

Propuesta de retención de personal médico en el área de urgencias de una clínica de nivel III – IV en la ciudad de Bogotá, Colombia

Proposal of medical personnel retention in the emergency area of a III-IV level clinic in Bogota, Colombia

Chicuasque Cardozo Camilo, Jaime Cornejo Leonardo Andrés, Patarroyo Durán Nubia Isolina.

Resumen



En el estudio presentado a continuación, podrá verse una investigación realizada al área de urgencias de una clínica de nivel III – IV para reconocer las razones por las que el índice de rotación es del 72%. En este estudio se tienen las condiciones actuales del personal contratado, la identificación de factores críticos que producen la desvinculación de los médicos generales y estrategias para la disminución en la rotación del personal médico en la unidad estudiada.

Palabras Clave: Selección de personal, Compensación, Rotación de Personal, Unidad de Urgencias.

Abstract



In the study that is about to be presented in this document, an investigation made to the emergency area of a III – IV level clinic will be detailed. This study was made to find out why the rotation index is surprisingly high. Here the actual conditions of the personnel will be described, as well as the identification of critical factors that produce the withdrawal of general doctors and the strategies to reduce the medical personnel withdrawal in the studied unit.

Keywords: Personnel selection, Compensation, Personnel Rotation, Emergency Unit.

Recibido / Received: Agosto 08 de 2013 Aprobado / Approved: Abril 15 de 2014

Tipo de artículo / Type of paper: Artículo de investigación científica y tecnológica terminada.

Afiliación Institucional de los autores / Institutional Affiliation of authors: Universidad El Bosque.

Autor para comunicaciones / Author communications: Chicuasque Cardozo Camilo, cchicuasque@unbosque.edu.co

Los autores declaran que no tienen conflicto de interés.

Introducción

A lo largo de la historia, la rotación de personal ha sido un factor de gran importancia para las organizaciones. La rotación de personal se puede definir como el grado de movilidad interna de los empleados, esta puede ser evitable, o en algunos casos puede llegar a ser inevitable.

En la rotación inevitable pueden identificarse una variedad de factores como las enfermedades crónicas, la jubilación, los accidentes que causen lesiones parciales o totales y la muerte. La rotación evitable, por otro lado, posee factores como la insatisfacción, ya sea referente al ambiente laboral, a la compensación o a otros factores, la falta de compromiso del empleado por el cumplimiento de objetivos, la mala selección de personal y la baja posibilidad de ascensos.

De esta manera, cuando la rotación evitable es la que predomina en la organización, es posible desarrollar acciones para disminuir el impacto de cada variable que hace parte del tipo de rotación mencionado y así lograr con la disminución de la rotación que cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente, además de permitir la igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas por medio del descubrimiento de habilidades y destrezas tanto de los líderes de cada equipo como de los integrantes del mismo.

Esta propuesta pretende reconocer los factores que afectan directamente el indicador de rotación de personal médico en el área de urgencias de una clínica de nivel III-IV, con el fin de proponer acciones de mejora basadas en el aumento de la productividad mediante estrategias de compensación, pretendiendo promover un adecuado plan de retención de personal.

La propuesta de retención de personal médico se basa en el análisis de diferentes factores dentro de la unidad de urgencias, con el fin de tener una perspectiva más global y certera de lo que sucede en el servicio médico del caso de estudio analizado. Para esto se tienen en cuenta herramientas de investigación de mercados, conceptos estadísticos, teorías de la gestión humana y la compensación salarial.

La importancia para la clínica respecto a las estrategias propuestas para la retención de personal se basa princi-

palmente en el interés por la excelencia. Para lograrla, es necesaria una integración y el buen resultado de todos los indicadores de gestión, por lo que la disminución en la rotación de personal dentro del área de urgencias, siendo un área vital para el éxito de la clínica, es un ítem muy relevante en el afán de la entidad por ser cada vez mejor y más competitiva en el mercado.

Metodología

Se llevaron a cabo cuatro etapas en el proceso de la investigación para desarrollar la propuesta de retención de personal médico en el área de urgencias de la entidad estudiada. La primera etapa consistió en desarrollar un *diagnóstico*, donde se identificaron diferentes factores relacionados con las condiciones de trabajo del personal médico. Se identificó que los médicos que laboran en el área de urgencia, todos generales, son contratados por una Sociedad de acciones simplificada proveniente de una ex cooperativa. Posteriormente se revisó el método de selección de la SAS para la contratación de nuevos médicos con el fin de conocer de manera más detallada la forma en que los aspirantes eran evaluados en diferentes dimensiones y poder reconocer cómo aportaba cada etapa del proceso al reclutamiento de un médico apropiado para el área; Por otro lado, se analizó la carga de trabajo de los médicos adscritos para obtener datos cuantitativos que pudieran permitir una comparación entre la carga laboral y las condiciones que se otorgaban a los médicos. Además de esto, se desarrolló una encuesta a una muestra significativa de médicos que se retiraron de la entidad en el lapso de un año con el fin de reconocer las razones más comunes de desvinculación por parte de los encuestados, y finalmente la comparación con otras clínicas del mismo nivel respecto al porcentaje de rotación de personal y la compensación salarial, factores que también se analizaron durante el estudio con el interés de identificar indicadores de rotación de personal y el punto en que se encuentra el salario otorgado por la clínica estudiada respecto a otras con características muy similares, de modo que pudiera reconocerse si el índice de rotación se encontraba dentro de lo normal respecto a la competencia de la entidad, al igual que los niveles de salario, o si bien sí eran signos de alarma a los cuales atacar.

La segunda etapa del proceso de investigación tuvo como enfoque principal el desarrollo de un *análisis de hallazgos*, donde se profundizó cada información hallada durante el diagnóstico y se definieron los factores críticos que producen la alta rotación de personal, además de otras características importantes como horarios y áreas específicas dentro de la unidad de urgencias, en donde esta rotación se percibía en mayor cantidad, con el fin de identificar posibilidades reales de mejora.

La tercera etapa consistió en la *propuesta de mejoramiento*, donde, a partir del análisis de hallazgos de cada factor diagnosticado, se plantearon tres estrategias dirigidas a los tres factores críticos hallados: 1. Selección de personal, 2. carga de trabajo y 3. compensación salarial, mediante el uso de herramientas de gestión humana y administración de salarios orientadas al beneficio del personal médico y a la retención del personal respecto al tiempo en que se desempeñaban en la institución médica.

La cuarta y última etapa permitió llevar a cabo una evaluación social, ambiental y económica de la propuesta, la cual buscaba llevar a cabo el análisis de diferentes medios, principalmente económico, de la inversión para el desarrollo de las tres estrategias de la propuesta enfrentados al costo actual de rotación de personal en las áreas de la unidad de urgencias, buscando disminuirlos y reforzar el porcentaje esperado de retención de personal tras la propuesta para que los costos en realidad disminuyan. Sin embargo, es importante aclarar que el fin de la propuesta no busca un beneficio únicamente cuantitativo, sino especialmente cualitativo respecto a las condiciones laborales de los médicos generales que hacen parte de la unidad de urgencias y también a la mejora en los indicadores de gestión de la clínica en pro de su excelencia organizacional.

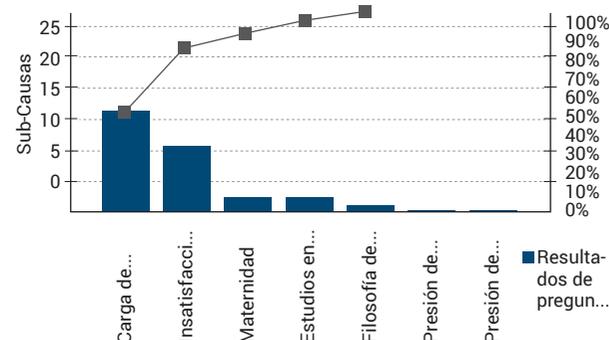
Resultados

En primer lugar, se observó que el proceso de selección de personal médico demostraba falencias importantes, principalmente conectadas con el hecho de no seguir su propio diagrama propuesto para la realización adecuada de la selección de personal, ya que si bien el tiempo teórico para la selección de personal por la metodología propuesta por la S.A.S. era de 15 días, el tiempo real de selección no tardaba más de 4 días, saltando varios

pasos esenciales dentro del esquema. Por otro lado, se detectó que además no existía una evaluación psicológica que permitiera comprobar la capacidad de soportar la presión y la carga laboral que esta clínica posee, convirtiéndolo en uno de los factores críticos.

Tras la encuesta a una muestra significativa de médicos retirados (la muestra significativa se lograba con 24 y se logró realizar a 28 de 36 médicos desvinculados en el período de un año), se agruparon las respuestas acerca de los motivos de desvinculación en una selección de razones posibles de retiro, las cuales arrojaron los dos factores críticos restantes:

Figura 1. Diagrama de Pareto, resultados encuesta.

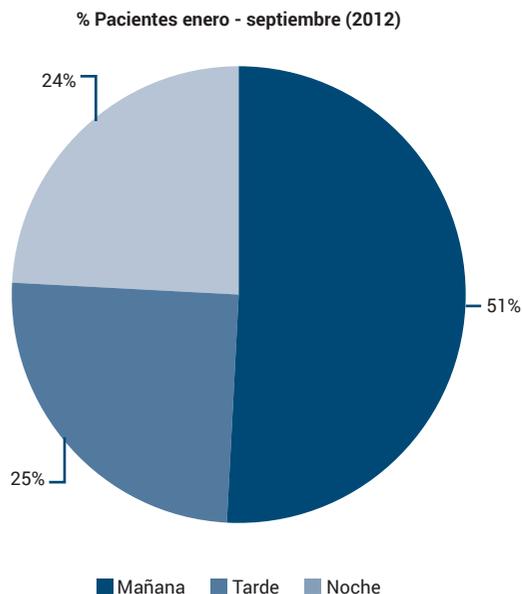


Fuente: Elaboración propia

En la figura 1 pueden observarse los dos factores críticos, que corresponden a la carga de trabajo y la insatisfacción salarial, los cuales se pudieron confirmar con el análisis respectivo de cada uno.

Al cruzar los datos de la encuesta se lograron definir las dos áreas críticas respecto a la cantidad de médicos retirados, las cuales son consulta-urgencias en el turno de la noche, y observación en los turnos diurno, tarde y nocturno, por lo que se procedió a analizar la cantidad de pacientes en los tres turnos, con el fin de definir la carga laboral y la relación directa con las razones de desvinculación.

Esta información, unida también a la compensación salarial por turno, demostró una nueva situación: Los médicos de la noche, teniendo un modo de compensación diferente y un salario menor, manejaban la misma carga laboral que los médicos de la tarde, quienes obtenían un ingreso idéntico a los médicos de la mañana, quienes tienen mayor cantidad de pacientes.

Figura 2. Porcentaje de pacientes en los tres turnos

Fuente: Elaboración propia

Tras estos hallazgos se realizó una propuesta compuesta por tres acciones de mejora que responden a las necesidades de los tres factores críticos hallados, dirigidos principalmente a las dos áreas con mayor cantidad de retiros, según los resultados arrojados por el análisis de la situación actual de los médicos y el cruce con los hallazgos de las encuestas. Para el factor crítico de selección de personal se propuso un nuevo diagrama de bloques que tomaría el mismo tiempo que el proceso actual de selección ejecutado por la sociedad de acciones simplificada encargada de la contratación de personal médico (15 días), incluyendo además pruebas para evaluación psicológica, que asegurarían entrevistas y pruebas psicotécnicas para conocer a profundidad el perfil del aspirante, además de la creación de un área de bienestar para los médicos generales del área de urgencias y poder proveer de beneficios a los integrantes de la unidad en pro de una motivación mayor en la jornada laboral.

Para el segundo factor crítico que corresponde a las cargas de trabajo se propusieron descripciones de cargos y la estandarización de factores fundamentales como la carga máxima por día, el número de médicos necesarios para cada área y el tiempo total por médico para diferentes responsabilidades y funciones dentro del cargo.

Finalmente, la propuesta de compensación salarial que respondería al tercer factor crítico, tuvo en cuenta la nivelación salarial de las dos áreas críticas y el desarrollo de incentivos dirigidos al desarrollo de la carrera de los médicos, incluyendo invitaciones a seminarios, financiación de diplomados, entre otros.

Conclusiones

Después de presentar la propuesta y sus respectivos componentes, se concluyó que las tres estaban encaminadas a un mismo lugar: el beneficio de los empleados y la necesidad de la excelencia del recurso humano que hace parte de la unidad de urgencias.

Existen áreas que tienen un mayor nivel de rotación que otras, convirtiéndose en críticas y requiriendo atención inmediata respecto a estrategias para evitar la deserción. Las áreas y turnos identificados fueron principalmente: Observación en turnos de mañana, tarde y noche, y consulta en el turno de la noche. Estas requieren especial atención por parte de la clínica, especialmente en compensación y beneficios laborales.

Las estrategias propuestas pretenden disminuir en un 50% la rotación actual de personal en un plazo de un año. Esto se busca tras proponer el interés por el desarrollo de la carrera de los médicos de urgencias.

Las estrategias, más que la búsqueda de un beneficio económico, tienen como propósito alinear los intereses de la clínica con los de la sociedad de acciones simplificada encargada de la contratación de los médicos de urgencias, buscando disminuir a la mayor brevedad y cantidad posible el alto índice de rotación de personal, encaminando las soluciones sugeridas a un enfoque más cualitativo que cuantitativo, llevando así un rumbo claro al mejoramiento continuo a nivel organizacional.

Reflexión Final

Tras realizar el estudio y haber finalizado lo que comprendía el alcance del mismo, es posible asegurar que la compensación es uno de los factores más importantes para lograr retener personal que puede ser valioso para una organización, lo cual es fundamental para diferentes tipos de entidades, incluyendo las que se desempeñan en

el sector salud. Es muy importante llevar a cabo acciones que permitan que esta clínica dé beneficios a sus colaboradores para que su valor agregado de servicio al cliente se consolide.

Por otro lado, la selección de personal juega un papel mucho más importante que el que se había planteado al comenzar este estudio. El hecho que exista un punto de vista profesional en cuanto al comportamiento de un aspirante puede ser vital a la hora de que este se enfrente con situaciones de alta complejidad. Si este se elige erróneamente, los esfuerzos, el tiempo y la inversión por parte de la clínica por obtener un profesional valioso serán en vano y la rotación continuará generándose con un índice notable.

Cada una de las estrategias que componen la propuesta de mejora para la disminución de rotación de personal tiene un nivel de profundidad tal que nuevos trabajos de grado, nuevas investigaciones y nuevas propuestas puedan robustecer este estudio, con el fin de que la mitigación del índice de rotación sea parte del plan de mejora continua y por ende de la excelencia organizacional, de modo que pueda ser el comienzo de un modelo para ser aplicado en otras entidades.

Referencias

- [1] Alvarado, I. Administración de Compensaciones. Colombia 2001.
- [2] Bhatia, K. Compensation Management. En K. Bhatia. Global Media. 2010.
- [3] Caicedo Portilla, J. D., & Castillo Pinzón, F. M. Impacto financiero de la rotación de personal en la organización SIAP S.S. Colombia. 2011.
- [4] Castillo, J. Administración de Personal: un enfoque hacia la calidad. Bogotá: ECOE Ediciones. 2003.
- [5] Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana. 2000
- [6] Chiavenato, I., Guzmán, M., & Rodríguez, J. Gestión del Talento Humano. MC. Graw Hill Interamericana S.A. 2.002
- [7] Nogales, Á. F. Investigación y Técnicas de mercado. España: Esic Editorial. 2004.
- [8] Paredes, M. M. Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala. Guatemala. 2011.
- [9] Pigors, P., & Meyers, C. A. Administración de personal. Mexico: Editorial Continental. 1985.
- [10] Santacruz Villegas, F. J. Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano. Colombia. 2011.
- [11] ariies, L., & Casare, E. Buenas Practicas de Recursos Humanos. Madrid: ESIC EDITORIAL. 2002.
- [12] Amaya, Miguel. Gestión Moderna de Salarios e Incentivos: Con Business Process Management. Colombia: Editorial Escuela Colombiana de Ingeniería. 2012.

Los Autores



Camilo Chicuasque Cardozo

Estudiante. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad El Bosque. Trabajo de grado. Bogotá. Colombia. 2012. cchicuasque@unbosque.edu.co



Leonardo Andrés Jaime Cornejo

Estudiante. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad El Bosque. Trabajo de grado. Bogotá. Colombia. 2012. ljaimeco@unbosque.edu.co



Patarroyo Durán Nubia Isolina

Profesora de la Facultad de Ingeniería de la Universidad El Bosque, programa de Ingeniería Industrial. Ingeniera Industrial, Universidad Libre, Magíster en Ingeniería Industrial, área de Gestión y Dirección Organizacional, Universidad de Los Andes.

La Ing. Patarroyo cuenta con experiencia laboral de 10 años, en empresas de manufactura y de servicios tanto pública como privada. Ha sido docente universitaria de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Universidad del Rosario, Universidad San Buenaventura, y Universidad Central entre otras. Actualmente es la directora de la línea de investigación de Diseño y gestión de organizaciones del grupo GINTECPRO y coordina el semillero de investigación DIGESOR, se interesa en proyectos de investigación del área organizacional y las particularidades del comportamiento humano.