Este primer momento se enfoca en dar respuesta al primer y segundo objetivo específico del presente proyecto, para lo cual se implementaron los siguientes instrumentos:

1. Revisión documental
2. Entrevista al personal encargado del área de talento Humano
3. Aplicación encuesta al personal Millennial de la IPS.

Revisión Documental

Es el proceso por el cual se pueden conocer los antecedentes tanto individuales como grupales de la organización (Geilfus, 2009). Por lo tanto, se procederá a realizar una recopilación de información relevante sobre la organización, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Estructura organizacional.
2. Misión, visión y valores organizacionales.
3. Perfiles de cargo y manuales de funciones.
4. Sistema de recompensas y estrategias de salario emocional.
5. Caracterización sociodemográfica del personal en la IPS.
6. Índice de rotación en la IPS.

Entrevista

Técnica fundamental de evaluación utilizada para la recolección de información; definida brevemente como una reunión flexible para intercambiar información (Geilfus,

2009). Esta técnica se aplicará con la persona encargada del área de talento humano donde a través de entrevista semiestructurada la cual permite la libertad de alterar el orden, la forma de preguntar y el número de preguntas y se dispone de una guía que puede modificarse de acuerdo a los intereses sin alterar el objetivo (Buendía, 1998; Hurtado, 2010 como se citó en Granado, 2000) se espera recopilar información importante para la comprensión y desarrollo del proyecto. Esta se puede apoyar de una grabación de voz para la realización del análisis y con el consentimiento de los entrevistados.

Se desarrolló una entrevista semiestructurada que constó de 35 preguntas orientadoras (ver apéndice 2) para conocer las prácticas que desde el área de talento humano se llevan a cabo.

Encuesta

Se puede definir la encuesta, siguiendo a García Ferrando (1993, como se citó en Casas Anguita J, et al. (2003), como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (p.527). Se empleó una encuesta de 22 preguntas (ver apéndice 3) difundida a través de Formularios de Google, la cual está orientada a conocer las preferencias y expectativas laborales del personal millennial que actualmente labora en la IPS. Previo a la aplicación de este instrumento se socializa el consentimiento informado con los participantes (ver apéndice 4).

En síntesis, este primer momento permitirá tener una visión más amplia acerca de la estructura organizacional, prácticas de gestión humana implementadas en la IPS y preferencias y expectativas que se generan en el personal millennial.

Segundo Momento

Una vez abordado y desarrollado completamente el primer momento del presente proyecto, se procedió a elaborar una serie de estrategias orientadas a intervenir el índice de rotación en la IPS basados principalmente en los resultados obtenidos del diagnóstico y enmarcados en las metodologías 5W1H y la PHVA las cuales son las implementadas en la organización de manera conjunta. Dado lo anterior, a partir de este momento se dio respuesta al tercer y último objetivo específico del presente proyecto de desarrollo.

Metodología IPS

En la IPS Médicos Internistas de Caldas se aplican diferentes metodologías para la solución de problemas o acciones correctivas y de mejora, derivados de procesos internos, de auditorías y los resultados que las mismas arrojan. Por lo tanto, se describen a continuación las principales características, funciones y clasificación de las metodologías usadas en la IPS.

Metodología 5W1H. Es considerada como el método para hacer preguntas acerca de un proceso o un problema asumido para mejorar. Para Lasswell (1948) quien es uno de los primeros teóricos de la comunicación con su fórmula conocida como “el paradigma de Lasswell”, genera el primer modelo formal de la comunicación llamado Modelo de la Comunicación de Lasswell también conocido como 5W1H (What - Qué, Why - Por qué, When - Cuándo, Who - Quién, Where - Dónde, How - Cómo). Esta

metodología puede considerarse como una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora.

La aplicabilidad del método 5W1H constituye la base para analizar habilidades y técnicas para el análisis de causa y efecto en diferentes problemas.

Existe una forma adecuada para utilizar el método 5W1H con los pasos que permiten el desarrollo metodológico:

La Primera W es ¿Qué? Hace la pregunta de qué es necesario mejorar. Cuál sería la ayuda de mejora a lograr y qué debería hacerse.

La Segunda W es ¿Dónde? Se refiere a preguntas sobre la ubicación. ¿Debería cambiarse el método o la orientación de un trabajador? Por ejemplo, por qué operar en una determinada ubicación, sus ventajas o limitaciones.

La Tercera W es ¿Cuándo? Aborda cuestiones relativas a la secuencia de funcionamiento, su período y tiempo. Por qué debe realizarse y a qué hora. ¿Cambiar la línea de tiempo mejoraría la ejecución?

La Cuarta W es ¿Quién? Se refiere a quién debe abordar el problema o ser responsable de implementar la solución. Se refiere a la asignación de tareas, la colaboración y la mano de obra.

El Quinto aspecto es ¿Cómo? Se refiere a cómo se debe cambiar un procedimiento o método, si un método requiere menos gastos o competencia; si su procedimiento necesita ser reemplazado por uno mejor.

La Última W es ¿Por qué? Aquí uno puede reflexionar sobre todo; desde la percepción del problema hasta los enfoques discutidos sobre cómo solucionarlo y mejorarlo.

Hay diferentes formas en que se puede aplicar el método 5W1H para trabajar en diferentes áreas de las organizaciones y resolver problemas que se pueden presentar en el desarrollo de la actividad cotidiana de la misma; al ser un enfoque universal que se puede aplicar a cualquier situación, actúa como una herramienta analítica para los equipos de proyecto y los directivos que pueden usarlo de manera efectiva con otros para generar la orientación adecuada en el cumplimiento del objetivo de la organización.

La alta dirección de las organizaciones puede usar los enfoques de la estructura organizacional con el fin de establecer un camino claro para lograr ciertos objetivos y utilizar este enfoque con los siguientes pasos:

1. Es mejor comenzar analizando problemas complejos con un diagrama de causa y efecto o un diagrama de espina de pescado; esto ayuda a reducir un objetivo complejo en varias partes pequeñas; estos luego pueden resolverse uno tras otro; también ayuda a abordar las diferentes W y H y alcanzar el objetivo principal.
2. Un diagrama de espina de pescado facilita la realización de una sesión inicial de lluvia de ideas, también ayuda a identificar las diferentes W y mostrar cómo se puede lograr el crecimiento organizacional.

Metodología PHVA. El ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) es una estrategia interactiva de resolución de problemas para mejorar procesos e implementar cambios. Es un proceso metodológico básico para realizar actividades de mejora y soporte de lo mejorado, diseñado por el Dr. Walter Shewhart (1920) y se le conoce

por el control estadístico de procesos, como una metodología de mejoramiento continuo.

Este ciclo es un método que permite desarrollar mejoras continuas en los procesos de las organizaciones y tiene la capacidad de ser una herramienta que se puede ejecutar más de una vez como un espiral continuo que busca mejorar los procesos e iteraciones. Al seguir el ciclo PHVA, los equipos desarrollan hipótesis, ponen a prueba las ideas y las mejoran. Se le considera a esta técnica muy útil para abordar, analizar y resolver problemas en empresas. Dado que el ciclo PHVA se basa en el proceso de mejora continua, ofrece un alto nivel de flexibilidad y mejora iterativa.

Los cuatro pasos del proceso PHVA se encuentran en su nombre: planificar, verificar, hacer y actuar. Lo que se destaca de este proceso es que es un ciclo lo que permite que cuando se llegue al final, se puede volver a comenzar desde el inicio.

Planificar. El primer paso para cualquier mejora de procesos o planificación de proyectos es determinar qué se necesita hacer. Como en cualquier plan de proyecto, esto incluye distintos tipos de información, como:

- Objetivos del proyecto.
- Métricas de éxito.
- Entregables o resultado final del proyecto.
- Participantes del proyecto.
- Cronograma del proyecto.
- Todos los riesgos o restricciones del proyecto que sean relevantes.

En la etapa de planificación se establecen objetivos y se identifican los procesos necesarios para lograr unos determinados resultados de acuerdo a las políticas de la organización. En esta etapa se determinan también los parámetros de medición que se van a utilizar para controlar y seguir el proceso.

Hacer. Consiste en la implementación de los cambios o acciones necesarias para lograr las mejoras planteadas. Con el objeto de ganar en eficacia y poder corregir fácilmente posibles errores en la ejecución, normalmente se desarrolla un plan piloto a modo de prueba o testeo.

Verificar. En este punto se verifica que en la prueba de hacer todo haya ido acorde al plan. Es muy probable que se vayan identificando cuestiones que se deben mejorar en la fase de 'Hacer'. Después de todo, no se llama mejora continua en vano. La fase 'Verificar' es clave para detectar pequeños problemas antes de que se vuelvan demasiado grandes.

Una vez se ha puesto en marcha el plan de mejoras, se establece un periodo de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios. Se trata de una fase de regulación y ajuste.

Actuar. Después de 'Verificar', sigue con la fase de 'Actuar', que consiste en implementar todas las mejoras del proyecto y los procesos. Realizadas las mediciones, en el caso de que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizan las correcciones y modificaciones necesarias. Por otro lado, se toman las decisiones y acciones pertinentes para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos.

Se identifican las dos metodologías desarrolladas en la IPS MIC basadas en el 5W1H y el ciclo PHVA, en donde se utiliza una guía para plan de mejoramiento (ver anexo 4), plan de acciones correctivas preventivas y de seguimiento. El objetivo de la guía es definir las actividades requeridas para identificar, analizar, eliminar o minimizar las causas de no conformidades y oportunidades de mejoramiento, con el fin de prevenir que ocurran o que vuelvan a ocurrir. Así mismo aplica para la identificación de oportunidades de mejora de los procesos, productos o servicios de la IPS MIC.

De acuerdo a lo anterior, esta guía es aplicada a todas las no conformidades y hallazgos detectados durante la aplicación del sistema de gestión de calidad en los procesos de la institución (Estratégicos, Misionales, Apoyo y Control), así como en los productos y servicios no conformes detectados. Como resultados de estos procesos se busca identificar e implementar estrategias de mejoramiento continuo con el fin de generar acciones de mejora óptimas y de seguimiento en cada proceso que sea aplicada.

Dentro de las estrategias de la IPS, el plan de mejoramiento permite identificar los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

El plan de mejoramiento elaborado permite tener de una manera organizada, priorizada y planificada las acciones de mejora. Su implantación y seguimiento va

orientado a aumentar la calidad de los procesos y procedimientos para que sea claramente percibido por su destinatario final.

Para la elaboración de planes de mejoramiento se utiliza el formato previamente descrito (ver anexo 4), en el cual donde se diligencia toda la información pertinente a los hallazgos y no conformidades detectadas durante los procesos internos de evaluación y seguimiento de la IPS; este formato está diseñado a partir de las características de la metodología 5W1H, incorporando los cuestionamientos: Qué, Cómo, Por qué, Quién, Cuándo y Dónde; toda la metodología aplicada a la acción de mejoramiento ha permitido tener control de manejo de la información que se origina a partir de los procesos de evaluación y seguimiento.

Resultados Y Discusión

Primer Momento

A partir de la aplicación de los instrumentos descritos en el marco metodológico, se procedió a analizar los resultados obtenidos a partir de la información y de las posturas teóricas que respaldan el presente proyecto. Dicho lo anterior, se relacionan los resultados del primer momento que corresponde a la revisión documental, entrevista con la encargada de talento humano y la encuesta realizada al personal millennial de la organización para conocer sus expectativas y preferencias laborales.

Revisión documental

Para dar solución a este primer elemento, se procedió a realizar un análisis de elementos importantes en la organización como Estructura organizacional, Misión, visión y valores organizacionales; Perfiles de cargo y manuales de funciones, Sistema

de recompensas y estrategias de salario emocional, Caracterización sociodemográfica del personal en la IPS, y el Índice de rotación en la IPS. A partir de dicho análisis se obtuvo lo siguiente:

Estructura Organizacional. Desde esta área se puede observar que la IPS Médicos Internistas de Caldas cuenta con una estructura organizacional de tipo vertical (ver anexo 1) donde se pueden observar claramente las diferentes jerarquía y flujos de autoridad que se tienen en la organización, donde la dirección general es la cabeza de la organización y desde allí se desprenden dos áreas principales que son la prestación de servicios de salud y los servicios de apoyo. Este tipo de estructura tiene algunas ventajas como por ejemplo que la responsabilidad y las funciones de cada área quedan claramente definidas; no obstante, se pueden presentar algunas desventajas como por ejemplo que pone la autoridad por encima de la cooperación y colaboración interdepartamental lo cual podría tener un impacto negativo en factores como la productividad o desempeño global de la organización, pues cada departamento va por sí solo y no encuentran la capacidad de formar equipos interdisciplinarios; lo cual es coherente con lo que menciona Gómez (1994) en el sentido de que la estructura organizativa determina el desempeño que se espera que tengan todos y cada uno de los empleados de la empresa.

Todo lo anterior también se puede relacionar con lo mencionado por Tapscott (2009) y Dytchwald (2006) (como se citó en González, 2011), respecto a lo que esperan los trabajadores de la generación millennial respecto a su lugar de trabajo, pues esta generación busca poder establecer equipos de trabajo sólidos y competitivos en colaboración y toma conjunta de decisiones, pues más que pretender logros

individuales, se interesan por alcanzar resultados satisfactorios de forma colectiva; por lo tanto, si desde la misma estructura organizacional no se tiene contemplado este modelo de colaboración, difícilmente un colaborador millennial logrará sentirse satisfecho y tendrá razones para abandonar la organización sin alcanzar un alto grado de fidelización.

Mapa de Procesos. Respecto a este aspecto, se puede decir que el mapa de procesos es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, el flujo de los procesos de una organización en forma interrelacionada (Conexión ESAN, 2016). Al analizar el mapa de procesos de la IPS (ver anexo 2), se puede observar que existe una relación bidireccional entre los macro procesos misional, de apoyo y de control y evaluación, los cuales están coordinados desde el macro proceso estratégico, del cual se dirigen todos los procesos.

En relación con los procesos de gestión del talento humano, se puede observar que está contenido dentro de los procesos de apoyo y si bien influye en la parte misional de la organización, no es posible que se eleve hasta la dirección estratégica, pues los flujos de poder no lo permiten. A partir de lo anterior, se podría deducir que en la IPS, el talento humano no es el centro de la organización, sino que puede ser percibido como un recurso, lo cual no permitiría generar los espacios y dedicar los esfuerzos necesarios para que el desarrollo de los colaboradores sea integral y suficiente, sino simplemente un factor que cumple una tarea y se le da una retribución contractual por dicha tarea.

En relación con la generación millennial, es importante recalcar que esta generación tiende a buscar un lugar de trabajo donde se sientan bien tratados, que les

resulte gratificante, satisfactorio y que sus esfuerzos de vean reconocidos (Pérez-C y Ramos, 2015; González, 2011), lo cual en una organización donde no se le dé un papel principal al talento humano, es posible que los colaboradores millennial no perciban de manera positiva las acciones y procesos que se llevan a cabo, por lo tanto, se puede concluir que no permanecerán mucho tiempo en esta organización, aumentando los niveles de rotación.

Direccionamiento estratégico. Dentro de este apartado se pueden encontrar elementos centrales dentro de la organización como la misión, visión, política de calidad, el objeto social, los principios y valores institucionales, que permiten tener un acercamiento más preciso de lo que quiere lograr la organización tanto de forma externa como de la gestión de los diferentes recursos al interior de la misma, especialmente con los recursos humanos.

Misión. La IPS Médicos Internistas de Caldas S.A.S es una institución privada comprometida con la atención segura y humana de nuestros usuarios, a través de la prestación de servicios en salud de mediana complejidad en investigación clínica, brindado por personal altamente calificado y con enfoque integral.

Visión. La IPS Médicos Internistas de Caldas S.A.S en el 2023, será reconocida como una institución de referencia a nivel nacional en la gestión de procesos de investigación clínica, con competitividad en altos niveles de calidad, y sostenibilidad financiera.

Política De Calidad. La IPS Médicos Internistas de Caldas S.A.S brinda una atención segura y humana en la prestación de los servicios, garantizando los mejores

resultados en salud posibles que generen impacto en el bienestar de nuestros usuarios, teniendo como pilar fundamental el mejoramiento continuo de los procesos.

Objeto Social. Contribuir con el mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios en salud y de la investigación clínica en Colombia, en pro del mejoramiento de la calidad de vida de las personas, bajo una atención integral y con un talento humano calificado y en constante formación continua.

Principios Institucionales. Atención de calidad y personalizada, Integralidad, Desarrollo Social, Continuidad en la atención y Crecimiento investigativo.

Valores Institucionales. Humanidad, Colaboradores altamente calificados, con comportamiento ético, con una comunicación asertiva y con sentido de pertenencia.

En conjunto, todos estos elementos permiten conocer el direccionamiento estratégico de la organización y de acuerdo a esto vemos como orienta sus procesos hacia un trato humanizado, brindando un servicio de alta calidad. De igual manera, se puede observar que tanto su misión como su visión tienen coherencia están alineados con los valores de la organización, aunque su visión debe de cambiar para el año siguiente, además de tener que evaluar si la cumplieron o no. En ese mismo sentido, a partir del análisis de esta información se puede extraer que, si bien su proyección social y dinámica dentro de su nicho y público objetivo es muy fortalecido, no está claro el papel que se le da a la gestión de los recursos humanos o al desarrollo integral de los mismos. Esto significa que los colaboradores no logran percibir el interés de la organización por cuidar del bienestar de los mismos, lo cual respalda lo mencionado en el apartado anterior del mapa de procesos en el análisis en comparación con las expectativas y preferencias del personal millennial.

Perfiles de cargo. En este apartado, al hacer la revisión de los diferentes perfiles de cargos que maneja la organización (ver anexo 3), se evidencia que el proceso de la gestión del talento humano está diseñado bajo un modelo tradicional y no desde el modelo de gestión del talento humano basado en competencias. Lo anterior se puede deber principalmente por el tamaño de la organización y el número de colaboradores que no superan los 30, incluida área administrativa. Si bien el modelo tradicional contempla varios aspectos muy importantes, este puede tener poco alcance al momento de evaluar todos las áreas que influyen en el comportamiento o las actitudes de una persona dentro de la organización; aún más cuando son cargos de alto nivel o directivos, pues en la IPS manejan el mismo perfil para todos los cargos, con las mismas competencias que son las corporativas, lo cual tampoco permite realizar evaluaciones de desempeño que reflejen el nivel de desarrollo de los colaboradores. Por otro lado, las funciones de cargo se encuentran descritas de manera precisa, con una operacionalización y secuencia de las tareas bien detalladas para cada cargo; lo cual le permite al colaborador tener claridad sobre el qué hacer y el cómo hacerlo dentro de sus actividades diarias. Lo anterior en coherencia con el tipo de estructura organizacional que se percibe en la organización.

Sistema De Recompensa Y Salario Emocional. En lo referente a este tema, se puede observar que la organización no está muy fortalecida en las estrategias que maneja, pues básicamente se rigen a partir de las capacitaciones que por la naturaleza de la organización los entes de control les exigen para su funcionamiento, además de algunas reuniones para celebrar días festivos que, desde el punto de vista de la motivación o preferencias laborales de la generación millennial (Tapscott, 2009),

pueden no ser efectivas para mantener los niveles de motivación en los colaboradores ya sea de esta generación o de otras, pues carecen de beneficios que provocan una retención o fidelización en el personal.

Caracterización Sociodemográfica Del Personal En La IPS. A partir de la información recolectada de la caracterización sociodemográfica del personal en la IPS (ver apéndice 2) y según lo referido por The CGK, (2021) sobre el intervalo de años de nacimiento de la generación millennial el cual lo establece entre más o menos 1977 y 1995 (entre 45 y 27 años de edad aproximadamente para el año 2022) se pudo observar que 14 de los 26 trabajadores con los que cuenta la organización actualmente, es decir que el 54% de la fuerza laboral de la IPS está conformada por personas que se pueden identificar como millennial; esto significa un reto en materia de la gestión del talento humano en esta generación tan particular como se ha podido observar.

Si bien, el contar con una fuerza laboral tan joven y además que ocupan altos cargos dentro de la organización puede ser considerado una ventaja competitiva, es importante reconocer que para que esto sea efectivo, se deben de generar estrategias de retención coherentes con las necesidades de los colaboradores, que además sean novedosas y significativas para mantener la motivación de sus empleados, lo cual, considerando las prácticas actuales en la organización en materia de compensación y beneficios, se puede concluir que es posible que la competitividad y productividad de la organización no se mantenga o mejore.

En lo referente al estado civil se observa que aproximadamente el 78% de los empleados están solteros o viven en unión libre, siendo el mismo porcentaje dentro de la población millennial en la organización.

Al revisar el tema de los tipos de contratos que se emplean en la IPS, se evidencia que la mayoría (84,6%) son contratos a término fijo, a excepción de la secretaria que es contrato indefinido y la directora general que es la propietaria de la IPS; adicionalmente, respecto al tiempo de duración en la empresa de los trabajadores actuales, se observa que en general, el 50% de estos no llevan más de un año vinculados a la organización, el 19% lleva entre uno y dos años y el 31% restante han trabajado durante más de dos años en la organización, siendo la secretaria y la encargada de servicios generales las que más han durado junto con la directora general un tiempo de 11 años y medio. Dentro de la población millennial, las cifras son similares, pues el 43% no han trabajado más de un año en este lugar, el 21% lleva entre uno y dos años, y el 36% han trabajado más de dos años en la IPS. Estas cifras se ajustan a lo expuesto por (Pérez-C y Ramos, 2015), pues estos autores mencionan que los jóvenes de la generación millennial llegan a considerar la estabilidad laboral por razones más allá del tipo de contrato, con la intención de poder desarrollar toda su vida profesional en la misma empresa siempre y cuando ésta les proporcione satisfacción y desarrollo en todas sus áreas.

Finalmente, al revisar el género de los trabajadores de la IPS, se observa que el 88% de la población son mujeres, es decir 23 de los 26 trabajadores. Más allá de ideologías de género, es innegable que las dinámicas que suceden dentro de la organización pueden resultar muy particulares, de igual forma, la directora general es la

persona con la edad más avanzada dentro de la IPS (65 años) por lo cual se observa que están presentes diversos grupos de edad dentro de la IPS, lo cual enriquece sus dinámicas organizacionales.

Índice De Rotación IPS Médicos Internistas De Caldas. A partir del análisis de la información aportada por la organización (ver anexo 5) a cerca del índice de rotación durante los años 2019, 2020 y 2021 viéndose con esto que el índice de rotación aumentó de manera importante en el año 2020 con un 10,1% exponiendo con esto la afectación que trajo consigo la pandemia, ya que según estos porcentajes se tuvo que prescindir de un número significativo de colaboradores, de acuerdo a lo manifestado desde el área de talento humano ellos trabajan de acuerdo a proyectos de investigación solicitados y cuando un estudio se aprueba desde otra dependencia, este se debe ser suspendido y por ende dar por terminado el contrato a los colaboradores que fueron seleccionados para esta tarea.

En relación a esto DO Nascimento et al., (2019) habla sobre la rotación de personal clasificándose en voluntaria o involuntaria, al referirse a la rotación voluntaria menciona que esta se da cuando es el colaborador quien toma por iniciativa propia retirarse de la organización, e involuntaria cuando es el empleador el que toma la decisión de prescindir del colaborador de su puesto de trabajo.

En este caso se observa como la rotación involuntaria es la que se ejerce con mayor frecuencia en la organización (10,1% para el año 2020) ya que en la mayoría de casos son ellos los que toman la decisión de no contar más con esta fuerza laboral.

De acuerdo a esto Robbins (2009) manifiesta que este es un problema evidente, debido a los elevados costos que esta trae en cuanto a procesos de reclutamiento,

selección, capacitación y de los retrasos laborales adquiridos es decir altera la marcha eficaz de la organización si se van colaboradores capacitados y experimentados.

(Robbins, S., & T, J. 2009).

Entrevista Área De Talento Humano

Se aplicó una entrevista semiestructurada (ver apéndice 2) a la líder del área de talento humano de la IPS médicos internistas de Caldas, la cual constó de 35 preguntas con las que se abordaron diferentes temas respecto al área mencionada anteriormente. De esta entrevista se logró extraer la siguiente información.

Prácticas De Gestión Humana IPS Médicos Internistas De Caldas.

Reclutamiento y Selección. En la organización hay líderes por cada área, lo que permite sectorizar los procesos de reclutamiento dependiendo en cuál de esas áreas surgen las vacantes. En la actualidad, el proceso de selección en la IPS se basa en captar hojas de vida desde diferentes plataformas las cuales se evalúan y se contacta al candidato de forma preliminar; luego se le aplica una entrevista conjunta entre el líder del área que solicita el candidato y la líder de talento humano. De igual manera, al candidato se le aplica el test de la persona bajo la lluvia para evaluar aspectos de su personalidad y tratar de prever su comportamiento en la organización, el cual consideran que les ha permitido valorar varios puntos relevantes de las personas y que ha sido una buena herramienta para conocer más aspectos de los candidatos. No se realiza ningún otro tipo de prueba psicotécnica o de conocimiento. Cuando son cargos de mayor nivel o relacionados con el centro de investigación, se llegan a realizar pruebas adicionales.

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencian ciertos vacíos en estos procesos, pues si bien instrumentos como la entrevista y test proyectivos aportan información valiosa en la selección de un nuevo colaborador, no son suficientes para obtener una visión global y mejor sustentada de las aptitudes e idoneidad del candidato que se está evaluando, además la interpretación de los test proyectivos pueden llegar a tener ciertos sesgos por la subjetividad del evaluador; de igual forma al no tener un modelo de gestión por competencias en la organización es aún más complejo determinar si un candidato es compatible con las necesidades de la organización en todos los sentidos.

Finalmente, en la IPS sólo se basan en aspectos técnicos y de formación o bien la certificación con que cuente el aspirante, lo que puede ser una de las causales de las dificultades con la rotación del personal que se presentan dentro de esta organización, pues no hay una distinción clara para los procesos de selección de diferentes perfiles de alto desempeño.

Si bien es importante reconocer el alto nivel de formación de los millennial les permite afrontar mayores retos a nivel profesional (González, 2011), por lo tanto, el hecho de que la IPS se enfoque en los aspectos formativos de los candidatos puede percibirse de forma positiva por esta generación, no obstante para la organización también es importante abordar aspectos más personales y psicológicos para seleccionar a sus candidatos; lo cual ya se mencionó anteriormente.

Inducción. Las inducciones son realizadas por los jefes inmediatos de cada área encargada y se basan en explicar cuáles son las funciones a realizar. Se les pide que manejen las herramientas ofimáticas, por lo que se manejan bases de datos y en coordinación lo que se hace es administrativo, documentación, Excel, bases de datos.

Desde talento humano, durante el proceso se evalúa si el trabajador cumple o no con las expectativas y funciones por el cual fue contratado, además se hace un seguimiento estricto para verificarlo. De esta manera evalúan que los procesos de inducción del personal hayan sido entendidos de manera correcta.

La generación millennial en relación con la vida laboral tiene ciertos retos que en ocasiones pueden ser contradictorios, pues si bien valoran una constante retroalimentación por parte de sus jefes y prefieren ser dirigidos que dirigir un equipo de trabajo (Dytchwald, 2006; Tapscott, 2009), también buscan un empleo que se adapte a sus necesidades, antes que ellos adaptarse al empleo, suponiendo una personalización de su aprendizaje y desarrollo de oportunidades o a una relación más abierta con sus jefes (Tapscott, 2009).

Compensación y bienestar laboral. En este apartado según lo referido por la persona entrevistada, se realizan actividades los días especiales como cumpleaños, el día del médico, el día de la bacterióloga, etc.; donde se les incentiva a los colaboradores para que se sientan bien dentro de la organización. Estas actividades se realizan con el fin de reducir un poco el estrés y la tensión laboral que se pueda generar durante las semanas de trabajo y que puede en algún momento generar frustración, todo enfocado a crear un ambiente más cálido dentro de la IPS, según lo referido por la persona entrevistada.

En lo referente a temas de horas extras, se puede decir que son bien remuneradas y compensadas, ya que estas se solicitan por alguna necesidad que se presente o porque se deba entregar algún insumo en un tiempo específico; por esta razón se pagan todo tipo de hora extra que sean de trabajo a cada colaborador

involucrado. Cuando las personas estudian tienen plena libertad de organizar con su jefe inmediato cómo compensar el tiempo invertido en otras actividades en horario laboral. Cuando también tienen que realizar algún tipo de actividad personal como citas médicas o este tipo de cosas, las programan con sus jefes inmediatos.

De manera general, el tema de la compensación y beneficios es limitada en la organización, influyendo directamente en la motivación de los empleados independientemente que sean millennial o no, sin embargo, en esta población en particular es mucho más importante y determinante el hecho de que la organización ofrezca un suficiente y diverso portafolio de beneficios que se adapte a sus intereses y necesidades.

Formación. La formación que se brinda en la organización es por áreas y se realizan cuando se requiere de alguna capacitación. En algunas áreas es requisito mantenerse actualizado en temas de leyes o nuevas prácticas, por ejemplo, en el centro de investigación. No obstante, este tema no es algo que se vea reflejado en toda la organización, o por el contrario, en temas de interés particular para los colaboradores, lo que puede significar que no se promueva el desarrollo integral del individuo, ni que brinden los espacios y los medios necesarios. Para los millennial es muy atractivo una empresa donde les permitan seguir formándose y desarrollarse y esto no sólo desde una perspectiva profesional o técnica sino también personal, cultural, artística o algo diferente al trabajo (Dytchwald, 2006).

Evaluación. La IPS realiza evaluación de desempeño cada 6 meses, pero por razones de pandemia han tenido algo de trabajo represado por lo cual estas evaluaciones han sido retrasadas. En el tema de evaluaciones más específicas se

verifican diferentes aspectos principales como las competencias organizacionales, orientación al servicio etc., y de acuerdo a esto también se hace sobre planeación al servicio, la planeación trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, pensamiento sistémico, tolerancia a la presión, iniciativa e innovación, compromiso y disciplina, productividad y disposición para aprender, consolidado en competencia de mejora.

En este apartado se pueden evidenciar aspectos muy similares a los del de inducción, pues básicamente para los millennial es muy importante recibir una retroalimentación continua de los resultados de sus tareas (Dytchwald, 2006); si se compara esto con la realidad en la organización, se puede observar que no es algo que se haga continuamente y se realiza de una forma genérica, pues al no tener un modelo basado en competencias, no es posible determinar una evaluación global. Esto puede ser percibido negativamente por el personal millennial que labora en la organización, pues no se les retroalimenta de forma oportuna.

Análisis General. Se evidencia que existen dificultades con la aceptación de la autoridad del líder o jefe inmediato, dado que, según lo expresado por la entrevistada, algunos colaboradores no aceptan a su jefe como jefe inmediato, chocan los unos con los otros, no aceptan las indicaciones y a veces prefieren irse de la organización. De acuerdo a esto, se evidencia que no hay una formación en cuanto formación en liderazgo, por lo cual su experiencia se ha desarrollado desde lo empírico, lo cual permite observar dificultad en algunos procesos y desafíos cotidianos en cuestión de la gestión del talento humano.

Por otra parte, dentro de su discurso se ven reflejadas ciertas problemáticas que constantemente afectan el desarrollo de las actividades, en ese sentido, la líder de

gestión humana manifiesta que actualmente la rotación de personal es una de las principales dificultades con las que se ven enfrentados en la organización.

Esta circunstancia surge de otro tipo de problemática como lo es la dificultad de algunos colaboradores para seguir normas e instrucciones de sus jefes inmediatos, lo cual hace que prefieran dejar de trabajar, principalmente en el área de coordinación, según comentaba.

En la IPS se realizan varias actividades entre el personal como parte del plan que los directivos han construido en pro de mantener el bienestar social de los colaboradores. La persona entrevistada se apoya en varias herramientas que les permite analizar los diferentes comportamientos de los colaboradores. Se observa en la entrevista que se ha contratado a personal capacitado para evaluar y dar conciencia en cuanto a las actividades que se desarrollan a cabo entre ellos. Se ha detectado que la mayoría del personal no tiene ese apego a su trabajo y a la labor diaria, siendo así que los mismos colaboradores no acatan las indicaciones de sus jefes inmediatos, lo que ha generado conflictos internos en la institución.

De acuerdo a los cargos que se manejan dentro de la organización puede haber funciones que no corresponden con la parte práctica de sus profesiones si no más asociado a áreas administrativas, lo cual se podría atribuir al tamaño de la organización. Es importante que se planteen las reglas del juego desde el principio y no permitir que los empleados se tomen atribuciones que corresponden a otras áreas dado que esto afecta el ambiente y entorno laboral.

Otro punto fuerte dentro de la entrevista fue el ubicar el área problema, de acuerdo a lo manifestado por la encargada del área de talento humano se observa

como el área de coordinación es donde se han presentado situaciones que afectan el ambiente o clima laboral, pues las dificultades con el liderazgo mencionadas anteriormente se estructuran como las principales causas, por consiguiente, hay una marcada rotación de personal, en palabras de la líder de talento humano quien dice: “y siempre es esa área como que no se quedan, como que no se amañan”.

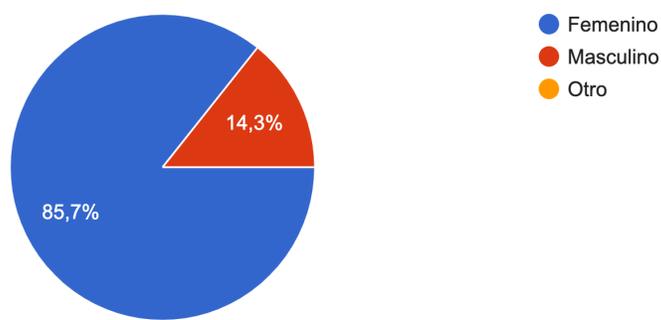
De acuerdo a los procesos que se realizan desde bienestar, se observa que se realizan actividades como incentivos en día especial, reflexiones, charlas, coaching, fiesta de fin de año, etc. pero en si falta implementar un programa de capacitación constante con respecto al cargo o función desempeñada por cada colaborador, además de impartir charlas, de comunicación asertiva, resolución de conflictos, reconocimiento del líder, trabajo en equipo, estrés laboral etc. que apunten a minimizar la situación problema.

En síntesis, se observa que la IPS tiene algunas fortalezas en materia de la gestión del talento humano, pues si bien es un área que no está del todo estructurada, principalmente en los procesos que lleva a cabo, procura por mantener satisfechos a todos los colaboradores mediante las estrategias que se implementan. Los principales puntos de mejoramiento se pueden ubicar en aspectos como el liderazgo, formación y bienestar laboral, que si bien, indiferentemente si se trata de personal millennial o de otra generación, se hacen algunas, no son suficientes, por lo tanto, es fundamental que la organización oriente esfuerzos en la retención del talento, para lo cual debe fortalecer toda el área de recursos humanos.

Encuesta Personal Millennial

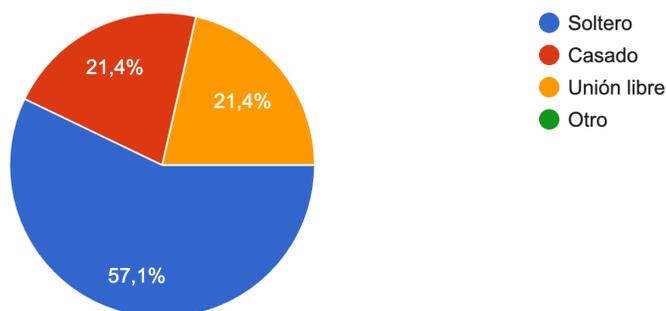
En contexto, se obtuvo la totalidad de las respuestas esperadas de los 14 trabajadores de la IPS que se ubican dentro de la generación millennial, para lo cual, se procede a realizar un análisis individual de cada pregunta de las que conformaron la encuesta y posteriormente se realiza un análisis global de los resultados de la encuesta.

Pregunta N.º 1. Género.



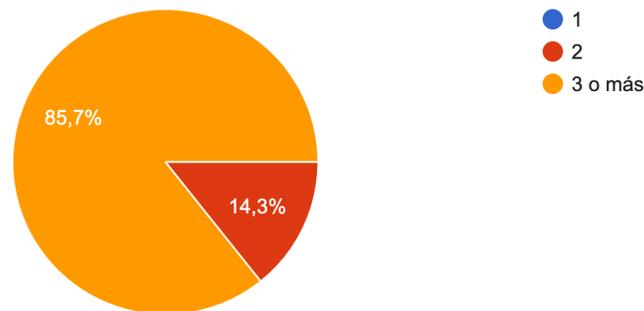
Dentro de la población millennial encuestada en la IPS se observa que de acuerdo a la gráfica, 2 personas, es decir, el 14.3% corresponde al género masculino, mientras que las 12 personas restantes con un porcentaje del 85.7% corresponden al género femenino, siendo esta la fuerza laboral más amplia en la organización.

Pregunta N.º 2. Estado Civil.



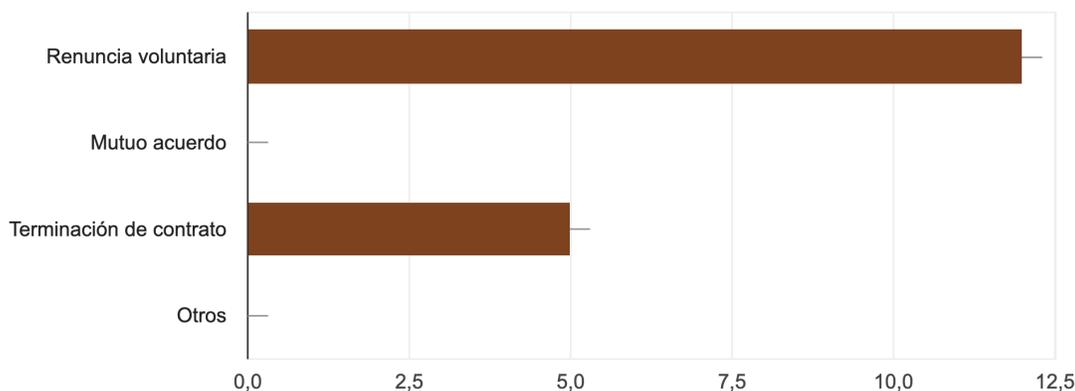
Se observa que hay diferencias en cuanto al estado civil de la población encuestada, observándose una predominancia del 57.1% de personas solteras, un 21,4% personas casadas y un 21,4% en unión libre. De acuerdo a esto se puede deducir que los millennial optan por estar en libertad y sin ningún compromiso.

Pregunta N.º 3. Hasta la fecha ¿en cuántas empresas ha trabajado?



De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que la estabilidad laboral de las personas que participaron en la encuesta y que hace parte de la generación millennial ha sido variable a lo largo de los años, pues el 85.7% manifiesta que ha trabajado en 3 o más empresas y solo el 14.3% ha trabajado en dos empresas a lo largo de su experiencia laboral. Lo cual concuerda con lo expuesto por Deloitte (2014) al expresar que los millennial no son muy dados a mantener una estabilidad laboral y existe el riesgo latente de que abandonen la compañía en búsqueda de nuevas oportunidades; priorizando sus intereses personales a los de la compañía (PWC, 2011).

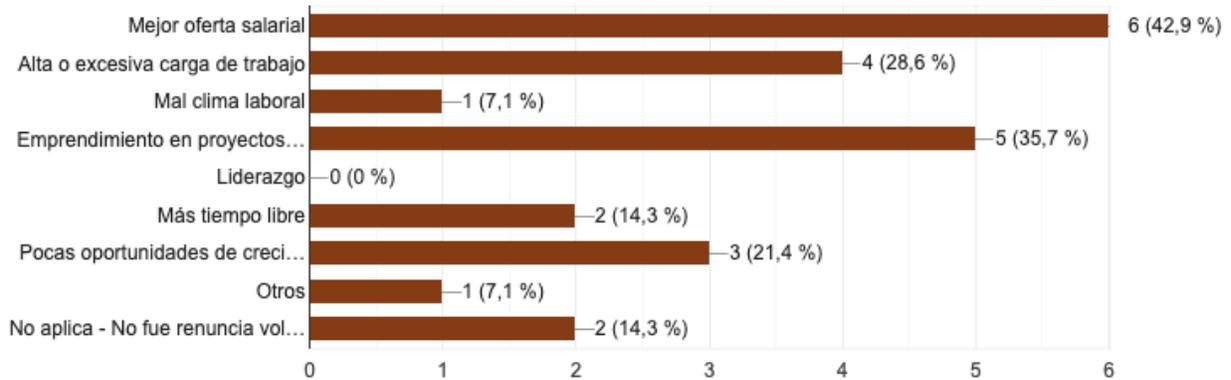
Pregunta N.º 4. Si usted ha trabajado en más de una empresa, ¿Cuál ha sido el motivo más frecuente por el cual se dio su retiro?



Se puede observar que el 85,7% se debe a renunciaciones voluntarias por parte de los encuestados, mientras que el resto (35,7%) se han dado por terminación de contrato.

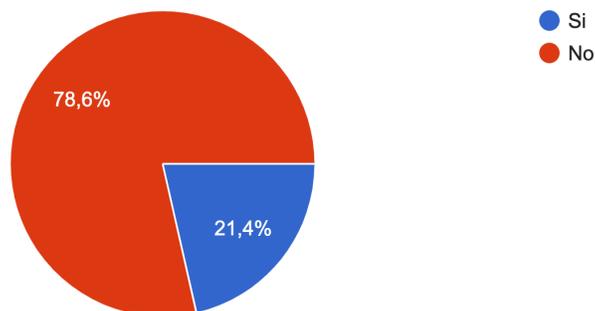
Esto coincide con lo que dice Tapscott (2009) quien habla de una serie de preferencias o normas que los miembros de la generación millennial manifiestan respecto a su lugar de trabajo, entre ellas se encuentra la libertad de trabajar cuándo y dónde quiera, pues estos prefieren un lugar de trabajo que les brinde flexibilidad en los horarios y que cuenten con beneficios innovadores, además de la libertad de probar nuevos trabajos pues la mayoría de millennial prefieren trabajar en una sola empresa, pero siempre y cuando ésta les ofrezca estructura y movilidad interna, de lo contrario, la abandonarían.

Pregunta N.º 5. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Renuncia Voluntaria", ¿Qué lo motivó a tomar esta decisión?



Al analizar las respuestas se observa que la causa más común para abandonar su trabajo (42,9%) es que los encuestados han recibido una mejor oferta salarial tal como se puede observar en el gráfico; un 35,7% por emprendimiento en proyectos personales, 28,6% consideran que su retiro se dio por alta o excesiva carga de trabajo, 21,4% pocas oportunidades de crecimiento, 14,3% más tiempo libre y un 7,1% por mal clima laboral.

Con referencia a esto Pérez-C y Ramos, (2015) hacen alusión a que las personas jóvenes o de esta generación cuando ingresan al mercado laboral no eligen una organización por su reputación o prestigio, ni tampoco a decidir crear empresa; si no por trabajos en los que se sientan bien tratados, donde se consiga un buen ambiente laboral, que les resulte gratificante y que les permita la conciliación con su vida familiar (p. 726). Por otro lado (González, 2011) comenta que, para esta generación, la rotación en los puestos de trabajo no significa un problema, pues más que búsqueda de poder y autoridad, se centran en alcanzar logros y legitimidad (pp. 75 y 76).

Pregunta N.º 6. ¿Tiene intenciones de cambiar de trabajo próximamente?

Respecto a esta pregunta, un 21,4% de la población contestó que SÍ, mientras un 78,6% respondió que NO. Esto se relaciona con lo expresado por la jefe de talento humano de la IPS, en donde se evidencia que la mayoría del personal millennial se encuentra satisfecho dentro de la organización, aun manifestando dificultades con la aceptación del líder o jefe inmediato; dado que algunos colaboradores no aceptan indicaciones y deciden irse de la organización.

Esto se puede contrastar con lo que nos comparte Bonache y Cabrera, (s.f) donde nos cuenta que “Las personas satisfechas con su relación laboral (evalúan positivamente su salario, entorno laboral, perspectivas de promoción, a su jefe, las tareas que realizan” (p. 292); mientras que los empleados insatisfechos buscarán otras opciones laborales que suplan aquellas necesidades y les genere satisfacción si éstas les resulta atractivas se irán.

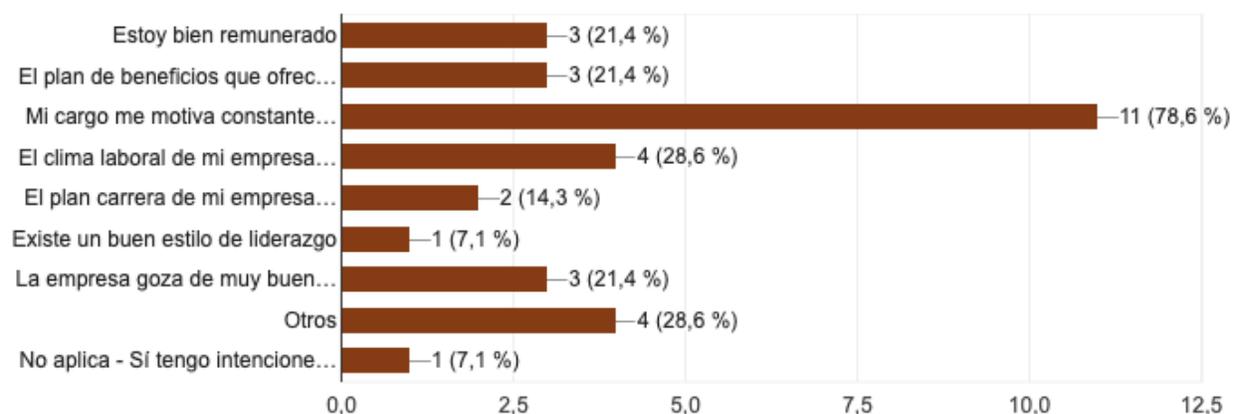
Pregunta N.º 7. Si su respuesta es "Sí", ¿Qué lo motiva a tomar esta decisión?

Aunque la mayoría de los colaboradores (57,1%) afirman que no desean abandonar la organización, un 21,4% por el contrario manifiesta que su decisión de

renunciar estaría motivada al tener un mejor salario, seguido a esto se encuentra un 14,3% que dice que se irían para emprender proyectos personales.

Referente a esto, Nolazco & Rodríguez, (2020) expresan sobre la idea clásica de la preeminencia de la retribución meramente económica como principal factor de motivación de los colaboradores, ocasionado que se deje a un lado aspectos como la satisfacción personal, un trato amable y empático, posibilidad de desarrollo personal y profesional (p. 270), es un factor importante pero no el único.

Pregunta N.º 8. Si su respuesta es "No", ¿Qué lo motiva a quedarse en su trabajo actual?



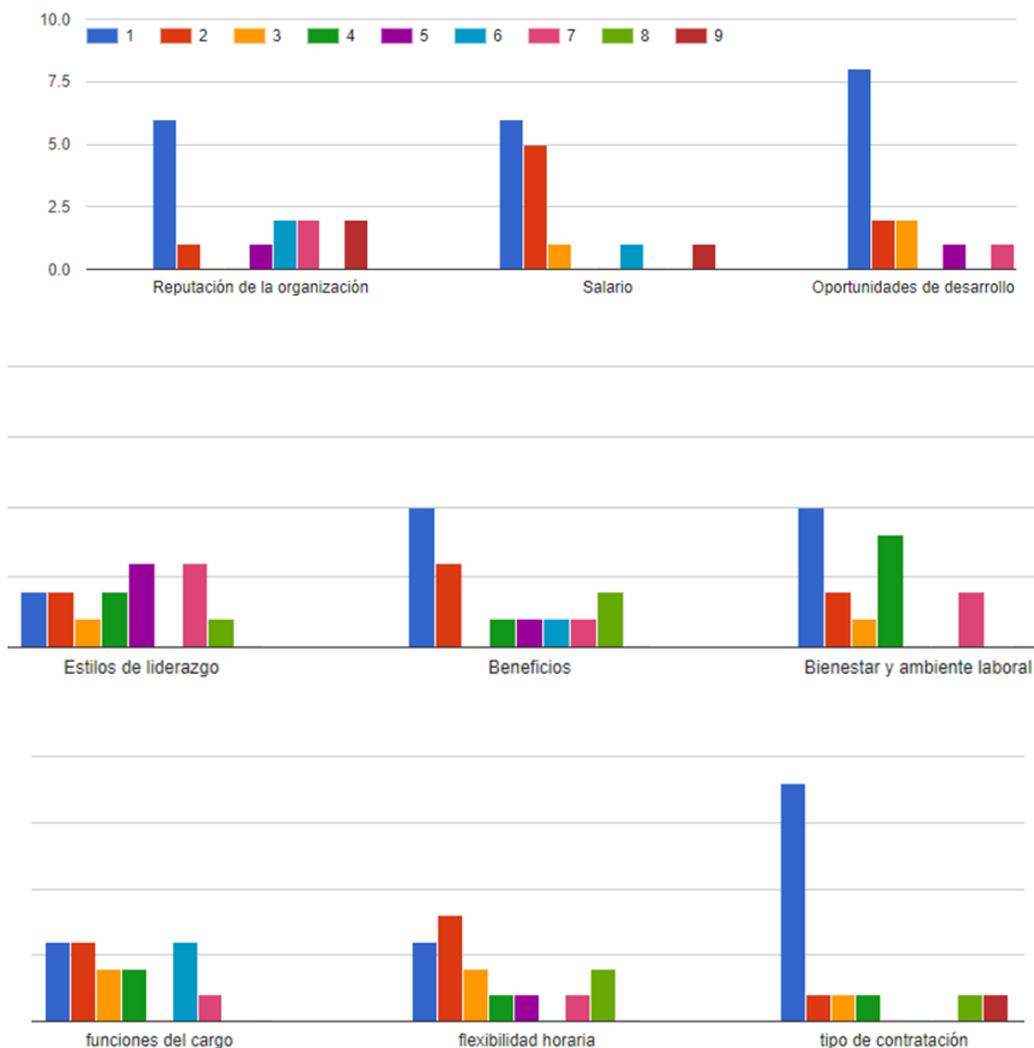
Al analizar las respuestas se puede observar que la principal razón para que los encuestados decidan quedarse en su trabajo actual (78.6%) es que el cargo los motiva constantemente con nuevos retos y proyectos, seguidamente se tiene que el clima laboral de la empresa es saludable (28.6%), también se encontraron tres aspectos con un mismo porcentaje del 21.4% que los encuestados consideran que están bien remunerados económicamente, que el plan de beneficios que ofrece la empresa es bueno y que la empresa goza de muy buena reputación; por otro lado para un 14.3%

los motiva que el plan de carrera de la empresa proyecta una buena línea de crecimiento.

Teniendo en cuenta que el área de talento humano en las organizaciones influye en gran porcentaje sobre la permanencia de las personas en las mismas, los resultados observados hacen alusión a lo que expresa el autor Prieto (2013) quien afirma que la gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de los mismos y de las organizaciones; por lo tanto las personas de la generación millennial pueden tener diferentes puntos de vista sobre cuáles pueden ser los factores motivacionales a la hora de seguir desempeñando una actividad específica.

Algo muy importante y que concuerda con lo que expone Meneses (2019) es que logró identificar que las organizaciones requieren hacer un constante seguimiento que tenga en cuenta la creación de un ambiente laboral agradable y favorable, que a su vez permita el pleno desarrollo de las capacidades, a fin de optimizar su satisfacción profesional y laboral. Por lo cual para los encuestados es de suma relevancia que el cargo que están desempeñando sea el motor que los impulsa a continuar con su permanencia en la organización y esto comprueba con lo que señala el autor, su satisfacción profesional.

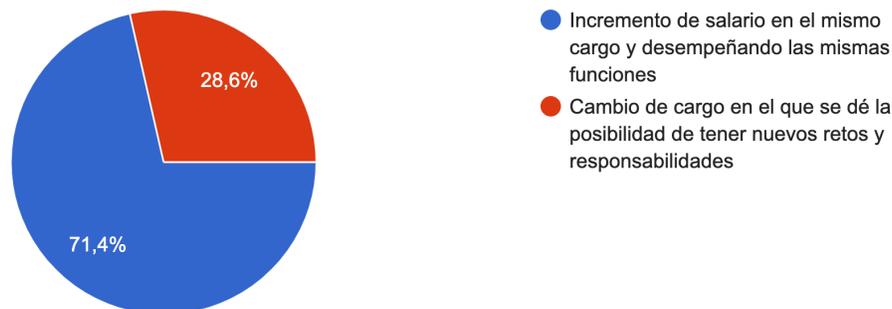
Pregunta N.º 9. Al momento de aplicar en una oferta laboral y posteriormente pactar el contrato laboral con una empresa, ¿Cuáles aspectos considera más relevantes para tomar la decisión? Ordene de 1 a 9. Siendo 1 el más importante y 9 el menos importante.



Se puede analizar que en el personal de la organización para aplicar a una oferta laboral y posterior a ello pactar un contrato laboral los factores que tiene un mayor grado importancia son: el tipo de contratación, oportunidades de desarrollo, la reputación de la organización y el salario. Para la generación Millennial es muy importante determinar los factores que inciden a la hora de tomar una decisión en el aspecto laboral, que les permita sentir de cierta manera que cumpla tanto con su satisfacción laboral como personal.

Lo anterior concuerda con los autores Bonache y Cabrera (2006) quienes se refieren a factores como la satisfacción y las alternativas de empleo como unas de las principales aspectos para decisión laboral, en donde las personas satisfechas con su relación laboral evalúan positivamente su salario, entorno laboral, perspectivas de promoción, a su jefe, las tareas que realizan; mientras que los empleados insatisfechos buscarán otras opciones laborales que suplan aquellas necesidades y les genere satisfacción si éstas les resulta atractivas se irán.

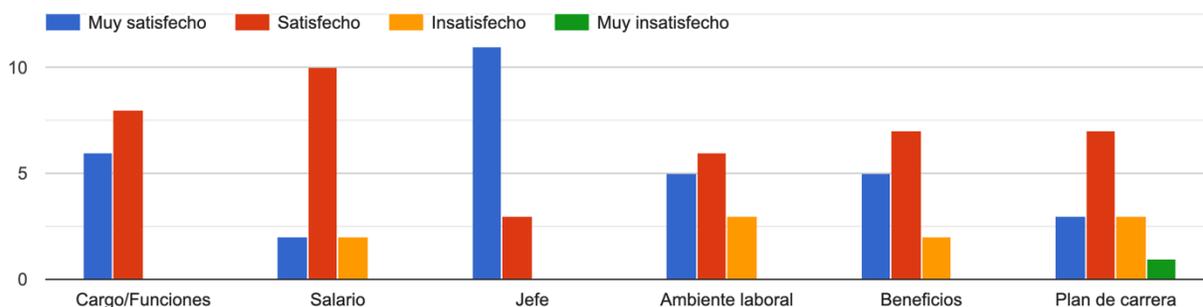
Pregunta N.º 10. Si tuviera la oportunidad de elegir, ¿Qué preferiría, un incremento de salario en el mismo cargo o un cargo que le implique nuevos retos y responsabilidades?



Para hacer referencia a la remuneración económica vs adquirir nuevos retos y responsabilidades, en esta gráfica se puede observar que el 71.4% de las personas encuestadas prefieren tener un aumento salarial en el mismo cargo que en la actualidad desempeñan, frente a un 28.6 % para las cuales es más importante tener un cambio de cargo en donde se les dé la posibilidad de tener nuevos retos y responsabilidades. Esto indica que para la mayoría de personas tiene más relevancia tener un mejor ingreso o remuneración económica, que tener un empleo en donde se pueda adquirir nuevas responsabilidades o nuevos retos.

Se ha encontrado que las personas jóvenes cuando ingresan al mercado laboral no son dadas a elegir una empresa por su prestigio, ni tampoco a decidir crear empresa; en cambio, se decantan por “trabajos en los que se sientan bien tratados, donde se consiga un buen ambiente laboral, que les resulte gratificante y que les permita la conciliación con su vida familiar” (Pérez-C y Ramos, 2015, p. 726); también consideran importante que su trabajo sea satisfactorio, y en contraposición a lo que comúnmente se cree, los jóvenes llegan a considerar la estabilidad laboral, con la intención de poder desarrollar toda su vida profesional en la misma empresa, donde también esperan una buena remuneración económica (pp. 726-727).

Pregunta N.º 11. Seleccione su nivel de satisfacción frente a los siguientes aspectos relacionados con su empleo actual.

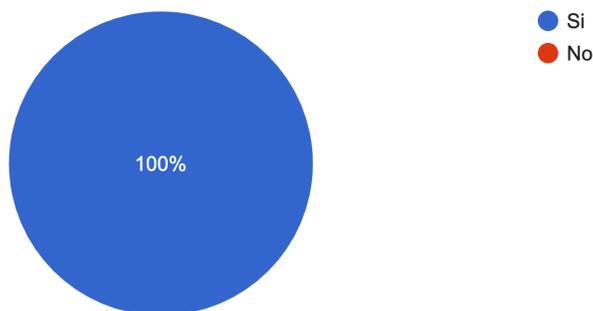


Al analizar el nivel de satisfacción de los encuestados frente a diferentes aspectos de su empleo actual, se puede observar que en referencia al cargo y funciones todos los encuestados consideran tener un alto nivel de satisfacción; en cuanto al salario 12 personas tienen una alta satisfacción, mientras que 2 personas se sienten insatisfechas; en referencia al aspecto que está relacionado con su jefe, todos los trabajadores se sienten satisfechos con su jefe inmediato; el ambiente laboral presenta una calificación donde 11 personas se sienten satisfechas y 3 personas se

sienten insatisfechas; ahora bien, en cuanto a los beneficios que ofrece la organización se nota que 12 personas se sienten entre satisfechas y muy satisfechas, y solo 2 personas sienten que esos beneficios los hace sentir insatisfechos; como último punto, en el plan de carrera del personal dentro de la organización, 10 personas se sienten entre muy satisfechas y satisfechas, pero de igual manera 3 personas se sienten insatisfechas y finalmente 1 personas se siente muy insatisfecha en cuanto al plan de carrera.

Gracias a estos resultados que lograron identificar cuáles son los aspectos más relevantes entre el personal de la organización y que de alguna u otra manera ayuda a enfocar un trabajo mejor dirigido, se puede establecer una realidad que se asocia con la posición de Prieto (2013) quien establece que el talento humano es uno de los activos más valiosos con los que cuenta toda organización, por tal motivo esta área tiene un reto adicional como lo es intervenir la desmotivación que puede causar en todos sus empleados factores como desestructuración en los planes de trabajo, lo cual demuestra que la satisfacción en diferentes aspectos del área laboral es de suma importancia para conservar el capital humano.

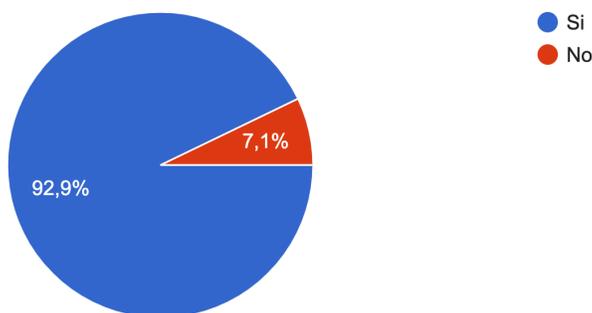
Pregunta N.º 12. ¿Es importante para usted que la compañía en la que trabaja le ofrezca oportunidades de desarrollo a partir de programas de capacitación?



En este punto de la encuesta se presentó una característica particular entre la población millennial que fue encuestada, es que para el 100% de ellos es importante que la compañía ofrezca oportunidades de desarrollo a partir de programas de capacitación; es importante identificar que entre los factores que los encuestados consideran relevantes, uno de ellos como en este caso es que la capacitación es muy decisivo porque consideran que tener un buen aprendizaje y destacarse en su trabajo diario puede ser bien observado por sus jefes y superiores, como método de desarrollo en la organización y en el ámbito laboral.

Lo expuesto en los resultados de la gráfica anterior, concuerdan con lo expuesto por Questionpro (2020) quien afirma que la retención de personal es definida como un proceso que basa sus esfuerzos en alentar a los colaboradores a permanecer dentro de la organización por un plazo de tiempo largo, utilizando estrategias y herramientas de retención que sean efectivas, y que traigan consigo beneficios tanto para la organización como para el empleado, como por ejemplo la capacitación en diferentes áreas lo permite a la organización tener un capital humano mejor preparado para el desarrollo de las funciones en los diferentes cargos de la misma.

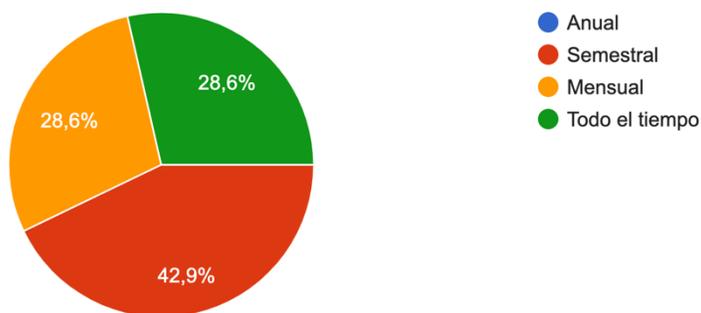
Pregunta N.º 13. ¿Considera importante recibir retroalimentación por parte de su jefe inmediato?



Para este caso, el 92.9% consideran que es importante recibir retroalimentación por parte de su jefe inmediato, mientras que para un 7.1% no es relevante que su jefe realice algún tipo de retroalimentación. Esto puede indicar que para la mayoría de la población es importante que su jefe esté de cierta manera recordando cuales son las funciones de cargo asignadas para lograr un desempeño óptimo de las mismas.

El autor Werther (2000) quien en su libro analiza el propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social; esto se canaliza con los resultados obtenidos en este punto en donde el personal desea estar actualizado y alineado con la estrategia de la organización mediante su jefe inmediato, quien debe las persona encargada no solamente de estar retroalimentando las funciones de los cargos del personal, sino también transmitiendo los resultados que en conjunto van permitiendo que los valores estratégicos de la misma organización y la razón de ser de la misma, se esté cumpliendo a partir de las actividades y funciones del personal.

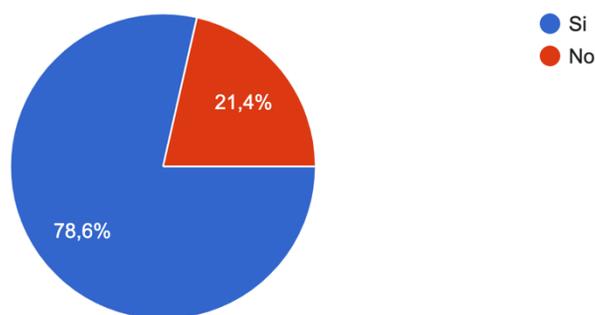
Pregunta N.º 14. ¿Con qué frecuencia considera que es ideal recibir retroalimentación?



Teniendo en cuenta que para la mayoría de encuestado es muy importante que la organización realice retroalimentación de las funciones de los cargos que ellos desempeñan, consideran que la frecuencia ideal para recibir capacitación puede ser en un periodo semestral con un 42.9%, para otros puede ser importante mensual en un 28.6% y todo el tiempo con un mismo porcentaje del 28.6%; esto demuestra que para todo el personal de la organización es importante que se están reforzando sus conocimientos para lograr que su desempeño sea óptimo y valorado por sus superiores, pero que esta frecuencia sea siempre inferior a los 6 meses.

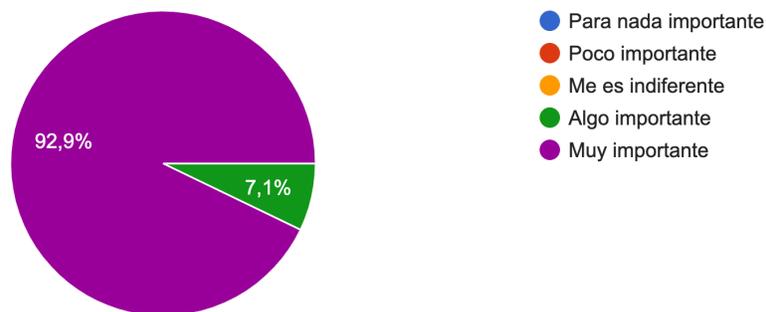
Teniendo en cuenta esta apreciación, Barragán, et al (2009) y Macario (2018) comentan que, para poder hablar de retención es importante reconocer el comportamiento y desempeño de sus colaboradores por lo cual se debe realizar un análisis inicial para que esto se traduzca en efectos positivos en cuanto a que podrán incrementar los niveles de satisfacción y retención, así como también mejorar la rentabilidad y productividad de la organización, a partir de la capacitación óptima de los colaboradores y un desempeño positivo de los mismos.

Pregunta N.º 15. El estilo de liderazgo que representa a su jefe ¿puede influenciarlo al momento de tomar la decisión de cambiar su empleo actual?



En esta pregunta, se obtuvieron 11 respuestas (78.6%) afirmativas, es decir que la mayoría de los millennial que trabajan para la IPS esperan un liderazgo más activo o asertivo de sus jefes para mantenerse en un mismo lugar de trabajo. Lo anterior está respaldado por Deborah Gilburg (2007) cuando dice que en el ámbito laboral, los millennial esperan satisfacer los ideales que les han sido inculcados desde la crianza, lo cual significa que son dados a esperar las indicaciones sobre lo que deben de hacer en lugar de optar por la proactividad, cuando se enfrentan a directrices poco claras o una gestión mínima, tienden a desorientarse y recurren a mantener en su zona de confort; en consecuencia los miembros de la generación Y suelen tener dificultades para procesar la frustración y las críticas, pues se les ha protegido para que no se sientan fracasados.

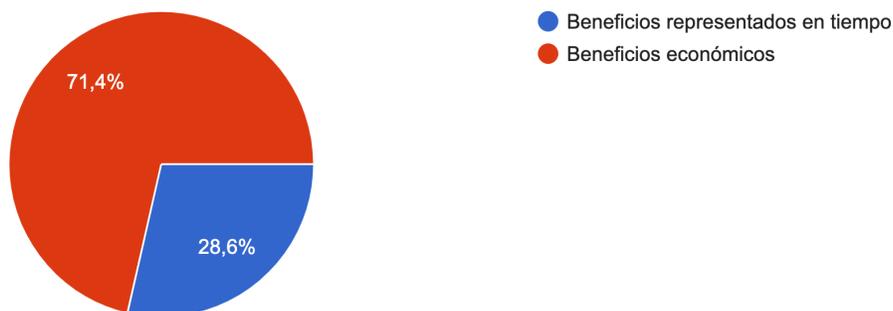
Pregunta N.º 16. ¿Qué tan importante es para usted trabajar en una empresa que le ofrezca beneficios adicionales?



En esta pregunta, por su parte, se percibe para el 92.9% (13 personas) de los millennial de la IPS es muy importante que la empresa para la que trabajan les ofrezca beneficios más allá del salario (Pérez-C y Ramos, 2015), estas autoras igualmente plantean que los jóvenes buscan un trabajo que les permita mayor autonomía y

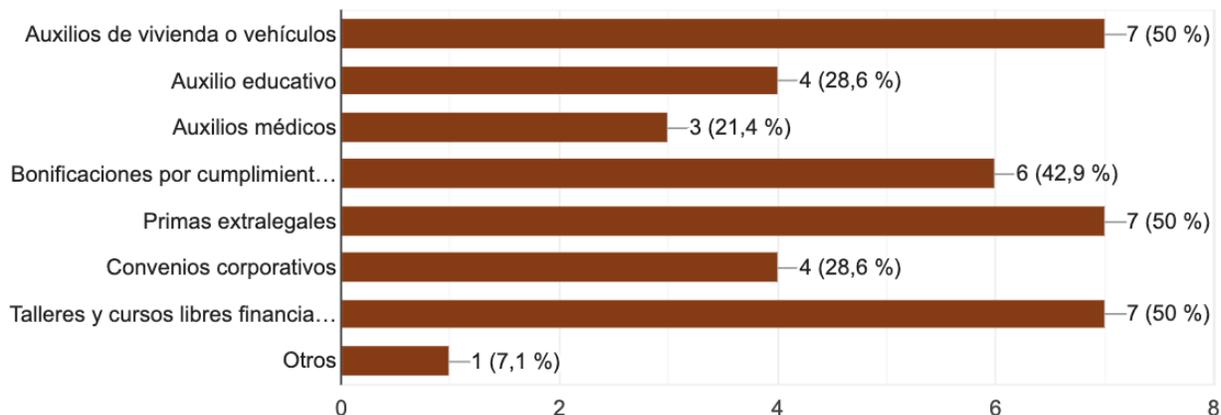
autorrealización personal, lo cual les moldea la conducta hacia el mercado laboral a partir de numerosos factores como el buen trato y ambiente laboral, que les resulte gratificante y que les permita la conciliación con su vida familiar (p. 726). Teniendo en cuenta los vacíos que presenta actualmente la IPS en términos de beneficios que les ofrecen a sus empleados, se podría explicar parte de las causas del alto grado de rotación que manifiesta el área directiva de esa organización.

Pregunta N.º 17. Si tuviera la oportunidad de escoger, ¿Qué beneficios preferiría?



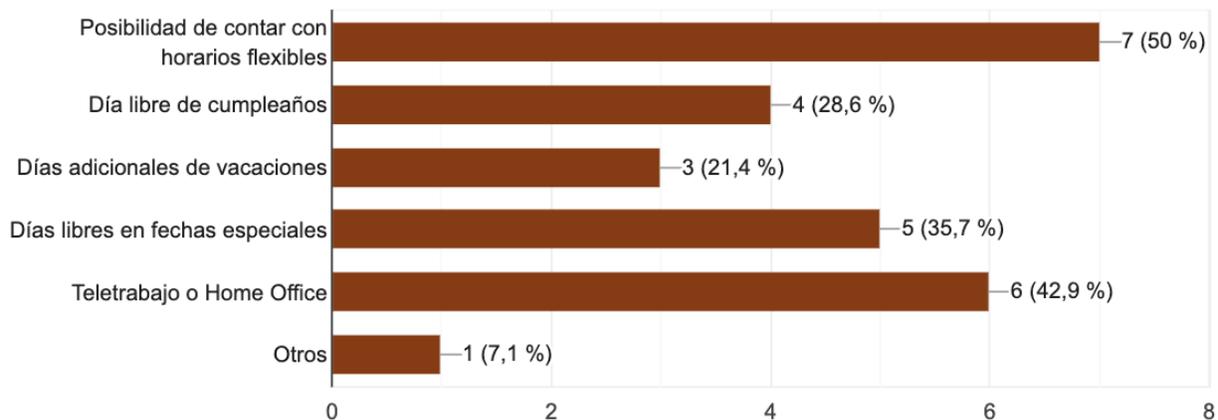
En este ítem, 10 trabajadores (71,4% de los encuestados) manifestaron que preferirían beneficios de tipo económico, mientras que el resto de encuestados se decidieron por los beneficios en tiempo. Esto es consecuente con lo expuesto por Pérez-C y Ramos (2015) en cuanto a que los millennial esperan una buena remuneración económica por su trabajo (p. 727), sin embargo, no es el único factor pues González (2011) plantea que es una generación que se ha insertado en el mercado laboral que tienen actitudes diferentes a lo que respecta a colaboración, divertirse en el trabajo y de sentirse libres de trabajar cuando quieran.

Pregunta N.º 18. Si tuviera beneficios representados en dinero, ¿Cuál sería el beneficio que más usaría?



En relación con los beneficios económicos preferidos, se puede observar que los relacionados con auxilios para vivienda o vehículo, bonificaciones por cumplimiento de metas, prima extralegal y los talleres y cursos libres financiados por la empresa son los que más se repiten dentro de las respuestas obtenidas; mientras que opciones como los auxilios educativos, médicos y los convenios corporativos son los menos elegidos. Esto sigue respaldando lo presentado en la pregunta anterior, donde los millennial prefieren compensaciones económicas reales y físicas, más que las figurativas. De igual manera, llama la atención que la posibilidad de recibir talleres y cursos libres haya obtenido un puntaje alto, pues deja ver la importancia de que la misma organización promueva un desarrollo integral en sus trabajadores.

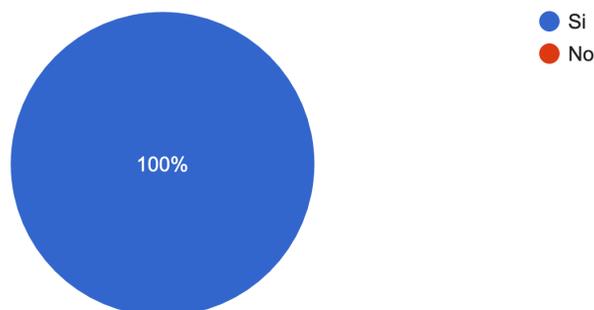
Pregunta N.º 19. Si tuviera beneficios representados en tiempo, ¿Cuál sería el beneficio que más usaría?



De igual forma, se les preguntó sobre los beneficios en tiempo que serían elegidos. Los más preferidos están relacionados con la posibilidad de contar con horarios flexibles (7 respuestas) y con el teletrabajo o Home Office (6 respuestas, mientras que los días adicionales de vacaciones fue el menos puntuado (3 respuestas). Estas respuestas concuerdan con lo expuesto por Dytchwald (2006, como se citó en González, 2011, p. 76) sobre lo que esperan los jóvenes en el trabajo, que reconoce que las expectativas, entre otras, se basan en flexibilidad temporal y espacial. De igual forma, Dan Tapscott (2009) describe otra serie de preferencias de los millennial, dentro de las cuales se encuentran la libertad de trabajar cuándo y dónde quieran.

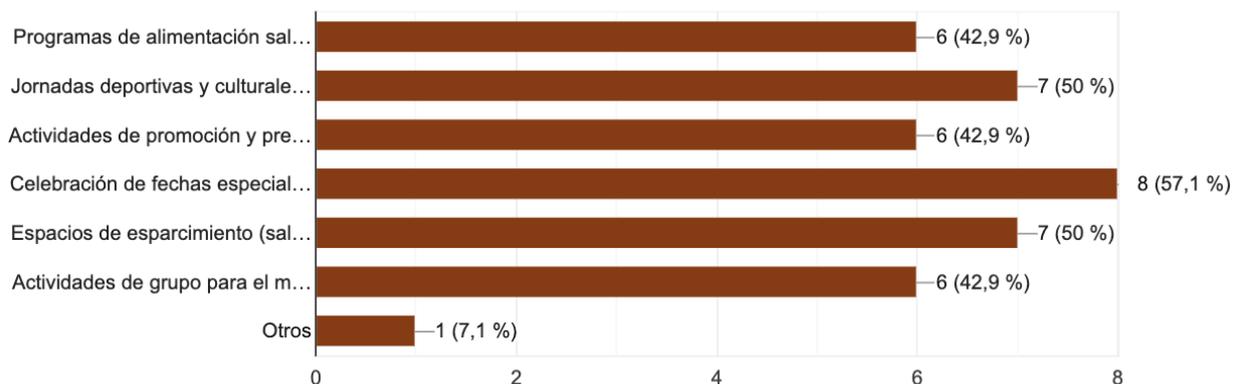
Este tipo de beneficios, al igual que los económicos se convierten en factores primordiales para fortalecer la retención del talento en una organización y más aún cuando estos son miembros de la generación millennial que son considerados por Gilburg (2007) como la “nueva e inconstante reserva de talento” (párr. 4).

Pregunta N.º 20. ¿Es importante para usted trabajar en una empresa que desarrolle actividades de bienestar y ambiente laboral?



Considerando la unanimidad de las respuestas en esta pregunta, junto con las respuestas anteriores que han sido respaldadas por las posturas de diversos autores en cuanto a las preferencias y expectativas laborales de la generación millennial y además de la importancia de generar estrategias que procuren el bienestar y promuevan el desarrollo integral de los trabajadores de una organización independientemente del sector al que pertenezca. Además, que estas propuestas sean innovadoras y suficientes para que se adapten a las necesidades particulares de cada trabajador (Tapscott, 2009).

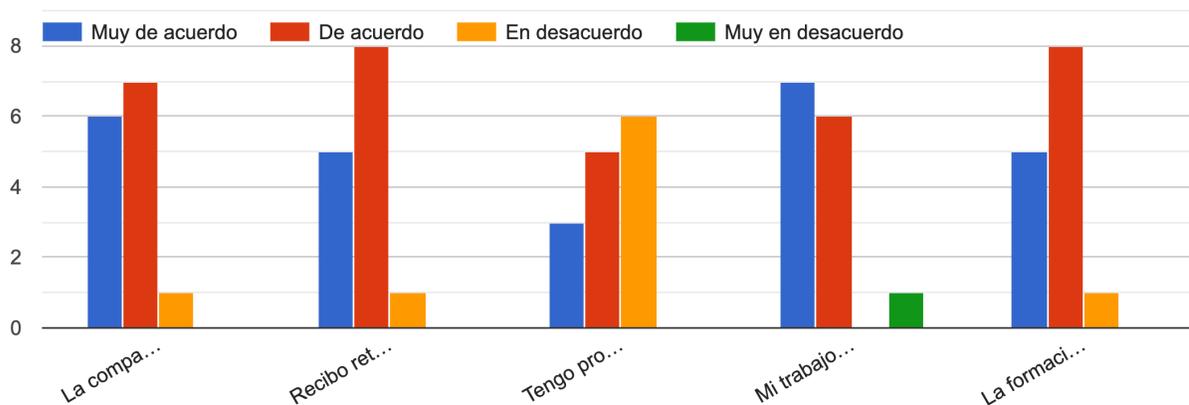
Pregunta N.º 21. De las actividades de bienestar y ambiente laboral, ¿Cuál tiene más valor para usted como empleado?



Respecto a esta pregunta, se puede observar que todas las actividades puntuaron niveles altos de preferencia, lo cual indica que todo tipo de actividades

serían bien recibidas, en especial las relacionadas a la celebración de fechas especiales, jornadas deportivas y culturales, y los espacios de esparcimiento dentro de la IPS. Siendo lo anterior muy coherente con lo planteado por Tapscott (2009) respecto a la libertad para disfrutar la vida laboral y familiar, la personalización de su trabajo, el entretenimiento y disfrute del trabajo, y la innovación continua de todos los procesos en los que se vean involucrados.

Pregunta N.º 22. Seleccione su nivel de conformidad frente a las siguientes afirmaciones: 1. La compañía donde trabajo me ofrece herramientas de aprendizaje que contribuyen a desempeñar mis funciones adecuadamente; 2. Recibo retroalimentación periódica por parte de mi jefe; 3. Tengo proyecciones de ascenso en la compañía en la que trabajo actualmente; 4. Mi trabajo debe permitirme tener tiempo para realizar actividades familiares y personales; 5. La formación es un criterio fundamental para permanecer en la compañía; respectivamente.



Finalmente, en la última pregunta se puede observar un tipo de diagnóstico frente a la realidad de los trabajadores millennial de la IPS, pues en la primera y segunda pregunta se obtuvieron respuestas mayormente positivas, con lo que se podría deducir que estos procesos se llevan a cabo de manera satisfactoria en la

organización. Por otra parte, la tercera pregunta se relaciona con la proyección de permanencia en la organización, la cual obtuvo una valoración negativa con la que se puede concluir que la mayor parte de los millennial en la IPS no ven esta organización como un lugar donde se les permita desarrollar su carrera profesional. Las dos afirmaciones restantes se orientaban a indagar sobre la opinión de los encuestados acerca del tiempo libre y la importancia de la formación, lo cual ya se ha discutido ampliamente en las preguntas anteriores.

En conclusión, la encuesta al personal millennial de la IPS Médicos Internistas de Caldas arrojó resultados de gran interés para el presente proyecto, pues permitió identificar los aspectos más relevantes sobre las preferencias y expectativas de esta generación en un contexto particular como es el de la IPS. Lo anterior luego de abordar temas como las preferencias de liderazgo, satisfacción laboral, intereses a la hora de elegir un nuevo trabajo, entre otros que permiten tener una visión más amplia a cerca de las necesidades de la organización para plantear las estrategias pertinentes que impacten positivamente en las problemáticas de la IPS, especialmente en el tema de la rotación del personal, en este caso millennial.

Habiendo desarrollado plenamente los pasos planteados para el primer momento del presente proyecto, que comprendió un análisis documental, una entrevista con la persona encargada del área de talento humano de la organización y finalmente la aplicación de una encuesta de preferencias y expectativas laborales del personal millennial, se tienen los insumos suficientes para proseguir en el progreso del proyecto que comprende el planteamiento de las estrategias de retención para el personal millennial de la IPS Médicos Internistas de Caldas.

Segundo Momento

Una vez analizada toda la información recolectada, además de los resultados encontrados a partir del proceso diagnóstico realizado en el primero momento del presente proyecto de desarrollo se procedió a contrastar dichos hallazgos con el marco teórico, abordando de esta manera lo correspondiente a la discusión. De este último proceso se logró identificar seis variables, las cuales dan cuenta de las prácticas a intervenir a partir del diseño de una serie de estrategias para promover la retención del talento humano valioso para la organización, dichas estrategias pueden ser observadas en el apartado de Recomendaciones. Por lo tanto, se procede a hacer una descripción conceptual breve de cada variable.

Liderazgo

Barrow (1977, como se citó en Alves, 2000) define al liderazgo como un “proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados, además de definir estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de aquello que se puede lograr, y también relaciona el liderazgo con la capacidad de desarrollar una involucración social y psicológica, es decir, una cultura de equipo, que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar a sus colaboradores (p. 125).

Beneficios Laborales

“Los beneficios sociales pueden definirse como las remuneraciones o los beneficios que perciben los empleados de una empresa, a parte de su sueldo, por su trabajo. Estos beneficios no están relacionados con aumentos de sueldo o con pagas

extra, son beneficios que tienen un claro objetivo: mejorar la calidad de vida y cubrir algunas de las necesidades externas o internas de los trabajadores.” (Up Spain, s.f)

Comunicación

Para Sara Díez Freijeiro (2006) existen una gran variedad de definiciones y señala la comunicación en las organizaciones como la capacidad que tiene todo ser animado de relacionarse con su entorno, el intercambio de ideas o pensamientos entre dos o más personas, una manera de entrar en contacto con los demás, un conjunto de técnicas que permiten la difusión de mensajes escritos o audiovisuales a uno o varios públicos, que finalmente es un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales por ambos conocidos.

Clima Organizacional

Para los autores Forehand y Von Gilmer (1964) (citado por Zarate, 2013) definen al clima laboral como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Proceso De Selección

Las organizaciones tienden a realizar contrataciones en busca de ocupar nuevos puestos de trabajo u otros que han quedado vacantes, por lo tanto se realiza un proceso de selección el cual consiste en un conjunto de pruebas divididas en distintas etapas con el fin de elegir a los candidatos idóneos o más aptos para desempeñarse en cada puesto de trabajo (Carazo, 2020) , de acuerdo a lo que expone Martha Alicia Alles

(2006) un proceso de selección es bueno para ambas partes, pues una persona tiene una serie de expectativas respecto de su trabajo y de la empresa y a su vez el empleador también espera ciertas conductas de su personal, cuando existe un balance entre ambas series de expectativas, y el contrato psicológico entre ambos se explicita, es aceptado y compartido, se genera una relación positiva y fructífera. (Alles, 2006).

Plan Carrera

De acuerdo a Gelvis Hernandez (2015) el plan carrera permite a la organización y a sus colaboradores obtener beneficios mutuos como la satisfacción de necesidades y el continuo crecimiento, donde la empresa obtiene por medio del conocimientos de su recurso humano mejor posicionamiento en el mercado y frente a sus competidores y el colaborador cumple con sus expectativas de vida, mejora su desempeño y se convierte en un base importante de la empresa.

Conclusiones

- La generación millennial se caracteriza por ser diferente a todas las demás generaciones que les preceden, ya que los rápidos avances tecnológicos y los diferentes eventos históricos que han experimentado, han hecho que desde la crianza sus altas expectativas hayan impactado en todos los aspectos de su vida, incluyendo su desempeño en el mundo del trabajo.
- Los millennial son una generación que demanda un esfuerzo importante para las organizaciones en lo que respecta a identificar las expectativas y preferencias que permitan generar retención laboral, por lo tanto la organización debe ser atractiva para vincular el mejor talento disponible.

- Las Estrategias de Retención del Personal Millennial las cuales están planteadas a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes instrumentos, responden a las necesidades identificadas de la IPS pues los altos niveles de rotación encontrados, principalmente de colaboradores millennial, han preocupado a las áreas relacionadas con Talento Humano y Dirección General en la organización.
- Se identificó una serie de variables que, para el caso particular de los colaboradores millennial dentro de la IPS, son primordiales para generar retención laboral, las cuales están relacionadas con los procesos de liderazgo, los beneficios que les ofrezca la organización, la comunicación dentro de la organización, el clima laboral, el propio proceso de selección y un plan de carrera llamativo y oportuno. Si bien el aspecto salarial no tiene tanta influencia, se espera que también sea equitativo y justo.

Recomendaciones

Finalmente, el presente proyecto culmina con el planteamiento y construcción de una serie de estrategias de retención para el personal millennial en la IPS MIC, las cuales son consecuente con las variables identificadas a partir del análisis de resultados, dichas estrategias se relacionan a continuación.

	FORMATO PLAN DE MEJORAMIENTO	Fecha: 05/01/2022 Cód. PE-GC-GU003-FOR003 Versión: 9.0 Estado: V
---	---	--

Liderazgo

N.º	Oportunidad de Mejoramiento	Tipo de Acción			Acción de Mejoramiento						Fecha Inicio	Fecha Final
		C	P	Co	Qué	Cómo	Por qué	Quién	Cuándo	Dónde		
1	Se requiere llevar a cabo procesos de fortalecimiento del liderazgo en la organización, dado que el nivel de esta competencia no es el adecuado o está mal direccionado.		X		Orientando la toma de conciencia en los líderes de cada área, respecto a la importancia del rol que tienen dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos. - Aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo. - Formar con ejemplo. - Atender conflictos oportunamente. - Tomar decisiones firmes. - Capacitar a los coordinadores y líderes de la organización en el desarrollo del liderazgo como competencia 	Porque se evidencia que en la IPS el desconocimiento sobre la correcta implementación de esta competencia ha provocado que se vean afectados diferentes procesos, dentro de los cuales se puede encontrar la retención del talento humano generador de valor y ventaja competitiva.	La capacitación puede ser dirigida por un profesional o coach y estaría dirigida a los coordinadores de cada área y funcionarios que tengan personal a cargo.	Capacitaciones mensuales durante tres meses.	Área de Talento Humano y el resto de áreas.		

**FORMATO
PLAN DE MEJORAMIENTO**

Fecha: 05/01/2022
Cód.
PE-GC-GU003-FOR003
Versión: 9.0
Estado: V

					organizacional integradora.							
2	Se requiere llevar a cabo procesos de fortalecimiento del liderazgo en la organización, dado que el nivel de esta competencia no es el adecuado o está mal direccionado.		X		Socializando los logros, actitudes y desempeño del colaborador durante la semana laborada y buscar puntos en común para mejorar, dando además reconocimiento por los buenos resultados obtenidos.	Retroalimentar los logros obtenidos por el colaborador y recompensarlo, así sea emocionalmente, no obstante, si su desempeño no ha sido el esperado, también realizar una retroalimentación consciente de las capacidades del colaborador y de las contingencias del contexto.	Porque según los resultados obtenidos en el proceso diagnóstico, se puede observar que para los colaboradores millennial en la IPS es muy valorado recibir retroalimentación constante para tener un punto de referencia sobre qué debe de fortalecer o mejorar y plantearse nuevos retos y desafíos.	Coordinadores de cada área y funcionarios que tengan personal a cargo.	Semanalmente antes de terminar la jornada laboral.	Área de Talento Humano y el resto de áreas.		
N.º	Fases de Seguimiento											
	Fecha											
	Estado de seguimiento:	Abierto		Cerrado								

	FORMATO PLAN DE MEJORAMIENTO	Fecha: 05/01/2022 Cód. PE-GC-GU003-FOR003 Versión: 9.0 Estado: V
---	---	--

Beneficios Laborales

N.º	Oportunidad de Mejoramiento	Tipo de Acción			Acción de Mejoramiento						Fecha Inicio	Fecha Final
		C	P	Co	Qué	Cómo	Por qué	Quién	Cuándo	Dónde		
1	Reestructurar el programa de beneficios laborales que se ajusten a las necesidades y preferencias personales de los colaboradores de la IPS, que sean adicionales y diferentes al salario.		X		Incluyendo beneficios de interés de tipo económico adicionales a su salario para impactar positivamente la rotación del personal en la IPS.	<ul style="list-style-type: none"> - Créditos de vivienda o vehículos. - Talleres y cursos libres financiados por la empresa. - Primas extralegales. - Generando alianzas con entidades bancarias y educativas para acceder a los créditos, cursos y formación. - Buscando instituciones de salud que permitan acceder a nuevos ensayos 	Porque según los hallazgos, en la IPS el programa de beneficios laborales está poco desarrollado y se constituye a partir de elementos poco motivadores o que no son muy apreciados para los colaboradores especialmente los millennial.	Directora general – directora de talento humano.	Cuando el trabajador haya desempeñado su trabajo de tal manera que haya significado un beneficio adicional a la empresa.	Área de Talento Humano		

	FORMATO PLAN DE MEJORAMIENTO	Fecha: 05/01/2022 Cód. PE-GC-GU003-FOR003 Versión: 9.0 Estado: V
---	---	--

Clima Organizacional

N.º	Oportunidad de Mejoramiento	Tipo de Acción			Acción de Mejoramiento						Fecha Inicio	Fecha Final
		C	P	Co	Qué	Cómo	Por qué	Quién	Cuándo	Dónde		
1	En la IPS MIC se presenta un clima organizacional inadecuado referente a las relaciones entre los equipos de trabajo y superiores.		X		Considerar las diferentes dinámicas laborales, tanto formales como la informales, dentro de las áreas de la IPS.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico del clima organizacional dentro de la IPS, donde se evidencie el tipo de clima que está presente, entre las demás dimensiones relacionadas. - Aplicar un sociograma* que permita mapear las relaciones formales e informales en los diferentes equipos de trabajo. - Aplicar un instrumento de caracterización de clima de Rensis Likert, 	Porque reconocer las relaciones que existen entre líder y equipo de trabajo permitirá identificar las características del sistema o la organización en cuanto a: toma de decisiones, relaciones interpersonales, comunicaciones y sistema de recompensas y castigos.	<ul style="list-style-type: none"> Experto en desarrollo organizacional (Consultoría). Directora general. Director de talento humano 	Al inicio del proceso de intervención y aplicar luego cada 2 meses.	Toda la IPS		

						que permita reconocer las características actuales de clima organizacional. - Realizar talleres dirigidos al personal sobre: trabajo en equipo, estrés laboral, manejo de emociones, comunicación asertiva y resolución de problemas.							
2	Se presentan situaciones en las relaciones interpersonales adversas que generan conflicto y poca empatía entre jefes y colaboradores de la IPS.		X		Permitir involucrar a todos los colaboradores en actividades donde se genere la participación entre las áreas y los niveles directivos de la empresa.	- Realizar sesiones en donde se involucren más los niveles operativos como: actividades de integración con los superiores como “desayunando con mi jefe”, en donde se permita el relacionamiento o del personal más allá del ámbito laboral.	Porque es pertinente generar confianza entre los diferentes niveles jerárquicos de la IPS, permitiendo relacionar ideas entre el jefe inmediato y los colaboradores. Porque las pausas activas y estos tipos de actividades, sirven para que los colaboradores se sientan más a gusto, además de bajar tensión y niveles de estrés,	Área directiva.	Director de talento humano.	Los lunes cada dos semanas	Toda la IPS		

**FORMATO
PLAN DE MEJORAMIENTO**

Fecha: 05/01/2022
Cód.
PE-GC-GU003-FOR003
Versión: 9.0
Estado: V

						- Implementar espacios para que los colaboradores establezcan relaciones laborales y logren cierto nivel de confianza entre ellos: desarrollando actividades físicas como las "pausas activas" que generen integración entre el personal.	generando mayor productividad. Este tipo de actividades generan a los colaboradores bienestar, estabilidad, oportunidades de crecimiento; generando mayor productividad y hacer sentir al trabajador pieza importante para el cumplimiento de los objetivos.		Diariamente	Toda la IPS		
N.º	Fases de Seguimiento											
	Fecha											
Estado de seguimiento:		Abierto		Cerrado								

	FORMATO PLAN DE MEJORAMIENTO	Fecha: 05/01/2022 Cód. PE-GC-GU003-FOR003 Versión: 9.0 Estado: V
---	---	--

Comunicación Organizacional

N.º	Oportunidad de Mejoramiento	Tipo de Acción			Acción de Mejoramiento						Fecha Inicio	Fecha Final
		C	P	Co	Qué	Cómo	Por qué	Quién	Cuándo	Dónde		
1	Fortalecer las estrategias de comunicación organizacional de la IPS.		X		Diseñar un plan de comunicación organizacional orientado a las diferentes áreas y departamentos de la empresa haciendo énfasis en la población millennial para divulgar la información relevante de la empresa.	- Aprovechamiento de redes sociales como Facebook, Instagram, y TickTock para transmitir los elementos estratégicos de la organización de una forma dirigida a la población millennial.	Porque la población millennial recibe los mensajes de una manera más eficaz a partir de estas plataformas digitales y redes sociales. Para hacer sentir al trabajador pieza importante para el cumplimiento de los objetivos.	Experto en comunicación organizacional y corporativa. Cada director socializa la información contenida en la cartelera a su equipo de trabajo.	Cada vez que algún elemento estratégico cambie (Objetivos, plan estratégicos, políticas, etc.), el plan de comunicación deberá ser actualizado.	Área de talento humano En área gerencial de la organización		

**FORMATO
PLAN DE MEJORAMIENTO**

Fecha: 05/01/2022
Cód.
PE-GC-GU003-FOR003
Versión: 9.0
Estado: V

						<ul style="list-style-type: none"> - Destacar en ellos las competencias organizacionales, competencias específicas. - Fomentar buenas prácticas de comunicación mediante políticas claras y manuales de procedimientos establecidos. 	Resultados de los ensayos de la comunicación formal y asertiva.		Después de lo anterior, se debe realizar cada 2 meses.			
2	Reconocer al personal y exaltar sobre el impacto que se haya generado en un caso exitoso dentro de la IPS y sus usuarios.		X		Divulgación de casos clínicos exitosos en donde se menciona a las personas que hayan participado en el proceso	Realizar un ejercicio de trazabilidad del caso exitoso seleccionado para identificar cuál fue el aporte a esa cadena de valor de cada participante. Desde los procesos de promoción y prevención, procesos ambulatorios, auxiliares, etc.	Para que el personal identifique la importancia de la participación en la cadena de valor de los procesos o actividades de la organización en los servicios que presta.	Director de Talento Humano	Cada 2 meses	Toda la organización, principalmente e el Área de Comunicación		
N.º	Fases de Seguimiento											



**FORMATO
PLAN DE MEJORAMIENTO**

Fecha: 05/01/2022
Cód.
PE-GC-GU003-FOR003
Versión: 9.0
Estado: V

	Fecha			
Estado de seguimiento:	Abierto		Cerrado	

	FORMATO PLAN DE MEJORAMIENTO	Fecha: 05/01/2022 Cód. PE-GC-GU003-FOR003 Versión: 9.0 Estado: V
---	---	--

Proceso De Selección

N.º	Oportunidad de Mejoramiento	Tipo de Acción			Acción de Mejoramiento						Fecha Inicio	Fecha Final
		C	P	Co	Qué	Cómo	Por qué	Quién	Cuándo	Dónde		
1	Reestructurar el proceso de reclutamiento de forma adecuada y definido.		X		<p>Resaltar el salario emocional que ofrece la IPS dentro de la oferta laboral.</p> <p>Diseñar el perfil de cargo acorde a la necesidad de las personas a contratar.</p>	<p>- Publicando la vacante en las diferentes fuentes de reclutamiento (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.)</p> <p>- Resaltando las cualidades, bondades del salario emocional a partir del diseño del cargo que desempeñará el millennial para dicho empleo</p> <p>- Definiendo el perfil de cargo de acuerdo al tipo salario emocional, que sea atractiva para los millennial.</p>	<p>Se debe destacar los beneficios adicionales que ofrece la compañía, como plan de carrera, flexibilidad laboral, estrategias de capacitación, ayudas de estudio, apoyo a la creatividad, liderazgo, calidad de vida.</p>	<p>Psicólogo, área de talento humano , área de desarrollo organizacional.</p>	<p>En cada proceso de vinculación del personal</p>	<p>Área talento humano encargado del proceso</p>		

	FORMATO PLAN DE MEJORAMIENTO	Fecha: 05/01/2022 Cód. PE-GC-GU003-FOR003 Versión: 9.0 Estado: V
---	---	--

Plan De Carrera

N.º	Oportunidad de Mejoramiento	Tipo de Acción			Acción de Mejoramiento						Fecha Inicio	Fecha Final
		C	P	Co	Qué	Cómo	Por qué	Quién	Cuándo	Dónde		
1	Definir planes de carrera para los colaboradores estructurados según la necesidad de la IPS.		X		Crear planes de carrera, para comprometer a los colaboradores millennial.	- Realizando un análisis del perfil y sus proyecciones al interior de la organización.	Para orientar al desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores.	Psicólogo Líderes de las áreas	Paralelos al ingreso del personal y por persona.	Área de Talento Humano.		

**FORMATO
PLAN DE MEJORAMIENTO**

Fecha: 05/01/2022
Cód.
PE-GC-GU003-FOR003
Versión: 9.0
Estado: V

						<ul style="list-style-type: none"> - Se deben incluir sistemas de evaluación y análisis de forma semestral e individual o para cada colaborador, evaluando factores como fortalecimiento de habilidades y/o conocimientos. 					
2	Generar espacios de desarrollo para los colaboradores.	X		Identificar las necesidades de capacitación que se presentan en cada área.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el tema requerido. - proceso o intervención puntual. - Contenido específico. <ul style="list-style-type: none"> - Intensidad de capacitación - Brindar capacitaciones específicas por medio de entidades como el SENA, Caja de Compensación Familiar y la ARL. Además entidades como la cámara de comercio, universidades financiando un porcentaje de la capacitación y descontando la otra parte por nómina. 	Fortalecer el compromiso de los trabajadores con la organización, así como los valores y principios empresariales. Una buena capacitación y formación del personal contribuye al mejoramiento de los procesos y efectividad en la ejecución.	Talento Humano Psicólogo Líderes de las áreas	De acuerdo a las necesidades arrojadas por la organización.			

**FORMATO
PLAN DE MEJORAMIENTO**

Fecha: 05/01/2022
Cód.
PE-GC-GU003-FOR003
Versión: 9.0
Estado: V

						- Contar con personal especializado los cuales apliquen pruebas necesarias e identificar planes de carrera necesarios para implementar en la organización.	Para identificar el talento clave en las personas y dar orientación de las carreras que pueden estudiar y servir a la organización.					
N.º	Fases de Seguimiento											
	Fecha											
Estado de seguimiento:	Abierto		Cerrado									

Referencias

- Aldana Rivera, E. E., Tafur Castillo, J., & Leal Guerra, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia. *Revista Espacios*, 39(11), 13-22.
<https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1974/Compromiso%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alles, M. A. (2006) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias, Capítulo 4. Recuperado de:
<https://centroentreparesis.com/doc/libros/Seleccion%20de%20Personal%20Marta%20Alles.pdf>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2). 123-133. Recuperado de:
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2147/Liderazgo%20y%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias González, J. L. (2013 – 2014) “Estudio de la alta rotación de personal en los obreros del área de operaciones del consorcio puerto limpio en la ciudad de Guayaquil, universidad de Guayaquil, Recuperado en:
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6286/1/TESIS%20JAZMIN%20ARIAS%202014.pdf>
- Barragán, j., j. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra (2009) Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales, Recuperado en:
<https://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/216/201>

- Bautista, X., Rigueros, A., Triana, J., Valero, A (2019). Estrategias de retención del talento en millennial, Universidad Sergio arboleda, Bogotá D.C, 1-61..Recuperado en:
<http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1729/Estrategias%20de%20retencion%20en%20millenials.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. (2004). Libro: Administración de recursos humanos. (Decimosegunda edición). Thomson Learning | Cengage Learning Editores.
- Bonache, J., Cabrera, A. (s.f) Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI
- Bretones, F. D. y González, J. M. (2009). Absentismo y rotación laboral. En V. Zarco y J. M. González, Psicología del Trabajo. Madrid: Pirámide. pp. 91-113.
- Cabeza, L., García Díaz, J., Saavedra, J.C (2016) diseño de plan de mejoramiento para la disminución de la rotación de personal en la IPS riesgo de fractura s.a. Fundación universitaria de ciencias de la salud. Bogotá D.C , 1- 51. Recuperado de:
<https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/handle/001/412/REDI-FDA-2016-11.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carazo Alcalde, J. (2020) *Proceso de selección*. Economipedia.com
- Casas Anguita, J. et al. (2003) La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I) Vol. 31. Núm. 8. páginas 527-538 Recuperado de:
<https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-pdf-13047738>

Conexión ESAN. (2016, octubre 06). *¿Qué es el mapa de procesos de la organización?*

| *Conexión ESAN*. ESAN.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-el-mapa-de-procesos-de-la-organizacion>

Deloitte (Enero de 2014) Big demands and high expectations: The Deloitte Millennial Survey.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>

Díez Freijeiro. S (2006) Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa.

pág. 8 Recuperado de:

<https://books.google.com.co/books?id=IW6-sADnRZMC&pg=PA7&dq=definicion+comunicacion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwin98TDup73AhW7VzABHdmxD64QuwV6BAgLEAc#v=onepage&q=definicion%20comunicacion&f=false>

Chicuasque Cardozo, C., Jaime Cornejo, L. A., & Patarroyo Durán, N. I. (2014).

Propuesta de retención de personal médico en el área de urgencias de una clínica de nivel III – IV en la ciudad de Bogotá, Colombia. *Revista de Tecnología*, 13(1), 102-107. <https://revistas.unbosque.edu.co/RevTec/article/view/1304>

Díaz Rojas, L.M (2020) Factores asociados a la rotación del personal de enfermería en una IPS de Santander, Universidad Autónoma de Bucaramanga. 1-109.

Recuperado de:

https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/11479/2020_Tesis_Lina_Maria_Diaz_Rojas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambraño, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennial. *Clío América*, 11(22), 188-204.
<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/2440/1801>
- Do Nascimento, L. H., Guerra, G.M., Perbone Nunes, J.G., López Monteilópez Cruz, D.A (2019) Estrategias de retención de profesionales de enfermería en hospitales: revisión de alcance, 161-168. Recuperado de:
<https://pdfs.semanticscholar.org/98a6/3b7bcaafb6ce8abe6d3f90f467a2c262a02e.pdf>
- Fernández Ortiz, R. Castresana Ruiz-carrillo, J.I., Fernández Losa, N (2006) Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad Cuadernos de Gestión, vol. 6, núm. 1, 2006, pp. 63-80 Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea Vizcaya, España
Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274320225004>
- Flores, R., Abreu, J. L., y Badii, M. H. (2008) "Factores que originan la rotación de personal en las empresas Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1): 65-99. ISSN 1870-557X, Recuperado de:
[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Galeano, V.A., García, J.J., Quiroga, I.A., Ramírez, A. (2016) Estrategias para la retención del personal idóneo para la organización. Universidad Sergio Arboleda escuela de postgrados. Bogotá. Recuperado en :
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/959/Estrategias>

%20para%20la%20retencion%20del%20personal%20idoneo%20para%20la%20organizacion.pdf?sequence=1

Garcés Hernández, C., Londoño Restrepo, I., Méndez Conde, K., Martínez Gómez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín. 108-115. Recuperado de:

file:///C:/Users/JEFETC~1/AppData/Local/Temp/1898-7475-1-PB.pdf

Geilfus, F. (2009). 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Gelvis Hernández. G, Molano Gamboa. J,M, Riaño Tunjano. A (2015) Plan Carrera en las Organizaciones, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Recuperado en:

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3451/plaan%20carrera%20en%20una%20organizaci%C3%83%C2%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gilburg, D. (2007, octubre 26). Management Techniques for Bringing Out the Best in Generation Y. CIO.COM.

<https://www.cio.com/article/2437791/management-techniques-for-bringing-out-the-best-in-generation-y.html>

Gilli, J.J. (2017). Libro: Claves de la estructura organizativa. Módulos de management. 1ra edición. Editorial Granica. Recuperado de:

<https://books.google.com.co/books?id=YsVADgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>

=claves+de+la+estructura+organizativa+gilli+pdf&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#
v=onepage&q&f=false

Gómez–Llera, G., Pin, J.R. (1994). Libro: Dirigir es Educar (El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos). 193. Serie McGraw-Hill DE MANAGEMENT.

Gonzales Miranda, D. R (2009) Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances Recuperado en:

<https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>

González-Miranda, D. R., Gallo Vélez, O., García Cruz, G. A., Román Calderón, J. P., Giraldo Arango, J. E., Jaramillo Jaramillo, I., & Hernández Escobar, S. M. (2017). Los Millennial en Colombia. Una aproximación a su perfil y caracterización organizacional. Universidad EAFIT.

https://www.researchgate.net/publication/323355312_Los_Millennials_en_Colombia_Una_aproximacion_a_su_perfil_y_caracterizacion_organizacional

González, R. S. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. Palermo Business Review, (5), 67-93.

https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business04.pdf

Granado, Muñoz. R. (2000) Revisión teórica de herramientas metodológicas aplicadas en la investigación criminológica. Recuperado de:

<https://Dialnet-RevisionTeoricaDeHerramientasMetodologicasAplicada-7219653.pdf>

Grupo Vértice (2007). Estructuras organizativas. 2da edición 3 Publicaciones Vértice.

Recuperado

de:https://books.google.com.co/books?id=GKy_NI9kESoC&pg=PA7&dq=estructura+organizacional&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false

Hee, O. C., & Rhung, L. X. (2019). Motivation and Employee Retention among Millennials in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 876-884.

<https://pdfs.semanticscholar.org/b20c/a14422f6910eae783ad72f7fd5e939b5fbba.pdf>

Hernández, T. G. (2017). Factores determinantes para la retención del talento internacional en la empresa. El caso de México y España. Universidad Pontificia ICAI ICADE. Madrid.

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/23336/TD00294.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Herrera Díaz, L. L. (2017). PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN EN LA RETENCIÓN DE PERSONAL MILLENNIALS. Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: the next great generation*. Vintage Books.

https://books.google.com.co/books?id=To_Eu9HCNqIC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true

- Jiménez Bonilla. E y Jiménez Bonilla. D, (2016) Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo
- Kats y Rosenzweig (1970) Libro: Organización y administración
- Larios, S. L. (2020). Propuesta de estrategias para la Retención del Talento Humano en la Empresa Generación Eléctrica en el periodo 2021 - 2022. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Centro Universitario de Desarrollo Empresarial. <https://repositorio.unan.edu.ni/15518/1/15518.pdf>
- Macario de paz, F.I (2018) Rotación de personal y clima organizacional, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Recuperado en:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrkd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Madero Gómez, S.M. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennial, desde la Perspectiva Mexicana, México. Recuperado de:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200001
- Martín-Buró, C. (2018). La gestión del talento y la retención de millennial. Pontificia Universitas Comillensis. Madrid España. 1-59. Recuperado de:
https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/22956/1/TFG_MartA%C2%ADn-Buro%20GarcA%C2%ADa%20de%20Dionisio.pdf
- Mella, O. (2000). Grupos Focales ("Focus Groups"). Técnica de Investigación Cualitativa. Santiago de Chile: CIDE.
- Meneses, K.J (2019) Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. Universidad Militar Nueva Granada Bogotá D.C, Colombia. Recuperado en:

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/959/Estrategias%20para%20la%20retencion%20del%20personal%20idoneo%20para%20la%20organizacion.pdf?sequence=1>

Montalván Garcés, C. (1999) Libro: Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. Universidad Iberoamericana. Dirección de difusión universitaria , México. Recuperado de:

https://books.google.com.co/books?id=_Li6utAkc7kC&printsec=frontcover&dq=los+recursos+humanos+para+la+peque%C3%B1a+y+mediana+empresa&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Se%20consideran%20tres%20los%20elementos%20fundamentales%20&f=false

Navarro, C. (2019). Impacto de la Gestión del Talento Humano en la retención de los empleados de las Multinacionales asentadas en Colombia. Universidad de La Sabana. Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas.

https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/38859/Navarro%20Catalina_Trabajo%20de%20Grado_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nielsen. (2015). Estilos de vida generacionales: Cómo vivimos, comemos, jugamos, trabajamos y ahorramos para nuestro futuro. Nielsen.com.

<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>

Nolazco, F. A., & Rodríguez, D. A. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. INNOVA Research Journal, 5(1), 269-280.

<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4031/1/1240-Texto%20del%20art%C3%adculo-5451-1-10-20200121.pdf>

Ogg, J., & Bonvalet, C. (2006). The Baby Boomer Generation and the Birth Cohort of 1945-1954: a European perspective. Cultures of Consumption research programme (ESRGAHRC) in collaboration with the ESRC Social Science. https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/06/03_06_Europeanbabyboomers.pdf

Pérez-Carbonell, A., & Ramos Santana, G. (2015). Preferencias de los y las estudiantes universitarias sobre el empleo desde una perspectiva de género. *Revista Complutense de Educación*, 26(3), 721-739. <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/54297/113059.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pew Research Center (2014) Millennials in Adulthood.

<http://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/Millennials-in-adulthood/>

Pineda Ortiz, E.R., Hernández Viuche, J.A., Ríos Sandoval, B.S. (2018). Estabilidad laboral y estrategias de retención de personal en el marco de la responsabilidad social. Estudio de caso de la IPS PROMOVER. Ibagué. 1-21 Recuperado de: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6551/1/2018_estabilidad_laboral_estrategias.pdf

Prieto Bejarano, P.G (2013). Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Trabajo de Grado). Medellín: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín, Recuperado en: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20d>

el%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1

PWC (2011) Millennials at work Reshaping the workplace.

<https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>

Questionpro. (2020). Questionpro. O. Recuperado de :

<https://www.questionpro.com/blog/es/retencion-de-personal/>

Ríos Agudelo M.C., Ramírez Viera, I. (2021) Estrategias para la retención de Millennial en pymes. Recuperado en:

https://repository.eia.edu.co/bitstream/handle/11190/3344/RiosCamila_2021_EstrategiasRetencionMillennials.pdf?sequence=8&isAllowed=y

Robbins, S., & T, J. (2009). Comportamiento Organizacional recuperado en:

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PP23&dq=Robbins,+S.,+%26+T,+J.+\(2009\).+Comportamiento+Organizacional&ots=YL6adkqa15&sig=Wpt2tWDXLvS3j_nDsQvjJaEuaz4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=OWBokj2RqBYC&oi=fnd&pg=PP23&dq=Robbins,+S.,+%26+T,+J.+(2009).+Comportamiento+Organizacional&ots=YL6adkqa15&sig=Wpt2tWDXLvS3j_nDsQvjJaEuaz4#v=onepage&q&f=false)

Robbins, S.P., Coulter, M. (2005). Libro: Administración. (Octava edición). Pearson Education, México 2005. 234. Recuperado de:

https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=oVHIFmFi_ToC&oi=fnd&pg=IA5&dq=Robbins,+2005,+p+234&ots=MTt-lyyGIF&sig=qHmeG7SCbWa8m821XQ QvidZNyZg#v=snippet&q=La%20estructura%20organizacional%20es%20la%20distribuci%C3%B3n%20&f=false

Rodríguez, C.L., Morales, L. “choque generacional, nuevo reto para las organizaciones”

Recuperado en: <http://aeo.izt.uam.mx/congresos/foro-19/presenta/rod-mor.pdf>

Up Spain (s.f). Beneficios sociales para empleados: ¿Qué son y ventajas tienen?

Up-spain.com. Recuperado de:

<https://www.up-spain.com/blog/beneficios-sociales-empleados/>

Vainrub, R. (1996) Nacimiento de una empresa. Qué hacer antes de fundar una nueva empresa o comprar una empresa en marcha. Universidad católica Andrés Bello.

Primera edición Caracas 1996 (p70) Recuperado de:

<https://books.google.com.co/books?id=dl8w4p-z98sC&pg=PA77&dq=estructura+organizacional+definicion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj4vorhxvrzAhX7RjABHVvTABQQ6AF6BAgKEAl#v=onepage&q=estructura%20organizacional%20definicion&f=false>

Tapscott, D. (2009). Grown up digital: How the net generation is changing your world.

McGraw Hill.

<https://es.scribd.com/read/530531412/Grown-Up-Digital-How-the-Net-Generation-is-Changing-Your-World#>

The Center For Generational Kinetics. (2021). GENERATIONAL BREAKDOWN: Info About All of the Generations. <https://genhq.com/FAQ-info-about-generations/>

Valdebenito Z, C. (2016). Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener

Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total, Chile. 1-66. Recuperado

de:

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>

Werther, W.B., Davis, K. (2000) Libro: Administración de personal y recursos humanos.

(Quinta edición). McGraw Hill. México.

Zuleta, W.O (2019) Gestión del talento humano como ayuda para la retención del personal en la empresa Fhilippi en la ciudad de Chapeco Brasil. Universidad santo tomas, Villavicencio- Meta, Recuperado en:
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/20946/2019wilmerospina?sequence=1&isAllowed=y>

Apéndices

Apéndice 1. Matriz de objetivos

OBJETIVO	METODOLOGÍA
Analizar la estructura organizacional y las prácticas de gestión del talento humano en la IPS Médicos Internistas de Caldas.	Entrevista área de talento humano Revisión documental Análisis sociodemográfico
Determinar las expectativas y preferencias del personal millennial respecto a su trabajo en la IPS Médicos Internistas de Caldas.	Encuesta expectativas y preferencias del personal millennial
Proponer estrategias de retención para el personal millennial de la IPS Médicos Internistas de Caldas	Modelo estrategias de retención - *cartilla con estrategias* Capacitación

Apéndice 2. Entrevista al área de talento humano.

1. Háblenos por favor de la IPS.
2. Quisiéramos comenzar con que nos contara sobre la fuerza laboral de la IPS, por ejemplo, el número de empleados, los rangos de edad, nivel académico (caracterización).
3. Nos podría mencionar ¿cómo está estructurada el área de gestión humana en la IPS?
4. ¿Qué formación tiene en gestión del talento humano?
5. ¿Cómo ha sido la experiencia en la gestión del talento humano?
6. ¿Con qué retos se ha visto enfrentad@ en la gestión del talento humano?
7. ¿Qué características piensa que debe tener la gestión del talento humano en una organización? ¿Cuál es el ideal para usted?
8. Cuéntenos sobre los procesos que se llevan a cabo en el área de gestión humana.
9. Háblenos sobre los procesos de bienestar institucional.
10. ¿Cómo llevan a cabo el proceso de reclutamiento?
11. Al momento de clasificar los candidatos, ¿cómo es el procedimiento para realizar la selección del personal?
12. ¿Qué elementos toman en cuenta para seleccionar a los candidatos?
13. ¿Cómo establecen las competencias para considerar a un candidato?
14. Una vez seleccionado el candidato ¿qué otros procesos se llevan a cabo? describirlos.
15. ¿Qué hace la IPS para aportar positivamente al desempeño de sus trabajadores?

16. ¿Cómo está establecido el sistema de recompensas en la organización para los trabajadores?
17. ¿Cómo establecen el rango salarial para cada puesto de trabajo?
18. ¿Cómo considera que son los salarios en la IPS?
19. ¿Cómo aporta la IPS al desarrollo social-laboral-profesional de sus trabajadores?
20. ¿Con qué programas de capacitación cuenta la IPS?
21. ¿Con qué propósito?
22. ¿Cómo se le da seguimiento al desempeño de los trabajadores?
23. ¿Qué elementos se tienen en cuenta para la evaluación?
24. ¿Qué han identificado respecto a la rotación del personal?
25. ¿Cuál es el índice de rotación actual en la IPS?
26. ¿qué análisis hace usted de esto?
27. ¿Qué proceso se lleva a cabo cuando un trabajador decide salir de la IPS?
28. ¿Qué información les ha arrojado sobre la decisión?
29. ¿Qué han intentado realizar para intervenir ante esta situación?
30. ¿Qué expectativas tiene sobre el trabajo que se va a realizar? (trabajo de desarrollo)
31. ¿Cómo esperan que se impacte a la organización?
32. Como organización ¿Qué están dispuestos a implementar para intervenir sobre esta problemática?
33. ¿Tiene algo más que nos quiera compartir referente a lo que hemos conversado o que usted crea que sea importante para el proyecto?
34. ¿Cómo se siente respecto a la entrevista que se le ha hecho?
35. ¿Qué conclusión puede darnos acerca de los temas que se acaban de abordar en la entrevista?

Apéndice 3. Encuesta de Preferencias y Expectativas Laborales del Personal

Millennial

Como parte de nuestro trabajo de desarrollo acerca de las estrategias de retención de Talento Humano que están utilizando actualmente las empresas colombianas de acuerdo a la etapa generacional de sus colaboradores, estamos realizando la siguiente encuesta para conocer algunas de las tendencias en cuanto al plan de compensación y beneficios que ofrecen las empresas actualmente y si estos son acordes a las necesidades reales de sus colaboradores.

Por lo anterior, agradecemos su cooperación y tiempo dedicado para dar respuesta a las siguientes preguntas. Por favor conteste seleccionando la opción que más se adecue a la pregunta:

1. Género

- Femenino
- Masculino
- Otro

2. Estado Civil

- Soltero
- Casado
- Unión libre

3. Hasta la fecha ¿en cuántas empresas ha trabajado?

- 1
- 2
- 3 o más

4. Si usted ha trabajado en más de una empresa, ¿Cuál ha sido el motivo más frecuente por el cual se dio su retiro?

- Renuncia Voluntaria
- Mutuo acuerdo
- Terminación de contrato
- Otros

5. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Renuncia Voluntaria", ¿Qué lo motivó a tomar esta decisión?

- Mejor oferta salarial
- Alta o excesiva carga de trabajo
- Mal clima laboral
- Emprendimiento en proyectos personales
- Liderazgo
- más tiempo libre
- Reputación de la empresa
- Pocas oportunidades de crecimiento
- No aplica – no fue renuncia voluntaria
- Otros

6. ¿Tiene intenciones de cambiar de trabajo en el próximo año?

- Si
- No

7. Si su respuesta es "Si", ¿Qué lo motiva a tomar esta decisión?

- Actualmente no cuento con oportunidades de crecimiento
- Un salario más alto
- Me gustaría un empleo que me genere mayores retos
- No me siento a gusto con el ambiente laboral
- Estilo de liderazgo
- Tener flexibilidad horaria
- Tipo de contrato
- Quiero emprender mis proyectos personales

8. ¿Qué lo motiva a quedarse en su trabajo actual?

- Estoy bien remunerado
- El plan de beneficios que ofrece mi empresa es muy bueno
- Mi cargo me motiva constantemente con nuevos retos y proyectos
- El clima laboral de mi empresa es saludable
- El plan carrera y de formación profesional de mi empresa proyecta una

buena línea de crecimiento

- Existe un buen estilo de liderazgo
- La empresa goza de muy buena reputación
- Otros
- No aplica – si tengo intenciones de cambiar de trabajo

9. Al momento de aplicar en una oferta laboral y posteriormente pactar el contrato laboral con una empresa, ¿Cuáles aspectos considera más relevantes para tomar la decisión? Ordene de 1 a 9. Siendo 1 el más importante y 9 el menos importante. Solo marcar un ítem por cada punto.

- Reputación de la organización
- Salario
- Oportunidades de desarrollo profesional
- Estilos de liderazgo
- Beneficios
- Bienestar y ambiente laboral
- Funciones del cargo

- Flexibilidad horaria
- Tipo de contratación

10. Si tuviera la oportunidad de elegir, ¿Qué preferiría, un incremento de salario en el mismo cargo o un cargo que le implique nuevos retos y responsabilidades?

- Incremento de salario en el mismo cargo y desempeñando las mismas funciones
- Cambio de cargo en el que se dé la posibilidad de tener nuevos retos y responsabilidades

11. Seleccione su nivel de satisfacción frente a los siguientes aspectos relacionados con su empleo actual.

Muy satisfecho (1) Satisfecho (2) Insatisfecho (3) Muy insatisfecho (4)

- Cargo/Funciones
- Salario
- Jefe
- Ambiente laboral
- Beneficios
- Plan de carrera

12. ¿Es importante para usted que la compañía en la que trabaja le ofrezca oportunidades de desarrollo a partir de programas de capacitación?

- Si
- No

13. ¿Considera importante recibir retroalimentación por parte de su líder?

- Si
- No

14. ¿Con qué frecuencia considera que es ideal recibir retroalimentación?

- Anual
- Semestral
- Mensual
- Todo el tiempo

15. El estilo de liderazgo que representa a su jefe ¿puede influenciarlo al momento de tomar la decisión de cambiar su empleo actual?

- Si
- No

16. ¿Qué tan importante es para usted trabajar en una empresa que le ofrezca beneficios?

- Para nada importante
- Poco importante
- Me es indiferente
- Algo importante
- Muy importante

17. Si tuviera la oportunidad de escoger, ¿Qué beneficios preferiría?

- Beneficios representados en tiempo
- Beneficios económicos

18. Si tuviera beneficios representados en dinero, ¿Cuál sería el beneficio que más usaría?

- Auxilios de vivienda o vehículos
- Auxilio educativo
- Auxilios médicos
- Bonificaciones por cumplimiento de metas
- Primas extralegales
- Convenios corporativos
- Talleres y cursos libres financiados por la empresa
- Otros

19. Si tuviera beneficios representados en tiempo, ¿Cuál sería el beneficio que más usaría?

- Posibilidad de contar con horarios flexibles
- Día libre de cumpleaños
- Días adicionales de vacaciones
- Días libres en fechas especiales
- Teletrabajo o Home Office
- Otros

20. ¿Es importante para usted trabajar en una empresa que desarrolle actividades de bienestar y ambiente laboral?

- Si
- No

21. De las actividades de bienestar y ambiente laboral, ¿Cuál tiene más valor para usted como empleado?

- Programas de alimentación saludable (jornadas educativas, oferta de alimentos, convenios con establecimientos)
- Jornadas deportivas y culturales (semana deportiva, semana de la salud, etcétera)
- Actividades de promoción y prevención
- Celebración de fechas especiales (Amor y amistad, Halloween, Navidad, Fin de año, etc.)
- Espacios de esparcimiento (salas de juegos, cafeterías, servicios de guardería para sus hijos. etc.)
- Actividades de grupo para el mejoramiento del clima laboral en su equipo de trabajo
- Otros

22. Seleccione su nivel de conformidad frente a las siguientes afirmaciones

Muy de acuerdo (1) De acuerdo (2) En desacuerdo (3) Muy en desacuerdo (4)

- La compañía donde trabajo me ofrece herramientas de aprendizaje que contribuyen a desempeñar mis funciones adecuadamente
- Recibo retroalimentación periódica por parte de mi jefe

- Tengo proyecciones de ascenso en la compañía en la que trabajo actualmente

- Mi trabajo debe permitirme tener tiempo para realizar actividades familiares y personales

- La formación es un criterio fundamental para permanecer en la compañía

Muchas gracias por participar en nuestra encuesta, sus respuestas son un insumo muy importante para el desarrollo de nuestro trabajo.

Apéndice 4. Formato de Consentimiento Informado

FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

CIUDAD: MANIZALES

FECHA:

DISEÑAR ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN PARA PERSONAL MILLENNIALS

Yo, _____ identificado con c.c. _____ por medio del presente documento doy mi consentimiento y brindo mi colaboración para la Encuesta que realizarán los estudiantes de Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales, Mauricio Díaz Buitrago, Jhonatan Velásquez Londoño y Levdi Gisela Noreña Castaño.

Accedo a participar y me comprometo a responder las preguntas que se me hagan de la forma más honesta posible, así como de participar en caso de ser requerido en actividades propias del proceso. Autorizo a que los datos que se obtengan del proceso sean utilizados, para efectos de sistematización y publicación del resultado final del trabajo de grado.

Expreso que los estudiantes me han explicado con antelación el objetivo y alcances de dicho proceso.

Firma _____

Nombre: _____

c.c. _____

Teléfono: _____

EVALUADORES: _____

Fecha: _____

Apéndice 5. Caracterización sociodemográfica del personal en la IPS.

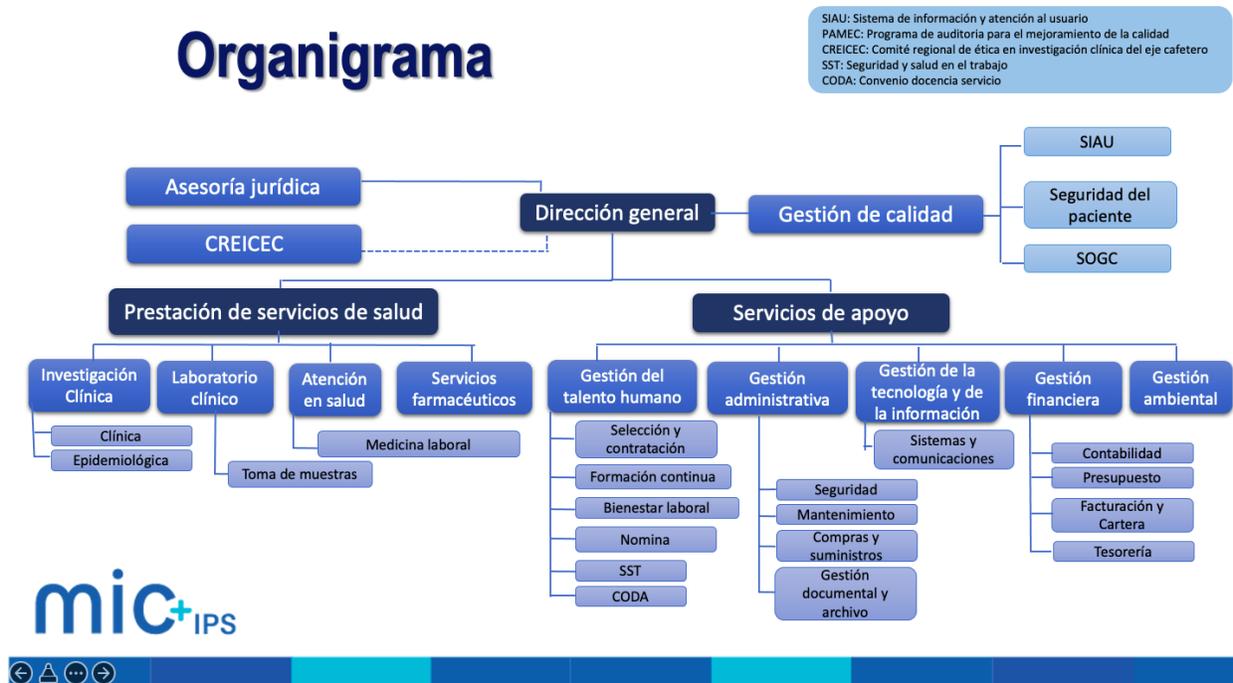
Genero	Edad	Estado Civil	Contrato	Cargo	Tiempo En La Empresa
F	21	Soltera	Término Fijo	Auxiliar De Enfermería	3 Meses
F	34	Casada	Término Fijo	Médico General	2 Meses
M	41	Unión Libre	Término Fijo	Auxiliar Administrativo Y Facturación	11 Meses
F	24	Soltera	Término Fijo	Coordinadora De Estudios Clínicos	7 Meses
F	30	Soltera	Término Fijo	Auxiliar De Enfermería	5 Meses
F	22	Soltera	Convenio Docencia Servicio	Practicante De Bacteriología Último Semestre De U Católica	1 Mes
F	53	Soltera	Término Fijo	Química Farmacéutica	8 Meses
F	46	Soltera	Término Fijo	Líder De Servicios De Laboratorio Clínico	1 Año Y 1 Mes
F	46	Unión Libre	Término Fijo	Médico General	8 Meses
F	28	Soltera	Término Fijo	Coordinadora De Estudios Clínicos	1 Año Y 5 Meses
F	24	Soltera	Término Fijo	Auxiliar Administrativa	8 Meses

F	57	Unión Libre	Término Fijo	Servicios Generales	11 Años Y Medio
F	36	Casada	Término Fijo	Auxiliar Administrativa	5 Meses
F	36	Casada	Término Fijo	Secretaria CREICEC	2 Años
F	53	Casada	Indefinido	Secretaria	11 Años Y Medio
F	28	Soltera	Término Fijo	Bacterióloga	8 Meses
F	41	Unión Libre	Término Fijo	Líder De Gestión Financiera	2 Años Y 9 Meses
F	32	Soltera	Término Fijo	Coordinadora De Estudios Clínicos	9 Meses
F	65	Casada	Indefinido	Directora General	11 Años Y Medio
M	42	Unión Libre	Término Fijo	Regente De Farmacia	2 Años
F	24	Soltera	Término Fijo	Auxiliar De Enfermería	1 Mes
F	37	Unión Libre	Término Fijo	Auxiliar De Enfermería	2 Años Y 1 Mes
F	31	Unión Libre	Término Fijo	Líder De Calidad	5 Años Y Medio
M	26	Soltero	Término Fijo	Médico General	1 Año Y 7 Meses

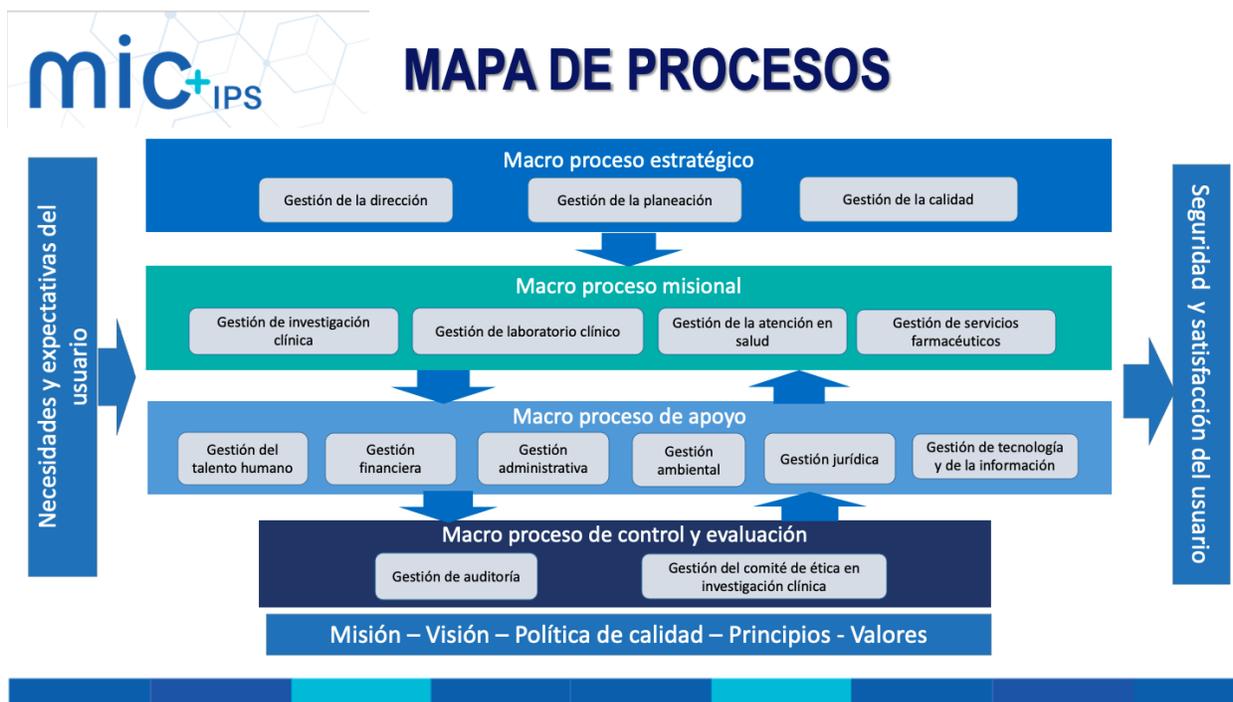
F	38	Soltera	Término Fijo	Líder De Gestión Administrativa Y Talento Humano	3 Años Y 5 Meses
F	34	Soltera	Prestación De Servicios	Médico General	4 Años

Anexos

Anexo 1. Organigrama.



Anexo 2. Mapa de procesos.



Anexo 3. Ejemplo de perfil de cargo.

	DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y COMPETENCIAS	Fecha: 26/01/2021 Cod: PA-GTH-FOI Versión: 0.0 Estado: V
I. PERFIL DEL CARGO		
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO:	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
NIVEL DEL CARGO :	TECNÓLOGO	
PROCESO:	ADMINISTRATIVO	
PERSONAL A CARGO:	N/A	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	LÍDER DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
MISIÓN DEL CARGO		
Tener al orden del día todo los temas relacionados con el área de facturación ya sea de salud o de investigación.		
ESTUDIOS:		
Tecnología		
EXPERIENCIA:		
1 año		
ENTRENAMIENTO		
15 días		
EQUIVALENCIA		
N/A		
COMPETENCIAS CORPORATIVAS		
TRABAJO EN EQUIPO	La coordinación y cooperación con otros cargos para alcanzar metas y objetivos comunes al equipo y a la organización, solo se da en la operación de ciertos procedimientos específicos	
ORIENTACION AL SERVICIO	El cargo requiere contacto frecuente con compañeros de trabajo, usuarios clientes internos, afiliados y clientes externos, requiere actitud de servicio, positiva disposición hacia la atención al público y solución de problemas estratégicos referentes al servicio.	
PLANEACIÓN	La planeación, organización y control, debe interrelacionarse con diferentes procesos.	
COMUNICACIÓN	En el cargo se requiere indagar sobre situaciones específicas, para la solución de conflictos y obtener una mejor comprensión de los planteamientos de los usuarios de la empresa, vinculados y personal interno.	
LIDERAZGO	La participación en la organización y coordinación para que el trabajo de otros se realice es escasa, igualmente en la provisión de los medios para que los colaboradores ejecuten y cumplan los objetivos.	
PENSAMIENTO SISTÉMICO	Las decisiones y acciones del cargo tienen impacto en diferentes áreas de la organización.	
COMPETENCIAS COMPLEMENTARIAS		
Tolerancia a la presión - Iniciativa e innovación - compromiso y disciplina - productividad - disposición para aprender		
RESPONSABILIDADES		
POR INFORMACIÓN	Conocimiento de la información relacionada con el área misional y en general de la empresa.	
POR DINERO	Tiene responsabilidad por la caja menor de la oficina y el reporte de egresos e ingresos de la misma.	

RIESGOS
<p>Biomecánicos: Postura; Psicosociales: Organización del trabajo, Gestión Organizacional, Condiciones de Tarea, Interface persona tarea. Condiciones de Seguridad: Locativos, Accidentes de tránsito- seguridad vial; Público: Robos, Atracos, Atentados, Orden público; Eléctricos-baja tensión. Biológicos: Virus; Fenómenos Naturales: Sismo, Terremoto, Precipitaciones.</p>
ACCIONES PARA PREVENIR ESTOS PELIGROS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso De inducción y re-inducción de la empresa. 2. Inspecciones de Seguridad periódicas a los puestos de trabajo y a las instalaciones de la empresa. 3. Plan de capacitación de la empresa 4. Evaluaciones médicas de ingreso, periódicas y de retiro. 5. Estudio de Puesto de trabajo 6. Rutina de pausas activas 7. Establecimiento de estándares de seguridad. 8. Diagnóstico de encuesta de riesgo psicosocial. 9. Implementación del programa de Bienestar social . 10. Programación de actividades de promoción y prevención en salud. 11. Plan de emergencias-brigadistas de emergencias y comité de emergencias. 12. Conformación y funcionamiento de Comité de Convivencia y COPASST.
OBSERVACIÓN
<p>La validación del conocimiento se realiza a través de certificados de formación en la materia y/o pruebas técnicas realizadas por la empresa y validadas por Gestión Humana.</p>

Anexo 4. Formato Metodología

	FORMATO PLAN DE MEJORAMIENTO	Fecha: 05/01/2022 Cód. PE-GC-GU003-FOR003 Versión: 9.0 Estado: V
---	---	---

NOMBRE DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Nº	Descripción no conformidad	Tipo de Acción			Acción de Mejoramiento						Fecha Inicio	Fecha Final
		C	P	Co	Qué	Cómo	Por qué	Quién	Cuándo	Dónde		
Fases de Seguimiento												
Fecha												
Estado de seguimiento:		Abierto		Cerrado								

Nº	Descripción no conformidad	Tipo de Acción			Acción de Mejoramiento						Fecha Inicio	Fecha Final
		C	P	Co	Qué	Cómo	Por qué	Quién	Cuándo	Dónde		
Fases de Seguimiento												
Fecha												
Estado de seguimiento:		Abierto		Cerrado								

Clasificación:
 P: Acción Preventiva
 C: Acción Correctiva
 Co: Acción corrección inmediata.

Elaborado por: Gestión de la calidad
 Revisado por: Dirección general
 Aprobado por: Dirección general

Anexo 5. Índice de rotación durante los años 2019, 2020, 2021 en la IPS.

	2019	%	2020	%	2021	%
ENERO	25		28		22	
FEBRERO	26	4,0%	23	-17,9%	23	4,5%
MARZO	27	3,8%	23	0,0%	19	-17,4%
ABRIL	28	3,7%	23	0,0%	17	-10,5%
MAYO	27	-3,6%	23	0,0%	19	11,8%
JUNIO	29	7,4%	24	4,3%	31	63,2%
JULIO	29	0,0%	24	0,0%	32	3,2%

AGOSTO	29	0,0%	24	0,0%	30	-6,3%
SEPTIEMBRE	29	0,0%	24	0,0%	29	-3,3%
OCTUBRE	29	0,0%	23	-4,2%	29	0,0%
NOVIEMBRE	28	-3,4%	24	4,3%	28	-3,4%
DICIEMBRE	30	7,1%	22	-8,3%	26	-7,1%
Índice promedio año		3,5%		10,1%		8,0%

INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

