

**La rotación de Auxiliares de Enfermería en la Clínica Psiquiátrica San Juan de Dios  
de la ciudad de Manizales**

Proyecto de grado

**Autores:**

Laura Daiana Aristizábal Salazar

Laura María Escudero Vallejo

María José Zuluaga García

Universidad de Manizales

Facultad de ciencias sociales y humanas

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Junio de 2023

## Tabla de contenido

<b>Marco de Antecedentes</b> .....	<b>4</b>
<b>Descripción del problema:</b> .....	<b>7</b>
<b>Pregunta Problema</b> .....	<b>8</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>9</b>
<b>Objetivo</b>	
Objetivos General .....	<b>10</b>
Objetivos Específicos .....	<b>10</b>
<b>Marco teórico:</b> .....	<b>11</b>
<b>Marco metodológico:</b> .....	<b>18</b>
<b>Análisis de los resultados:</b> .....	<b>20</b>
<b>Discusión</b> .....	<b>32</b>
Limitaciones .....	<b>35</b>
Perspectivas Futuras .....	<b>35</b>
Implicaciones Practicas .....	<b>36</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>36</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>37</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>39</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>46</b>

## Tabla de ilustraciones

<b>Figure 1 Encuesta de retiro, Fuente suministrada por talento humano de la clínica ..</b>	<b>22</b>
<b>Figure 2 Resultados obtenidos encuesta aplicada, Elaboración propia. ....</b>	<b>23</b>
<b>Figure 3 Resultados obtenidos encuesta aplicada, Elaboración propia. ....</b>	<b>24</b>
<b>Figure 4 Resultados obtenidos encuesta aplicada, Elaboración propia. ....</b>	<b>25</b>
<b>Figure 5 Resultados obtenidos encuesta aplicada Categoría Selección , Elaboración propia.....</b>	<b>26</b>
<b>Figure 6 Resultados obtenidos encuesta aplicada Categoría Inducción , Elaboración propia.....</b>	<b>28</b>
<b>Figure 7 Resultados obtenidos encuesta aplicada Categoría Capacitación , Elaboración propia.....</b>	<b>30</b>
<b>Figure 8 Resultados obtenidos encuesta aplicada Categoría Descripción de cargos , Elaboración propia.....</b>	<b>31</b>
<b>Figure 9 Resultados obtenidos encuesta aplicada Categoría Retención de personal , Elaboración propia.....</b>	<b>32</b>
<b>Table 1 Cuestionario Auxiliares de enfermería, elaboración propia.....</b>	<b>39</b>
<b>Table 2 Modelo proceso de selección Clínica San Juan de Dios.....</b>	<b>41</b>
<b>Table 3 Modelo proceso de selección Clínica San Juan De Dios .....</b>	<b>42</b>
<b>Table 4 Modelo plan de capacitación.....</b>	<b>43</b>
<b>Table 5 Formato descriptivo de puesto y funciones , clínica san Juan de Dios .....</b>	<b>43</b>
<b>Table 6 Resultados encuesta clima laboral, Clínica San Juan De Dios .....</b>	<b>45</b>
<b>Table 7 Encuesta clima laboral, Clínica San Juan De Dios .....</b>	<b>45</b>

## **La rotación de los Auxiliares de Enfermería en la Clínica psiquiátrica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales.**

### **Marco de Antecedentes**

Arévalo, D (2015) Desarrolla un estudio enfocado en la rotación de personal en las prestadoras de servicios de salud que tienen convenio con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en el Área de Salud de Chiquimula en Guatemala, pretendiendo conocer las razones que pueden ocasionar la rotación de personal en los trabajadores de este sector, llegando a la conclusión que las prestadoras de salud incluidas en el estudio no aplican correctamente un proceso de reclutamiento y selección de personal, así mismo, se estableció que no existe un proceso de inducción y capacitación para el personal ni una política de pago definida y al mismo tiempo las prestadoras de servicios de salud, con el afán de mantener cubiertos sus centros de convergencia, contratan personal que posee poca experiencia en el trabajo de campo.

Cabeza, D et al. (2016) diseñan un plan de mejoramiento para la disminución de la rotación de personal en una IPS de la ciudad de Bogotá en Colombia, por medio de un estudio en el cual se describe una situación problema que es la alta rotación del personal y las causas más frecuentes. Por medio del estudio, fue posible evidenciar que las principales causas de rotación en esta institución de salud fueron, clima organizacional y sobrecarga laboral, sin embargo, también se puede evidenciar que no hay una cultura organizacional interiorizada en todos los niveles de la organización, tanto técnicos como estratégicos.

Correlacionan así la conexión con los efectos de rotación de personal en las instituciones de salud, identificando factores asociados a la administración de los recursos humanos como reclutamiento, selección, inducción y, por otro lado, factores asociados a la cultura organizacional y sobrecarga laboral.

De forma similar, Rivara, M & Roux, E ( 2015 ) Realizan un estudio enfocado en el sector de salud en los hospitales de Italia, en los cargos de auxiliares, licenciados, profesionales, estudiantes, concluyendo que la influencia principal para que se presente

la rotación del personal en estas compañías son salarios injustos, y la motivación organizacional, por ende los trabajadores solo la ven para adquirir experiencia en poco tiempo mas no para un crecimiento profesional dentro de la organización.

En este sentido, Cañón, L et al. (2020) Realizan una intervención en una clínica de la ciudad de Bogotá, Colombia basada en la rotación de personal en el área de farmacia, evidenciando que los factores principales que impactan sobre el tema de rotación de personal, es la falta de incentivos emocionales y salariales, creando en los colaboradores falta de satisfacción laboral, influyendo de manera negativa la productividad de la compañía, y afectando directamente indicadores como el ausentismo y variación del personal.

Por otra parte, otros factores que influyen en la rotación de personal en el sector salud establecen una relación entre el burnout, la satisfacción laboral y los rasgos de personalidad en el personal de enfermería , concluyendo que la palabra burnout es la respuesta al estrés laboral crónico que afecta aquellas personas cuyo trabajo tiene como centro ayudar y apoyar a otros, generando en el profesional síntomas que van desde el agotamiento físico, mental y emocional hasta relaciones conflictivas interpersonales viéndose afectada la rotación del personal (Aruquipa, G 2019)

En consideración con lo anterior, Alvarado, A et al. (2020) realiza una investigación relacionada a la carga mental en el trabajo de personal (psiquiatras) que laboran en una institución hospitalaria en Bogotá- Colombia, a través del método NASA-TLX, identificando que la carga mental del trabajo es alta y que se encuentra relacionada con las actividades: Interconsulta y consulta de psiquiatría y diligenciamiento de registros clínicos, historia clínica de ingreso, seguimiento y egreso del paciente y consolidación de la información. Puntuando más alta las dimensiones: Exigencia Mental, Exigencia Temporal y Esfuerzo.

Por otro lado, Cozzo, G et. al (2019) hablan sobre el estrés y calidad de vida en el personal sanitario asistencial no se encontraron diferencias significativas en los niveles de estrés percibido según las variables sociodemográficas y laborales, no se ha podido identificar ningún factor de riesgo en concreto, ni diferenciar un grupo de empleados que

presenten mayor vulnerabilidad que otros. Sin embargo, tal como mencionamos anteriormente, los niveles reflejados de estrés percibido fueron moderados, se podría considerar que los aspectos comunes a estos trabajadores, como la institución sanitaria y su ubicación geográfica, el ámbito laboral y el contacto directo con personas en diversas condiciones de salud, podría estar impactando directamente en el estrés percibido con mayor peso que las demás variables sociodemográficas y laborales.

En otro estudio realizado por Chaparro, R et al. (2015) acerca de los factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología, se concluye que, la rotación de personal es un fenómeno creciente sobre todo en aquellas empresas dedicadas a la prestación del servicio de salud, seguidamente mencionan que existen causas y consecuencias positivas provenientes del fenómeno dicho anteriormente, de cierto modo puede verse favorable porque permite a las empresas e instituciones contar con personal nuevo que aporte conocimientos y perspectivas, también es cierto que cuando esta es excesiva se pueden generar resultados negativos que afectan a la organización, generando incremento en los costos de selección y disminución en la calidad y productividad de la empresa.

Según Rueda, Y et.al., (2019) en el estudio realizado en las IPS de Santander, indican que el tema de inestabilidad laboral es el diario vivir de las compañías, concluyendo que una de las causas más comunes que originan este tema, es la ausencia de reconocimientos, motivación laboral y promociones laborales. Por otro lado, agrega otros factores que también se identificaron en el estudio, es falta de remuneración justa y la cultura organizacional no se encuentra bien evidenciada, y por ende contribuye a que los trabajadores del sector salud no se sientan a gusto y escapen de su puesto de trabajo.

Rodríguez, M et. al (2019) en su estudio sobre afectación de la rotación del personal en la calidad de servicio prestado en un hospital, encontraron que, en El Hospital Regional de La Orinoquía, HORO Colombia se presenta una situación no satisfactoria en cuanto a la calidad del servicio que presta a sus usuarios, efecto generado por varios factores, entre ellos la rotación del personal. Teniendo en cuenta los resultados de las variables de estudio, principalmente los indicadores de atención, eficiencia y eficacia en salud.

Finalmente, en un estudio realizado por Díaz, L (2020) donde se determinan factores asociados a la rotación de personal en una IPS de Florida Blanca Santander Colombia con el fin de crear estrategias orientadas a la retención del personal. El estudio arrojó como resultados que el personal de enfermería se encuentra satisfecho con las relaciones que tiene con sus compañeros y jefes. Por consiguiente, es un aspecto que la organización debe fomentar y potencializar en pro de la satisfacción laboral, resaltando la importancia que este factor tiene en las instituciones pues es de vital importancia en la dinámica laboral actual en donde el factor económico ya no es el determinante para la permanencia en un lugar de trabajo sino el valor agregado que una institución pueda entregar y conectar con un individuo.

### **Descripción del problema:**

La rotación de personal determina un problema dentro de las organizaciones, puesto que la productividad puede verse afectada, además se verán directamente implicados los procesos de inducción y entrenamiento, en el cargo como en la organización. Otro factor que determina la rotación de personal como un problema son los cambios que se presentan en la dinámica, el clima laboral puede verse afectado, en el ámbito de relaciones, estilos de liderazgo, grado de conflicto y autonomía de la empresa.

El presente trabajo aquí planteado está orientado a identificar y describir causas que inciden en la rotación de los Auxiliares de Enfermería en la Clínica Psiquiátrica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales Colombia, organización sin ánimo de lucro que se especializa en la atención de la salud mental y el tratamiento de adicciones a niños, niñas y adolescentes. Desde el año 1953 ofrece sus servicios en la ciudad de Manizales y cuenta con más de 40 años de experiencia en el mundo y presencia en 55 países con el propósito de enaltecer y fortalecer la Hospitalidad, el Respeto, la Calidad, la Espiritualidad y la Responsabilidad. Así mismo, gestionando la seguridad del paciente como pilar fundamental dentro del proceso de atención.

Este ejercicio nace a partir de la rotación de personal que se ha ido evidenciando en el año 2022 en la Clínica Psiquiátrica San Juan de Dios con 155 retiros que equivalen a un 87% de rotación de personal, siendo los auxiliares de enfermería los que presentan mayor

rotación dentro de la institución con un total de 46 trabajadores en lo transcurrido del año lo que corresponde al 30% del personal retirado, de los cuales 38 se presentaron por renuncia voluntaria; En cuanto al rango de edad, es posible evidenciar que los retiros más frecuentes se encuentran entre los colaboradores que oscilan entre los 31 y 35 años de edad, seguido de los colaboradores que se encuentran entre 26 a 30 años de edad.

De acuerdo a la problemática evidenciada, es posible que la calidad de la prestación de los servicios se vea afectada, ya que se involucran procesos de capacitación y entrenamiento en periodos cortos de tiempo y sin la profundidad requerida, al mismo tiempo, la rotación de personal genera una necesidad primaria de cubrir los puestos de trabajo que se generan por la misma. Por otro lado, al ser una institución que presta servicios de salud las 24 horas, es necesario cubrir los puestos de trabajo en un tiempo oportuno lo que puede generar desventajas en la calidad del servicio y afectando credibilidad por parte del cliente.

Cuando se hace referencia a la rotación de personal se puede hablar de diferentes tipos de rotación, sin embargo, la más común es la rotación de forma voluntaria que puede darse por diferentes factores como clima organizacional, mejores condiciones laborales y salariales y sobrecarga laboral. También, están los retiros involuntarios se dan por decisiones internas de la empresa, como un desempeño bajo de algún trabajador o por una reestructuración organizacional.

Cuando la rotación de personal sobrepasa la meta establecida mensualmente en este caso sería del 2,67%; se requiere de una atención oportuna por parte del área de talento humano, ya que se refleja una fuga de capital humano, viéndose afectado los costos, la eficiencia y presentándose reprocesos dentro de las áreas de la organización. De acuerdo a los antecedentes las causas más comunes de rotación de personal son falencias en el proceso de reclutamiento y selección, inducción y capacitación, clima organizacional, sobrecarga laboral y falta de entrenamiento a los trabajadores.

**Pregunta problema:**

¿Cuáles son las causas que determinan la rotación de Auxiliares de Enfermería en la Clínica Psiquiátrica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales?

## **Justificación:**

Es necesario identificar los factores asociados a la rotación de personal de los Auxiliares de Enfermería de la Clínica Psiquiátrica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales, ya que se ha ido evidenciando un incremento de la rotación en el transcurso del presente año, por ende, es importante generar estrategias desde el área de Talento Humano para los procesos de selección, inducción, capacitación, descripción de cargos y retención.

Por esta razón, este trabajo pretende proporcionar información relevante a la organización, y permitir al área de Talento Humano identificar las causas que están generando dicho fenómeno, con el fin de sensibilizar a la institución en los factores que se equipare necesarios para disminuir el indicador de rotación. Es importante contribuir con esta información para el adecuado desarrollo e implementación de estrategias que permitan a la institución retener su personal y así poder brindar un servicio de calidad a los usuarios. Además, servirá de apoyo para investigaciones e intervenciones que se realicen posteriormente enfocadas en la rotación de personal en instituciones de salud, especialmente de salud mental.

Se evidencia que no se han realizado muchas investigaciones de rotación de personal en las clínicas de salud mental, sino más bien en las clínicas hospitalarias, lo que posiblemente nos arroje una diferencia en los motivos de rotación del personal Auxiliar de Enfermería, dado que el tipo de pacientes y las condiciones del contexto son distintas.

Por otro lado, nos enfocamos en los Auxiliares de Enfermería, ya que son los que tienen una relación más cercana con los servicios y al mismo tiempo, son el enlace entre el médico tratante y el paciente, cumpliendo un rol fundamental en la prestación de servicios de salud, por consiguiente, al tener una perspectiva positiva en estos trabajadores es posible que la organización impacte favorablemente en su alcance y objetivos organizacionales, logrando como resultado un servicio de calidad basado en la hospitalidad de sus pacientes y familias.

Se considera relevante enfocarse en la rotación de Auxiliares de Enfermería, ya que es un perfil de gran importancia para la organización, es decir, brindan cuidado y acompañamiento permanente a los pacientes; por lo tanto es importante conocer el manejo

de los procedimientos del área del talento humano, por ello, enfocamos nuestra investigación en encontrar los factores, incidentes en la rotación de personal, que nos permitirá subsanar esas falencias que afectan la calidad del personal de la organización, el servicio y al paciente mismo.

A partir de ahí, se hace necesario buscar factores influyentes en la rotación del personal en la Clínica Psiquiátrica San Juan de Dios, donde se pretende reducir los costos primarios que se originan por la rotación de personal, como el reclutamiento, selección y contratación, por otro lado, también es importante mencionar que se generan costos secundarios tales como reprocesos, falta de sentido de pertenencia, calidad en el servicio y pérdida de reconocimiento de la organización, costos que son importantes consolidar, ya que tienen un impacto negativo en términos financieros afectando directamente las utilidades de la empresa.

Por todos los factores mencionados anteriormente, es que se considera importante intervenir en la rotación de personal en la Clínica Psiquiátrica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales, ya que todo esto va a permitir un equilibrio en el contexto y permitirá orientar un adecuado diseño de las estrategias que van a disminuir la rotación de personal y al mismo tiempo, se generará mayor identidad por parte de los trabajadores de la institución de salud mental. Finalmente, será una intervención que será posible llevar a cabo con ayuda de la organización y con la información suministrada por parte del área de talento humano que servirá como base y oportunidad de mejora a los temas administrativos que maneja la organización.

**Objetivo general:**

Determinar las causas que generan la rotación de personal en Auxiliares de Enfermería de la Clínica Psiquiátrica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales.

**Objetivos específicos:**

- Recolectar la información necesaria de los procesos de selección, inducción, capacitación, descripción de cargos y retención de personal.

- Validar a partir de la información recolectada en las encuestas de retiro, las variables claves que afectan el proceso de rotación de personal de Auxiliares de Enfermería.
- Definir los elementos claves de la rotación de personal en la Clínica Psiquiátrica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales.

### **Marco teórico:**

El presente trabajo pretende identificar cuáles son los factores que inciden en la rotación de Auxiliares de Enfermería en la clínica Psiquiátrica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales, por lo tanto, es importante en primer lugar hablar sobre la rotación de personal, más específicamente en empresas del sector salud.

Es significativo definir factores adyacentes a la rotación de personal en instituciones prestadoras de salud, como el reclutamiento y selección, retención, inducción, capacitación y perfiles de cargos, permitiendo identificar como una gestión inadecuada de estos procesos puede influir en la rotación de Auxiliares de Enfermería y personal asistencial en general. Es importante también conocer las condiciones laborales y salariales de los trabajadores dentro de la organización y poder tener una perspectiva más amplia a este problema que ha ido aumentando significativamente a lo largo del año 2022.

### **Rotación de personal:**

Según Robbins, S (2005) La rotación es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación, y a los trastornos laborales. Igual que el ausentismo, los gerentes nunca podrán eliminar la rotación, pero es algo que desean minimizar, sobre todo, entre los empleados con alto nivel de desempeño y los que son difíciles de reemplazar.

Para Raffaele, M (2021) Un índice de Rotación de Personal alto puede convertirse en un gasto exorbitante para cualquier organización debido a que las vacantes que quedan sin cubrir eventualmente tendrán que llenarse con reemplazos nuevos. Las empresas hoy prestan especial atención para determinar la tasa de rotación antes de tiempo. Esto se debe a que ocupar puestos vacantes puede ser una tarea extremadamente desalentadora y lenta para

los gerentes. Asimismo, las vacantes que permanecen abiertas durante mucho tiempo pueden tener un efecto adverso en la empresa en su conjunto.

Así mismo, para Raffaele, M (2021) Se debe tener en cuenta que dentro del área de talento humano existen factores importantes que deben ser medibles, entre esos, destacar la rotación de personal que es uno de los retos más desafiantes, ya que se debe controlar y disminuir por medio de estrategias que garanticen y mantengan un equilibrio en la organización y al mismo tiempo no se vea afectada la continuidad de los procesos y actividades. Cuando la rotación de personal aumenta considerablemente se debe evaluar los motivos de salida del personal y así identificar qué factores prevalecen, teniendo en cuenta que los altos índices de rotación generan gastos significativos para la organización y a su vez reprocesos.

Para Reyes, A (2007) en su libro Administración de Personal: Relaciones Humanas, la rotación de personal se puede dividir en causas de rotación forzosa y rotación voluntaria, entre las cuales destacan, por ejemplo: muerte, jubilación, incapacidad permanente, enfermedad, renuncia del trabajador, despido, mala selección o acomodación, razones personales o familiares e inestabilidad natural.

También para Reyes, A (2007) Este fenómeno acarrea desventajas a la institución como: poca eficiencia de los nuevos colaboradores debido a que se debe destinar un tiempo de capacitación, falta de integración y coordinación, ya que el nuevo integrante debe adaptarse al grupo y a los procesos que se realizan, además se pueden generar inconformidades al interior de la organización por el alto índice de rotación, afectación de la imagen corporativa, pérdida de información atribuido al personal que sale, desgaste administrativo en trámites de selección de personal.

Reyes, A (2007) De acuerdo al tratadista Reyes, A, en las empresas siempre se va a presentar el factor de rotación, de no ser así se denotaría un estado de rigidez en la organización. Por otro lado, si se presenta un alto índice en la rotación de personal, también se podría generar dificultades dentro de la empresa, como se mencionó anteriormente, y para poder mantener un estado ideal es importante generar estrategias de retención del personal.

### **Retención de personal:**

Figueroa, H (2014) define retención de personal como el proceso que hace referencia a una actividad que se lleva a cabo desde la gestión de recursos humanos y va dirigido a los funcionarios de las organizaciones, este tiene como finalidad, alinear, motivar y otorgar de poder a sus empleados para que sus vivencias y experiencias en el entorno laboral sean significativas y satisfactorias.

En este proceso de retención se incluyen prácticas como el sistema de recompensa laboral, plan de incentivos, salario emocional, que este no es solo monetario, sino también factores satisfactorios para el trabajador, aquí se encuentra la motivación, clima organizacional y satisfacción de vida personal y laboral. Figueroa, H (2014)

Para Figueroa, H (2014) es necesario utilizar estrategias flexibles que puedan acomodarse a cualquier perfil y que ayuden a que el personal clave se sienta a gusto en la empresa donde presta sus servicios y dé todo de sí para lograr los objetivos encomendados. El desarrollo de este tipo de estrategias permite a las organizaciones establecer mejores relaciones con su personal, de tal forma que estos sientan que se les tiene en cuenta.

Según Browell (2002) Retener al personal significa mantenerlos en la planta del personal, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia. Además, la retención del talento humano comienza con la identificación del talento, la creación de relaciones, la generación de confianza, la demostración de su confiabilidad, el enorgullecimiento de sus empleados, el trato con respeto y justicia, el desarrollo de una identidad de equipo y el fomento continuo del desarrollo de habilidades.

Hay tres elementos que se deben tener en cuenta al momento de diseñar e implementar estrategias de retención del talento humano, primero los cambios en la forma de desarrollar el trabajo, especialmente por la incorporación de nuevas tecnologías que permiten realizar trabajos más complejos con mayor facilidad y que se complementen con el capital económico y humano; En segundo lugar los cambios en las relaciones laborales, los cuales tienen dos componentes: legal y psicológico; lo legal está relacionado con los derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa, y lo psicológico, con las

expectativas de cada uno con respecto al otro, y por último las prácticas de recursos humanos, relacionados con la planificación de estrategias de planes de carrera. Bargsted (2011) citado en Figueroa, H (2014).

### **Selección de personal:**

Con la intención de instaurar las bases del proceso de selección de Personal, citamos referencias teóricas tales como:

La selección de personal es un medio para que la organización logre sus objetivos. El proceso de selección consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica: Detección y análisis de necesidades de selección, requerimiento, descripción y análisis de la posición a cubrir, definición del perfil, definición del método de reclutamiento, concertación de entrevistas, elaboración de informes y entrevista final, hace referencia también que cuando el reclutador identifica las vacantes mediante la planeación del área del talento humano, o de acuerdo a la propuesta planteada por la dirección, se definen el procedimiento y acorde al perfil de cargo para seleccionar la persona idónea para el proceso. (Werther, W et. al, 2000)

Según la Ceupe Magazine (s.f) La selección de personal es un procedimiento esencial del departamento de Recursos Humanos (RR. HH.). Consiste en la elección de los profesionales que han de ocupar los puestos vacantes en la empresa. Se debe analizar toda la información referente a la vacante, así como las habilidades, formación y características de cada candidato. Finalmente, se seleccionarán las personas más adecuadas para el puesto. El proceso de selección de personal es fundamental para cualquier organización si se busca convertir el factor humano en una ventaja competitiva.

Según Aponte, J (2007) en su libro Administración de personal. Un enfoque hacia la Calidad menciona que la selección es un conjunto de actividades articuladas en forma lógica, para decidir cuál de las personas disponibles se debe contratar. El proceso, como lo describen los autores mencionados, se divide en 3 etapas; análisis y descripción del cargo, requisitos del cargo y de la empresa y técnica, este modelo con estas 3 etapas mencionadas funciona a partir del análisis ocupacional.

Como lo menciona Wayne, R (2004), la selección de personal es el proceso por el que una organización escoge a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante, considerando las condiciones ambientales del momento. Aunque esta definición destaca la eficacia de la selección, la Selección y contratación se deben tener en cuenta 5 criterios sobre a quién contratar: estandarización, objetividad, normas, confiabilidad, validez; adicional a esto, la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada

El autor Verttice (2007) citado en Charry, S (2020) expone desde la mirada teórica que el proceso de selección de personal es enfrentarse a la toma de decisiones cruciales para una empresa, dado su importancia no debe dejarse a la elección de libre albedrío, sino que debe formar parte de una política y lineamientos establecidos de la propia empresa.

### **Inducción:**

Según Naranjo, B (2019) El proceso de inducción de personal es la herramienta de gestión del talento que le proporciona, a quien va a asumir las funciones de un cargo, la información general de la empresa y la específica para el buen desarrollo de la labor para la que se contrató.

Por otra parte, Granja, K (2015) define la inducción son todas aquellas actividades que se deben de realizar, con el fin de orientar e integrar al nuevo trabajador con su ambiente laboral, proporcionar información básica sobre los antecedentes de la empresa, así como conocer y tener información necesaria para realizar satisfactoriamente sus actividades, busca la adaptación del nuevo trabajador a la empresa y sus compañeros de trabajo.

Para García, K (2020) La inducción del personal, es un proceso que realizan las organizaciones y consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de recién ingreso, con la finalidad de lograr una mejor adaptación a su nuevo puesto e integrar al personal para favorecer el sentido de pertenencia a la empresa. Lo que se traducen en un mejor desempeño y se corre un menor riesgo de que la persona deserte durante los primeros días de labor.

Para Granja, K (2015) El propósito de la inducción es de otorgar información suficiente que permita al nuevo empleado conocer el rol que tiene dentro de la organización y que a su vez fortalezca el sentido de pertenencia a la misma. Se entiende por inducción de personal como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, su entorno, compañeros y a sus tareas específicas, en las empresas bien organizadas inmediatamente después de la contratación del empleado se inicia con la bienvenida y la dotación de un manual, que permita conocer de manera general la historia, los objetivos, sus políticas su misión y visión, así como también las expectativas que tiene la organización del personal que lo compone.

### **Capacitación:**

Se considera la capacitación como una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados, por excelencia, nos puede ayudar a tener sistematizadamente un proceso en el que nos podría facilitar el cambio necesario para que el personal de la empresa tenga mejor visión de las ventajas y beneficios del mismo. La capacitación eficaz permite a las empresas innovar, desarrollar estrategias competitivas y corporativas. Es una inversión que beneficia tanto a la empresa como a las personas que asisten a la capacitación. Los resultados proporcionados contribuirán al desarrollo personal y profesional de la persona que favorece directamente el desarrollo de la empresa. La capacitación es una actividad planificada que contribuye a la preparación y capacitación de los recursos humanos necesarios y que actualmente laboran en la organización. Cota, J (2017)

Para la Blanco, V (2020) Los términos “capacitación” y “formación Profesional”, generalmente hacen referencia a la naturaleza de la ocupación, del empleo y a la forma de ejercerlo que tiene esa persona. En lo que respecta a Enfermería como profesión, más allá del debate o de la reivindicación pendiente en nuestro país, acerca del “reconocimiento” profesional, sabemos que la educación, la capacitación y la formación es (o debería ser) permanente.

Para Blanco, V (2020) La Formación y capacitación permanente en Enfermería son mencionadas en la actualidad, como un aspecto de fundamental importancia, especialmente

las vinculadas a áreas específicas, que requieren, además, contar con personal que pueda desempeñarse en un clima laboral que permita explotar sus potencialidades y desarrollar nuevas habilidades.

Para que la capacitación tenga el impacto esperado, se debe plantear el proceso educativo en 5 etapas; En primer lugar, realizar un diagnóstico de las necesidades educativas de la población, por otro lado, planear la estrategia educativa, además es importante diseñar la metodología didáctica y aplicar el proceso educativo en una realidad concreta para resolver las necesidades manifiestas en el diagnóstico y finalmente realizar una evaluación, etapa indispensable para analizar el éxito del proceso educativo y sus resultados. (Galván, 2015)

“Dentro de las estrategias didácticas que se pueden destacar en la educación continua del profesional de enfermería encontramos: Desarrollo de proyectos educativos, programas de inducción al puesto, programas de introducción y actualización en el servicio, seminarios, cursos monográficos, talleres, análisis de casos clínicos, indicadores, aplicación de guías clínicas, enseñanza tutorial, donde todas las acciones y los actos se encuentren sujetos al análisis y la reflexión sobre la práctica asistencial. Así, el docente, tutor y alumno amplían y fortalecen sus conocimientos al tiempo que desarrollan procesos de análisis.” (Galván, 2015)

Según Frigo, E (s.f) Las organizaciones invierten recursos en seleccionar, integrar y capacitar el nuevo personal. Para proteger esta inversión, la empresa debe conocer el potencial de sus trabajadores. Esto nos permite conocer las competencias que tiene cada uno y así saber si es posible ascender a otro puesto de trabajo y seguir creciente dentro de la organización.

### **Descripción de cargos:**

Para Aponte (2006) Es importante que antes de empezar el proceso de reclutamiento en la empresa se tenga claridad sobre las funciones y requerimientos del puesto; Esto buscando que el proceso de selección sea óptimo y dé buenos resultados. Por consiguiente, la creación de los descriptores de cargos se puede llevar a cabo por medio de métodos como

la entrevista con las personas directamente implicadas, el trabajador y el jefe inmediato, quienes conocen a mayor profundidad la parte técnica y práctica del cargo.

Por otro lado, para Aponte (2006) Es relevante para la realización de los descriptivos de cargo tener en cuenta el área de la empresa y la posición del jefe inmediato, así mismo el objetivo básico del cargo debe ser claro para el trabajador, es por esto que al momento de describir el objetivo se deben excluir las actividades utilizadas para alcanzarlo y expresarlo concretamente para no perder el resultado esperado.

Un buen análisis de cargo y una óptima claridad sobre su objetivo permite obtener a la persona idónea para el cargo, que dará el cumplimiento oportuno a las exigencias de la organización, ayudando a dar los resultados esperados frente a los objetivos más macro permitiendo así un mejor funcionamiento en las diferentes áreas que impactan la empresa; Es por esto que se hace necesario el desarrollo de los perfiles de cargo, que nos permite poner en interacción las habilidades que posee la persona con las necesidades del cargo, permitiendo que la organización tenga trabajadores más capacitados y con habilidades óptimas para el sano desarrollo de la empresa, determinando así un exitoso proceso de selección, ya que permite tener más claridad acerca de qué características debe tener la persona que va a ocupar la vacante permitiendo así que la persona tenga una mejor adaptación y claridad frente a su rol en la empresa. Aponte (2006)

### **Marco metodológico:**

De manera puntual, explicaremos la estrategia metodológica que utilizamos a lo largo de nuestro trabajo de investigación.

El enfoque de investigación que llevamos a cabo fue cuantitativo, ya que, como lo mencionada Hernández, R (2018) este enfoque parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones, y se extrae una serie de conclusiones.

Para efectos de darle un hilo conductor al trabajo realizado, es necesario indicar que lo primero fue conocer a partir de la observación los fenómenos que la Clínica Psiquiátrica San Juan de Dios presentaba en lo que tiene que ver con la rotación casi que constante del personal auxiliar de enfermería, es decir, se da una rotación permanente y ello genera afectación al usuario, al trabajador y directamente a la organización; por ello cuando se inicia la investigación, se acudió al análisis de situaciones presentadas y documentadas en instituciones similares a la actual, haciendo de ello un marco referencial que nos mostró una orientación de cómo abordar lo que en la Clínica Psiquiátrica San Juan de Dios en materia de rotación se había detectado; estableciendo que hay un estrecha similitud entre el problema detectado en el corpus investigado como marco teórico, con la problemática que afecta a la organización, las causas y las soluciones. El análisis literario nos permite aplicar esos conocimientos en la búsqueda de los factores que determinan el nacimiento del fenómeno de la rotación.

Según Robbins, S (2005) La rotación es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación, y a los trastornos laborales. Igual que el ausentismo, los gerentes nunca podrán eliminar la rotación, pero es algo que desean minimizar, sobre todo, entre los empleados con alto nivel de desempeño y los que son difíciles de reemplazar.

En otro sentido se investigaron las políticas que utiliza la oficina de talento humano para vincular este tipo de personal, el grado de capacitación, el entrenamiento, los requisitos de experiencia que se exigen para el ingreso, horarios de trabajo y bienestar, evaluar si al momento del ingreso se solicita información especial, y en qué consiste.

En la presente investigación se abordó el personal Auxiliar de Enfermería y la líder de Talento Humano de la Clínica San Juan de Dios, para detectar, las causas que están generando el fenómeno mencionado y se apoya en la utilización de las encuestas tipo Likert con una serie de preguntas que tienen que ver con los factores propios la función que se desempeña, por ello la encuesta consta de 24 preguntas ubicadas estratégicamente para detectar lo que cada trabajador piensa y siente frente a determinado proceso; esto es, lo que expresa sobre el proceso de selección, inducción, capacitación, descripción de cargos y

retención de personal y sumado a ello la tabulación de los resultados que nos indican cuales son las falencias y las partes débiles causantes de la rotación.

Para lo anterior, se realizó una encuesta basada en la escala de Likert a 26 Auxiliares de Enfermería que se encuentran activos dentro de la institución.

Dando continuidad a lo anterior, se realiza una evaluación de las encuestas que se hacen a los auxiliares de enfermería al momento de retirarse de la organización; Insumo que proporciona la oficina de talento humano, que permite encontrar causas del retiro voluntario del personal que enlazado con la indagación que se adelanta a partir de la encuesta como herramienta y el tipo de preguntas contenidas en la misma, pretende lograr un objetivo puntual; Establecer las razones que dan origen al fenómeno investigado.

En la etapa siguiente se tabuló la información, es decir, se clasifico el total de las respuestas que los auxiliares dejaron en la encuesta aplicada; pudiéndose así extraer y clasificar los tópicos causantes del desorden los que se plasman en este trabajo a través de actividades estadísticas graficadas que apuntan a una conclusión clara frente la preponderancia en la falta de inducción, capacitación y algunos aspectos de selección de personal; entendido esto no como una falencia absoluta sino más bien como actividades a las que no se les presta ni se les da la suficiente importancia.

### **Análisis de los resultados:**

Para dar respuesta a este trabajo de investigación es importante aclarar que el objetivo principal es determinar las causas que generan la rotación de personal en Auxiliares de Enfermería de la Clínica Psiquiátrica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales, teniendo en cuenta los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en el área de Talento Humano de la institución, entre ellos, la selección de personal, inducción, capacitación, descripción de cargos y finalmente, retención de personal.

Para obtener estos resultados se realizó una encuesta basada en la escala de Likert a 26 Auxiliares de Enfermería que se encuentran activos dentro de la institución (Anexo 1). La aplicación del instrumento se llevó a cabo de forma presencial en el mes de mayo del año 2023 con apoyo del área de Talento Humano.

Por otro lado, el área de Talento Humano brindó información sobre sus procedimientos, indicadores y encuestas de retiro que nos permitieron tener una visión más amplia y así poder alcanzar los objetivos aquí planteados.

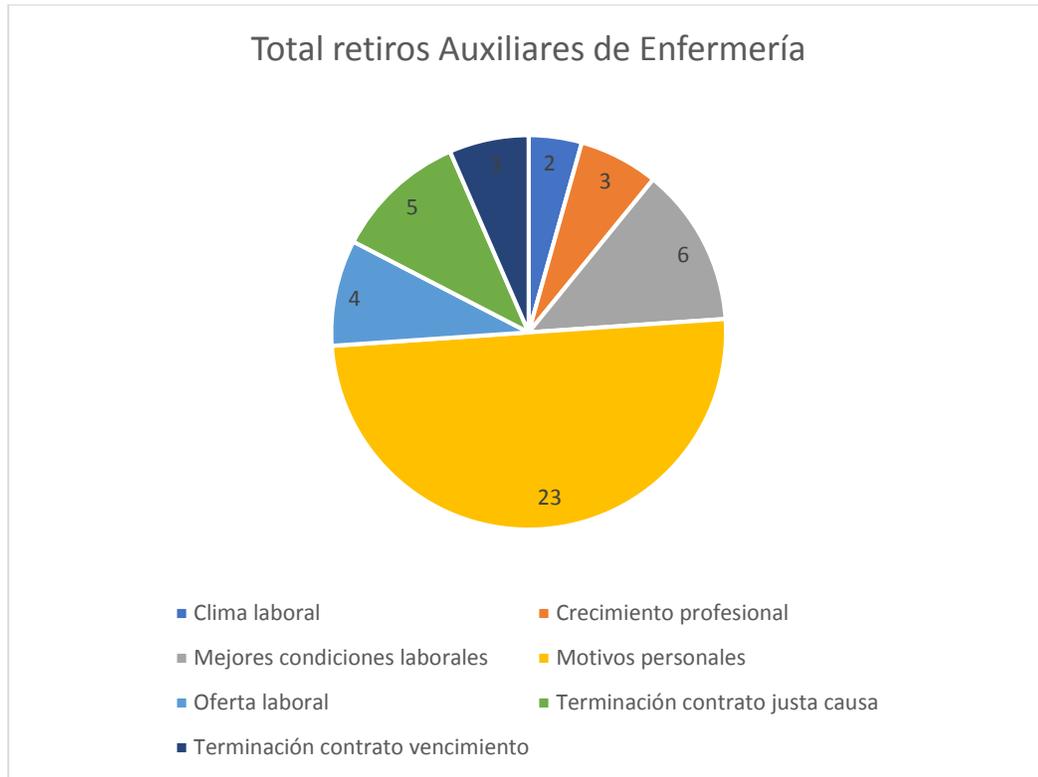
### **Indicadores de rotación:**

Los indicadores de rotación de personal fueron suministrados por el área de Talento Humano y estos se obtuvieron a través de la medición de los retiros por mes sobre el total de personas que laboraban en el mismo periodo de tiempo. Se evidencia que en el año 2022 se presentaron un total de 46 retiros de Auxiliares de Enfermería, de los cuales 24 tenían un tiempo de antigüedad en la institución menor a un año y de los cuales 38 fueron renuncia voluntaria.

Lo que va del año 2023 se evidencian 5 retiros voluntarios de los cuales 4 corresponden a personas con un tiempo de antigüedad menor a un año.

Es importante mencionar que al presentar una rotación alta de personal se puede impactar de manera relevante la atención a los pacientes y sus familias, se invierten tiempos y dinero en los procesos de reclutamiento, selección y contratación y al mismo tiempo se puede ver afectada la productividad de los trabajadores que ya llevan más tiempo en la organización, dado que en algunas ocasiones son estas las personas encargadas de brindar las inducciones y los entrenamientos a las personas que ingresan, por consiguiente no se tiene definido las áreas encargadas para hacer el respectivo proceso de inducción.

A partir de las entrevistas de retiro se evidencia que las causas más frecuentes de rotación son por motivos personales con un total de 23 personas lo que corresponde al 50% de los retiros y seguido de estas mejores condiciones laborales con un total de 10 trabajadores, lo que corresponde al 21% como se puede observar en la gráfica.



*Figure 1 Encuesta de retiro, Fuente suministrada por talento humano de la clínica*

A partir de la encuesta aplicada a los 26 Auxiliares de Enfermería, es posible evidenciar:

**Edades:**

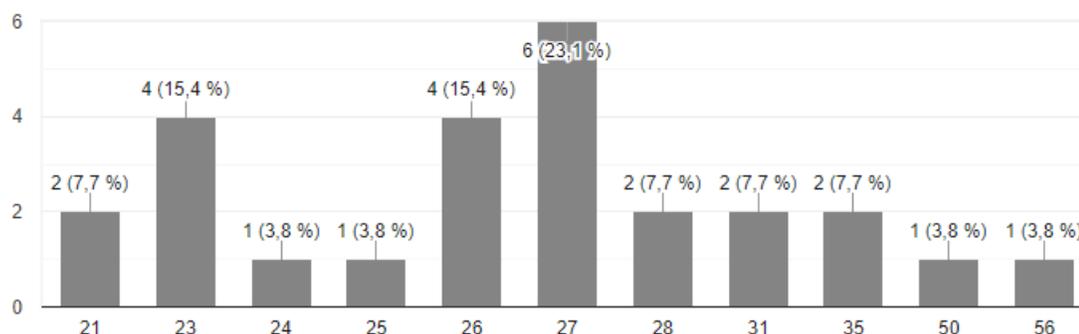
En donde se encuentra que el rango de edades está entre los 21 a los 56 años donde el 69% de los encuestados están en una edad igual o menor a los 27 años.



Edad

Copiar

26 respuestas



*Figure 2 Resultados obtenidos encuesta aplicada, Elaboración propia.*

Actualmente la clínica Psiquiátrica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales, cuenta con 71 Auxiliares de Enfermería en los servicios de hospitalización y urgencias, de los cuales se encuentran en edades entre los 20 a los 57 años.

Es de gran importancia identificar las generaciones en esta investigación debido a que cada una tiene características diferentes, perspectivas y prioridades en el trabajo, lo que ha llevado a una mayor conciencia sobre la importancia de retener y reducir la rotación.

Desde una perspectiva más amplia, las generaciones han traído consigo cambios significativos en la forma en que las empresas gestionan la rotación del personal.

Para Deloitte (2014) los millennials nacidos entre los años 1981 y 1994 expresan muy poca lealtad con sus empleadores y están constantemente pensando en irse de la compañía y en búsqueda de nuevas oportunidades, dado que necesitan continuamente retroalimentación y posibilidad de crecimiento personal y profesional y no están cómodos con estructuras rígidas y demandan posiciones variadas e interesantes en el trabajo. Según estudio realizado por (Seaton y Boyd, 2007)

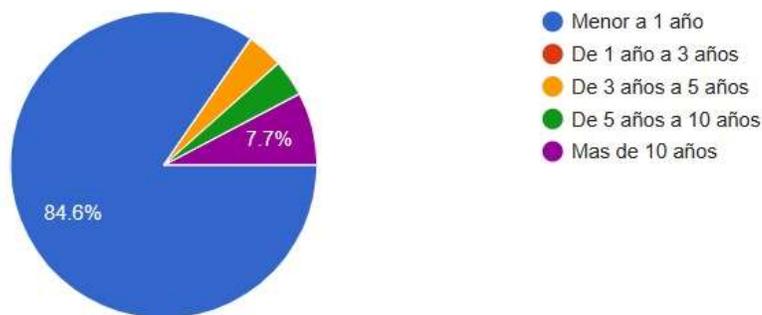
### **Tiempo de Labores de la institución:**

De las 26 personas a las que se les aplicó la encuesta 22 de ellas llevan menos de 1 año como Auxiliares de Enfermería en la institución lo que corresponde al 84,6% del total.

En esta pregunta se buscaba establecer la media dominante en cuanto al tiempo que llevan los Auxiliares de Enfermería en la institución, debido a que este es un factor que nos permite evidenciar la rotación de personal que se está teniendo, además, con el tiempo que llevan en la institución es posible que tengan más presente como se realizaron los procesos de selección de personal, inducción y descripción de cargos al momento de ingresar a la institución y nos arrojó información acerca de cómo se está llevando la capacitación y retención de personal en la organización.

#### Tiempo de labores en la institución

26 respuestas



*Figure 3 Resultados obtenidos encuesta aplicada, Elaboración propia.*

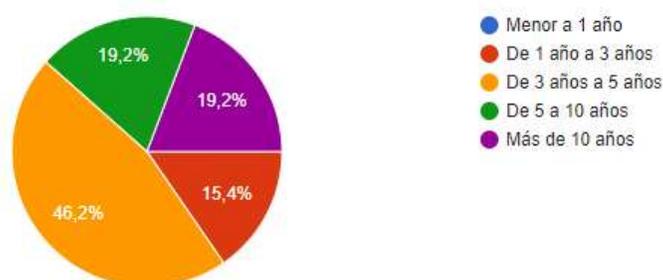
Como se mencionó anteriormente, es importante tener en cuenta que la institución de salud cuenta con 71 Auxiliares de Enfermería de los cuales 41 llevan menos de 1 año en la organización, lo que corresponde al 57,7% dando un indicio a la alta rotación de personal que se está presentando en la institución.

#### **Proyección dentro de la organización:**

Lo que se pretende identificar con esta pregunta, es la proyección en tiempo que tienen los Auxiliares de Enfermería dentro de la organización, esto va de la mano con la retención de personal y el plan de carrera, ya que es necesario identificar cómo será el crecimiento de los mismos dentro de la institución y si de alguna manera, las personas que están siendo contratadas se proyectan dentro de la empresa y así no interferir directamente el indicador de rotación.

¿Cuánto tiempo se proyecta dentro de la organización?

26 respuestas



*Figure 4 Resultados obtenidos encuesta aplicada, Elaboración propia.*

Como se evidencia en los resultados, el 46,2% de los Auxiliares de Enfermería evaluados se proyectan en la clínica de 3 a 5 años, sin embargo, hay un porcentaje del 15,4% que indica una proyección de 1 a 3 años, falencias al momento de realizar el proceso de selección, ya que en algunas ocasiones las personas contratadas ingresan a la institución con el objetivo de adquirir experiencia laboral y puede que no vean la organización como un lugar donde pueden crecer a nivel profesional.

Además, es importante determinar la rotación de personal en estos trabajadores, ya que son los que se encuentran en contacto directo con los pacientes en situaciones como aseo personal, suministro medicamentos, alimentación y rutinas básicas, por lo tanto, su rotación constante podría afectar directamente la atención en los servicios.

### **Selección de personal**

A partir de la información recolectada en el área de Talento Humano sobre el proceso de selección, es importante tener en cuenta que dentro de la organización hay una política ya establecida para dicho proceso y este aplica para todos los candidatos que serán seleccionados de manera directa para prestar sus servicios dentro de los centros de la Provincia de San Juan de Dios y este proceso consta de seis fases de acuerdo al perfil del candidato en la organización. (Anexo 2)

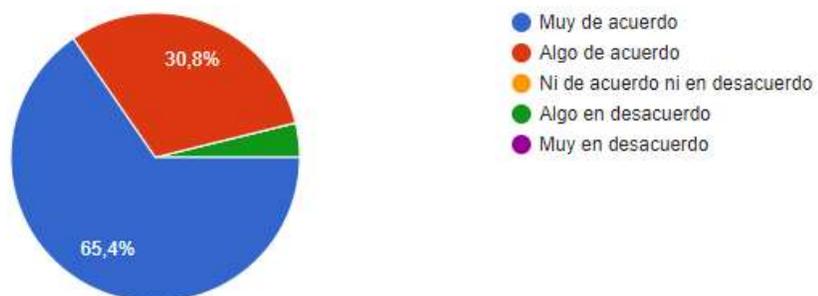
A pesar de que el proceso de selección como lo plantea el área de Talento Humano consta de seis etapas a evaluar, se evidencian brechas en los perfiles de Auxiliar de Enfermería que no permiten tener una visión más amplia de los candidatos, específicamente en la etapa de prueba de conocimientos que se basa en aspectos generales de la enfermería mas no dedicados específicamente en sectores de salud mental.

De acuerdo con la encuesta realizada a los Auxiliares de Enfermería es posible evidenciar que el 65,4% de ellos están de acuerdo con que el proceso de selección es efectivo, sin embargo, el porcentaje restante indica que están algo de acuerdo o algo en desacuerdo puesto que consideran que falta mayor organización y ampliación ya que muchas veces el proceso puede ser muy corto y no se tiene en cuenta la experiencia específica en salud mental y esto puede generar incidentes con los pacientes.

¿Considera que el proceso de selección de la organización es efectivo?

 Copiar

26 respuestas



**Figure 5 Resultados obtenidos encuesta aplicada Categoría Selección, Elaboración propia.**

Por otro lado, fue posible evidenciar que algunas de las personas evaluadas no contaban con la experiencia requerida para el cargo; Indican que la clínica les dio la oportunidad de iniciar con su experiencia laboral en funciones asistenciales o en algunos casos la experiencia específica en salud mental.

## **Inducción**

En el instrumento aplicado a los Auxiliares de enfermería se indagó sobre el proceso de inducción que se realiza en la organización, con el fin de identificar si al momento de ingresar se les brindó información integral, que se compone de funciones y responsabilidades dentro del cargo, un acompañamiento por parte de la gestora de enfermería y en general sobre los procesos que se hacen parte de la organización.

De acuerdo a la información suministrada por parte del área de Talento Humano el proceso de inducción que se realiza en la organización tiene una duración de tres días. En el primer día se llevan a cabo temas relacionados con el conocimiento de la misión, visión y valores de la organización, además se hace una presentación general de los procesos de la organización como el área contable, ambiente físico, talento humano, calidad, seguridad del paciente y presentación de los servicios que presta la institución de salud. Los siguientes días se realiza una inducción enfocada en la pastoral de salud, es decir, se llevan a cabo temas de servicio, hospitalidad y bioética por medio de actividades, juegos e interacción entre los nuevos integrantes.

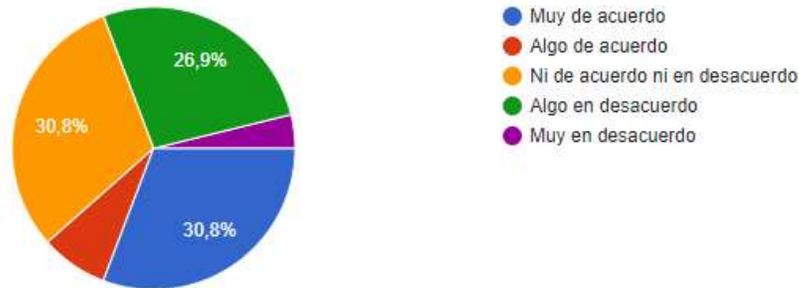
La inducción se realiza una vez al mes y participan todas las personas que ingresan a la organización para diferentes cargos, por ende, no se realiza una inducción específica de los protocolos de enfermería, estos se realizan directamente en el cargo con el jefe de

enfermería encargado.

¿Al momento de ingresar a la organización considera que fue completa la información que le brindaron sobre su cargo?

 Copiar

26 respuestas



**Figure 6 Resultados obtenidos encuesta aplicada Categoría Inducción, Elaboración propia.**

De acuerdo a los resultados arrojados se identifica que un 30,8% de los encuestados no se encuentran ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la información que se está brindando en el proceso de inducción sea suficiente y, por otro lado, el 26,9% se encuentra algo en desacuerdo para un total del 57,7% dando como indicio las falencias que se están teniendo en este proceso. Resultados que se soportan con las justificaciones de las encuestas realizadas, en estas expresan la no conformidad con el proceso de inducción, dando por hecho que las inducciones se realizan posteriormente al ingreso, las inducciones no son específicas en los cuidados de pacientes de salud mental, en algunas ocasiones solo los programan un día ya que los jefes manifiestan que no tienen con quien cubrir los servicios; Situaciones que se presentan constantemente en la organización.

Finalmente, es importante recalcar que un buen proceso de inducción debe ser completo lo que va a permitir una mejora en la retención del talento y, en segundo lugar, va a impactar directamente en la adaptación de las personas a la organización y finalmente, al conocer a profundidad la organización y en general su funcionamiento se tendrá mayor sentido de pertenencia por parte de los trabajadores y al mismo tiempo mayor compromiso con la organización y su misión en general. Un correcto proceso de inducción permitirá

aumentar la productividad y le genera a la organización mayor reconocimiento en la prestación de sus servicios.

## **Capacitación**

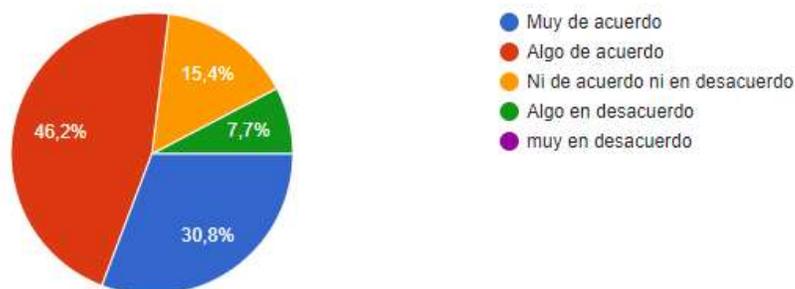
A partir de la información recolectada por parte del área de Talento Humano, la política de capacitación o plan de formación continua, busca generar pautas que permitan establecer un adecuado plan formativo de acuerdo a las necesidades de cada área, para garantizar que la Clínica cuente con el personal competente en aspectos técnicos, carismáticos y asegurar el cumplimiento del propósito misional de la organización; alineado a la estrategia de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, brindando las herramientas necesarias al personal, con el fin de lograr altos niveles de desempeño y competitividad. (Anexo 3).

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencian que solo el 30,8% de los encuestados se encuentran muy de acuerdo con las oportunidades que brinda la organización para capacitarse en temas relacionados a su cargo y el 69,3% restante se encuentra dividido entre algo de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo y algo en desacuerdo, ya que manifiestan tener poco tiempo para realizar las capacitaciones y a veces es difícil otorgar los espacios, falta de profundidad o asimismo, mencionan que estas solo se realizan por normatividad de la organización mas no como crecimiento profesional y técnico dentro del cargo.

¿La organización le brinda oportunidades de capacitarse en temas relacionado a su cargo?



26 respuestas



*Figure 7 Resultados obtenidos encuesta aplicada Categoría Capacitación, Elaboración propia.*

### Descripción de cargos:

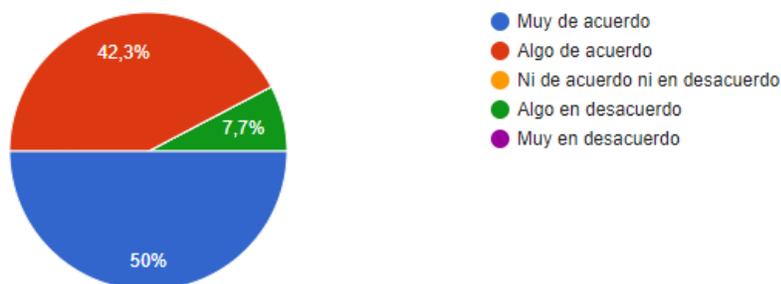
La política de descripción de cargos que tiene la institución está enfocada en un formato donde se describen los puestos y sus funciones, este se compone de la identificación del cargo, requisitos del cargo en formación académica y experiencia requerida, competencias carismáticas, de gestión y específicas para el cargo, descripción general del cargo, funciones y responsabilidades y finalmente toma de decisiones en la organización. (Anexo 4).

Decimos que la descripción es una manera de consolidar de forma escrita las actividades que adelanta la persona que ocupa un cargo en la organización, la forma de hacerlo y las condiciones para efectuar el trabajo; si bien no existe una única forma de narrar o describir un cargo hay que destacar ciertas partes preponderantes del proceso como por ejemplo la identificación y el resumen del puesto, las relaciones, las responsabilidades y deberes, la autoridad, los estándares del mismo, las condiciones de trabajo y lo que denota el cargo como tal, seguido de esto se debe tener presente que lo antes mencionado debe estar socializado con los trabajadores al momento de ingresar a la organización para que se tenga claridad de sus funciones y responsabilidades dentro de la misma.

¿ Considera que las funciones que usted desempeña son acordes a su cargo actual?

 Copiar

26 respuestas



**Figure 8 Resultados obtenidos encuesta aplicada Categoría Descripción de cargos, Elaboración propia.**

De acuerdo a los datos arrojados en la encuesta se evidencia que un 50% de los colaboradores se encuentra muy de acuerdo con que las funciones son acordes al cargo que desempeña actualmente en la organización y el restante que está dividido en 42.3% y el 7.7% dice estar algo de acuerdo y algo en desacuerdo donde podemos comparar y soportar con algunas respuestas que mencionan los auxiliares tales como a veces realizamos trabajos o labores de los jefes; atendemos cosas demás que no nos corresponden.

### **Retención de personal**

De acuerdo a la información brindada por parte del área de Talento Humano, en la organización cuentan con un plan de bienestar laboral, este se plasma desde principio de año y se proponen todas las actividades que se van a realizar a partir de las necesidades observadas o evaluadas, además cada año se hace una evaluación de clima laboral que permite conocer cuál es la percepción que tienen los trabajadores de la cultura organizacional y para el año 2022 se obtuvo como resultado un 99% en el índice de satisfacción y 93 en puntuación en ítems como misión, compromiso, desarrollo institucional, aporte y orgullo. Anexo 5

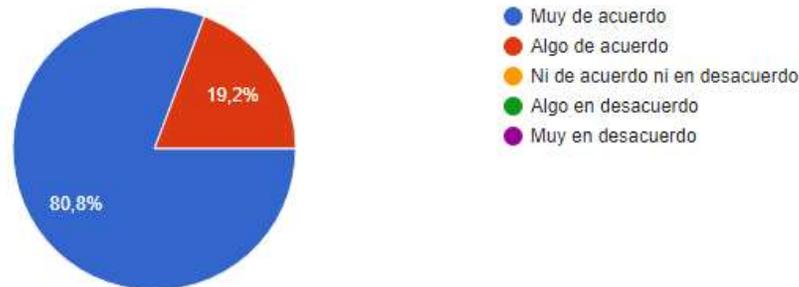
De acuerdo a las respuestas obtenidas por parte de los Auxiliares de Enfermería es posible evidenciar que el 80,8% se siente identificado con la cultura de la organización,

indicando que hay respeto, servicio, hospitalidad, bienestar e indican que se sienten a gusto haciendo su trabajo y brindando cuidado a los usuarios.

¿ Se siente identificado con la cultura de la organización?

 Copiar

26 respuestas



*Figure 9 Resultados obtenidos encuesta aplicada Categoría Retención de personal, Elaboración propia.*

### Discusión:

Después del ejercicio adelantado, con las pruebas aplicadas y las personas que fueron encuestadas se pudo establecer que lo que respecta del tema de la inducción y lo que tiene que ver con la capacitación son dos factores que requieren especial atención dentro de los procesos de Talento Humano; El porcentaje coincide en asegurar que la rotación se origina por la precaria inducción y capacitación que genera dificultades en la adaptación del nuevo personal, tendiente a ocupar un cargo en la institución.

Analizado lo anterior, se identificaron las siguientes situaciones que apuntan seguramente a establecer en que parte de los procesos de inducción y capacitación se presentan los errores.

Miremos los teóricos (Naranjo, B- 2019, Granja – 2015, García K-2020) de amplia trayectoria en materia de inducción, donde indican que la inducción de personal es una herramienta que se proporciona, a quien va a asumir las funciones de un cargo, la

información general de la empresa y la específica para el buen desarrollo de la labor, todo esto con el fin de alcanzar su adaptación dentro de la organización.

Por lo anterior, es posible indicar que los resultados obtenidos nos muestran que dentro de la organización no se está llevando a cabo de manera que requiere ajustes el proceso correspondiente a inducción, es decir, dentro de la empresa existe una política y un procedimiento y este se realiza de manera general a todas las personas que ingresan a la organización, sin embargo, no hay una inducción específica para las personas que ingresan al cargo de Auxiliar de Enfermería lo que podría dificultar la adaptación de las personas al cargo y la prestación del servicio en general.

Por otro lado, a partir de la información suministrada por el área de talento humano, la clínica cuenta con un plan de formación continua que busca generar pautas que permitan establecer un adecuado plan formativo de acuerdo a las necesidades de cada área, sin embargo, los resultados arrojados nos indican que muchas veces estas capacitaciones no están siendo efectivas y por consiguiente no están solventando la formación de los trabajadores, generando allí una brecha en el crecimiento a nivel profesional, mayor adaptación al cargo y mejoramiento en los procesos.

Como sustenta el teórico Galván, 2015 “Para que la capacitación tenga el impacto esperado, se debe plantear el proceso educativo en 5 etapas; y como indica Cota, J 2017, la capacitación en una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados y debe ser sistematizada para tener mayor adherencia a la misma, esta actividad debe ser planificada, que contribuya la preparación y formación del capital humano de la organización.

Por consiguiente, la inducción y la capacitación son elementos claves para garantizar la confianza y solvencia adquiridas por el futuro trabajador, deberá contar con unos cuidadosos procesos, tiempos y términos temporales que no se deben modificar buscando reducir esa temporalidad o parte de los procesos, tal vez serian aún más eficientes si se reforzaran tanto procesos como tiempos, sin que ello quiera decir que como está planteando en el marco teórico no sean solventes; el caso es que los resultados arrojados que originan la rotación apuntan a un prometer los procesos de inducción y capacitación ya que para esta no tienen un personal destinado específicamente a estas labores de tal suerte

que cualquier persona que esté de turno de repente se convierte en capacitador e inductor y los tiempos que recomiendan los tratadistas, los métodos y los procedimientos se dejan de lado, sin que se pueda afirmar que ese personal tuvo una solvente inducción y una muy buena capacitación que le genere la confianza al profesional para sentirse pleno en el ejercicio de sus labores, esta falencia se debe corregir ajustando la capacitación y la inducción que se viene brindando a lo que de manera escrupulosa establece los tratadistas mencionados anteriormente, pero además es indispensable si es que se quiere tener éxito y estabilidad laboral, tener presente que aquellas personas encargadas de estos procesos sean individuos preparados y destinados casi que de manera exclusiva a esas actividades, esto es hacer un excelente proceso de inducción y capacitación, porque si la estabilidad laboral depende de estos dos factores y la rotación se controla es sin lugar a duda la clave del éxito, dirigir la atención al personal encargado de estos dos aspectos.

Por otro lado otro factor importante es la selección de personal, que a partir de los resultados arrojados se evidencia que existe una política ya establecida para dicho proceso y este aplica para todos los cargos de la organización, además, en las encuestas realizadas fue posible soportar que los auxiliares de enfermería de alguna u otra manera están de acuerdo con el proceso de selección, sin embargo, justifican que este proceso se realiza en un periodo corto de tiempo por la misma inmediatez de cubrir las vacantes, seguidamente, en algunas ocasiones no se tiene presente la experiencia de aquellos que ocupan estos cargos, dado que este requisito está dentro del perfil y el proceso de selección.

De acuerdo a lo anterior, para suplir las vacantes dentro del proceso de selección puede impactar directamente la rotación de personal, ya que a pesar de que se realiza una prueba de conocimiento para el cargo, esta no es específica en temas de salud mental, requisito que es primordial para el manejo de pacientes con patologías mentales, ya que, en algunas ocasiones los trabajadores pueden sentirse frustrados al no tener un buen manejo de los mismos y directamente se va a ver afectada la prestación del servicio y el nombre de la organización.

Como lo sustenta (Werther, W et. al, 2000) la selección de personal es un medio para que la organización logre sus objetivos y este consiste de una serie de fases que

permiten seleccionar la persona idónea para cada proceso y se debe analizar toda la información referente a la vacante, así como las habilidades, formación y características de cada candidato.

Como lo menciona Wayne, R (2004), la selección de personal es el proceso por el que una organización escoge a la persona o personas que cumplen mejor con los criterios para ocupar un puesto vacante; Lo anterior nos permite tener una comparación soportada entre la teoría y como se está llevando a cabo el proceso en la institución, lo que nos permite consolidar algunas brechas dentro del mismo como se ha venido mencionando.

### **Limitaciones**

Por otro lado, una limitación evidenciada en la aplicación de la encuesta es el Sesgo de respuesta; la preocupación por la confidencialidad con la información que los auxiliares expresan en las encuestas

### **Perspectivas Futuras**

Se evidencia que, mediante el proceso del proyecto de investigación, se desdoblaron algunas incógnitas sobre el tema trabajado, pero en paralelo se generaron nuevas tendencias, nuevos mundos, nuevas preguntas, nuevas ideas y simultáneamente se abren nuevos caminos de investigación y estas nuevas tendencias pueden ser objeto de interés. En relación a las tendencias despejadas en el proyecto de investigación está la revolución invisible, donde se descifra la evolución más profunda de la cultura del trabajo y como triunfar en ella; el avance de las tecnologías y el acceso a grandes volúmenes de datos, las investigaciones futuras podrían aprovechar el análisis de datos a gran escala para identificar patrones y tendencias en la rotación del personal. Esto podría permitir una comprensión más profunda y precisa de las causas subyacentes y facilitar la toma de decisiones.

Un factor que surge y que si bien no altera el propósito de lograr encontrar las razones de las fallas que alimentan la rotación; si nos impone la necesidad de asimilar el pensamiento y los propósitos del personal actual; quienes dentro de sus proyecciones de vida laboral, a diferencia del pensamiento de los teóricos; estas generaciones Y Millennials y Generación Z, programan su estadía laboral en periodos de 3 a 5 años; es decir para nada les importa consolidarse y establecerse en un puesto por un término que les

permita acceder a una pensión laboral; las proyecciones para estos son otras y bajo ese entendido habrá que adicionar a la filosofía del marco teórico la idiosincrasias de las generaciones actuales.

### **Implicaciones Prácticas**

A medida que se comprenden mejor las causas de la rotación del personal, es importante investigar y desarrollar estrategias efectivas de retención. Los futuros estudios podrían enfocarse en evaluar la eficacia de diferentes enfoques y prácticas de retención y su impacto en la rotación del personal.

La rotación del personal puede tener un impacto significativo en los costos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados. Al comprender las causas de la rotación, las organizaciones pueden implementar estrategias efectivas para retener a los empleados clave y reducir la necesidad de reclutar y capacitar constantemente a nuevos empleados. Esto puede resultar en ahorros significativos de costos a largo plazo.

Para concluir el estudio sobre la rotación del personal pueden brindar información valiosa para el diseño de políticas y prácticas de recursos humanos orientadas a reducir la rotación. Por ejemplo, los hallazgos pueden respaldar la implementación de programas de capacitación y desarrollo, la mejora de la comunicación interna, la promoción de un liderazgo efectivo y la creación de un entorno de trabajo positivo.

### **Conclusiones**

A partir de la realización de nuestro trabajo de investigación sobre las causas que determinan la rotación de personal en los Auxiliares de Enfermería de la clínica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales, se identificó que existen inexactitudes en algunos procesos de Talento Humano como la inducción, capacitación y selección debido a la falta de tiempo, contingencia dentro de los servicios y necesidad de cubrir rápidamente las nuevas vacantes debido a la alta rotación, por consiguiente, es posible establecer que la Clínica San Juan de Dios cuenta con unas políticas y procedimientos establecidos dentro del área de talento humano, sin embargo, hay omisiones dentro de estos procesos ya que no se está dando con la profundidad que se requiere, ni con el propósito de impactar el crecimiento profesional y personal de cada trabajador, además, la falta de oportunidades de

crecimiento y desarrollo profesional puede llevar a la exploración de nuevos desafíos y perspectivas en otros lugares. Si los auxiliares de enfermería evidencian que no hay oportunidades para avanzar en su carrera dentro de la organización, es probable que busquen oportunidades en otras esferas que les ofrezcan mayores posibilidades de desarrollo.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que un alto índice de rotación de personal, crea una apariencia que no es tan propicia para la organización, ya que acarrear altos costos primarios y secundarios, como la selección de personal, entrenamiento y demás procesos involucrados al momento de la contratación.

La alta rotación de auxiliares de enfermería la clínica psiquiátrica San Juan de Dios de la ciudad de Manizales puede tener un impacto negativo en la calidad de atención al paciente y en el desempeño laboral del personal de enfermería, por consiguiente, fue importante identificar las causas de la alta rotación y así poder brindarle un insumo a la organización que le permita implementar medidas para abordarlas, incluyendo la mejora de las condiciones laborales, la promoción de un ambiente laboral positivo, la implementación de programas de retención y la evaluación y monitoreo de la efectividad de las medidas implementadas.

Finalmente, fue posible identificar que en los procesos que también fueron evaluados dentro de la encuesta como retención de personal y descripción de cargos, están cumpliendo con el propósito que la empresa requiere.

## **Recomendaciones**

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para abordar este problema:

Mejorar los programas de capacitación: Es fundamental que la empresa brinde programas de capacitación sólidos y completos para los auxiliares de enfermería. Esto implica identificar las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar eficazmente su trabajo y diseñar programas de capacitación que aborden esas necesidades. La capacitación debe ser continua y adaptarse a medida que evolucionan las prácticas y tecnologías en el campo de la salud.

**Fortalecer la inducción:** Una inducción adecuada es esencial para asegurar una transición suave y exitosa de los nuevos auxiliares de enfermería a su puesto de trabajo. La empresa debe asegurarse de proporcionar una inducción exhaustiva que incluya información sobre las políticas y procedimientos de la organización, introducción al equipo de trabajo y a los roles y responsabilidades específicas. Además, es importante asignar a un mentor o tutor que brinde apoyo y orientación durante los primeros días o semanas en el trabajo.

**Evaluar y mejorar la calidad de la capacitación:** Es recomendable realizar evaluaciones periódicas de la calidad de la capacitación y la inducción. Esto puede involucrar encuestas de satisfacción de los empleados, entrevistas individuales o enfoques de retroalimentación, para obtener información sobre la eficacia de los programas y realizar mejoras continuas. La empresa debe estar abierta a recibir comentarios y sugerencias de los auxiliares de enfermería y utilizar esa retroalimentación para mejorar la calidad de la capacitación.

**Establecer un ambiente de aprendizaje y apoyo:** La empresa debe promover un entorno de trabajo que fomente el aprendizaje continuo y brinde apoyo a los auxiliares de enfermería. Esto implica establecer una cultura que valore la capacitación y el desarrollo, proporcionar recursos y herramientas de aprendizaje, y fomentar la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los miembros del equipo.

**Implementar programas de retención:** Es importante implementar programas de retención para los auxiliares de enfermería en la clínica. Esto puede incluir medidas como la provisión de incentivos para la permanencia en la clínica, la promoción de oportunidades de desarrollo profesional y la provisión de apoyo emocional y psicológico.

**Evaluar y monitorear la efectividad de las medidas implementadas:** Es importante evaluar y monitorear la efectividad de las medidas implementadas para reducir la rotación de auxiliares de enfermería en la clínica. Esto puede incluir la realización de encuestas de satisfacción del personal de enfermería y la evaluación del desempeño laboral y la calidad de atención al paciente.

Implementar estas recomendaciones puede ayudar a la empresa a abordar las causas de rotación del personal de los auxiliares de enfermería relacionados con la capacitación y la inducción. Al invertir en el desarrollo y apoyo de los empleados, la empresa puede mejorar la satisfacción laboral, aumentar la retención del personal y promover un entorno de trabajo saludable y productivo.

### **Anexos:**

*Table 1 Cuestionario Auxiliares de enfermería, elaboración propia*

<b>Cuestionario Auxiliares de Enfermería</b>
<b>Edad</b>
<b>Tiempo de labores en la institución:</b>
a. Menor a 1 año
b. De 1 año a 3 años
c. De 3 años a 5 años
d. De 5 a 10 años
e. Más de 10 años
<b>Proyección dentro de la organización:</b>
a. Menor a 1 año
b. De 1 año a 3 años
c. De 3 años a 5 años
d. De 5 a 10 años
e. Más de 10 años
<b>1. Selección de personal</b>
¿Considera que el proceso de selección de la organización es efectivo?
¿Considera que la experiencia registrada en su hoja de vida se tuvo en cuenta para el cargo asignado?
¿ En los procesos de selección se evalúan las habilidades de los trabajadores?
¿En el proceso de selección le mencionaron sus condiciones laborales como tipo de contrato, horarios y salario?
<b>2. Inducción</b>
¿Al momento de ingresar a la organización tuvo un proceso de inducción?
¿En el proceso de inducción le explicaron sus funciones y responsabilidades dentro del cargo?
¿Al momento de ingresar a la organización considera que fue completa la información que le brindaron sobre su cargo?
¿En el proceso de inducción tuvo acompañamiento en la entrega del cargo?
<b>3. Capacitación</b>



¿La organización le brinda oportunidades de capacitarse en temas relacionados a su cargo?

¿Los cursos de capacitación recibidos han contribuido al desarrollo eficaz de su trabajo?

¿La empresa le ofrece oportunidades adecuadas de crecimiento y desarrollo personal y profesional?

¿Recibe las respectivas capacitaciones para el desarrollo de sus labores?

#### 4. Descripción de cargos

¿Considera que las funciones que usted desempeña son acordes a su cargo actual?

¿Tiene conocimiento de cuál es el objetivo de su cargo dentro de la organización?

¿Considera que las funciones que usted realiza aportan al logro de los objetivos organizacionales?

¿Dentro de su contrato laboral se especifican las funciones y responsabilidades para las cuales usted fue contratado?

#### 5. Retención

¿ El espacio y puesto de trabajo donde usted realiza sus funciones es el adecuado?

¿ La organización le proporciona libertad en el desarrollo de sus funciones y uso de herramientas necesarias para ello?

¿Se siente identificado con la cultura de la organización?

¿ Percibe que el ambiente de su equipo de trabajo es agradable?

#### Opciones de respuesta

a. Muy de acuerdo

b. Algo de acuerdo

c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo

d. Algo en desacuerdo

e. Muy en desacuerdo

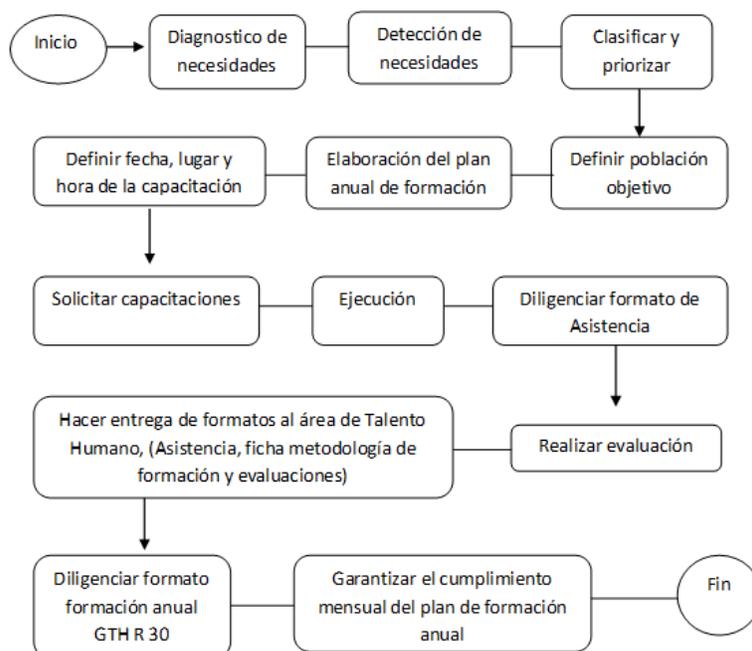
*Table 2 Modelo proceso de selección Clínica San Juan de Dios*

Herramienta	Obligatorio para todos los cargos	Opcional para algunos cargos	Observaciones
Entrevista Talento Humano	X		Se debe dejar constancia de la entrevista realizada.
Entrevista jefe inmediato	X		Se debe dejar constancia de la entrevista realizada.
Entrevista Superior/hermano Consejero		X	El hermano superior del centro y/o el hermano Consejero de zona realizaran entrevistas a los cargos directivos y hasta mandos medios del centro
Pruebas psicotécnicas	X		** serán usadas a discreción de talento humano, y serán determinadas de acuerdo al perfil del cargo, Garantizando evaluar aspectos psicológicos que puedan impactar la prestación del servicio o desarrollo del trabajo
Pruebas de inteligencia		X	*cargos de nivel estratégico o gerencial
Pruebas de conocimiento teóricas y/o practicas	X		*excepto niveles gerencial y estratégico
Estudio de casos y/o assesment center		X	*opcional para cargos profesionales y tácticos*obligatorio para cargos tácticos, gerencial y estratégico

Table 3 Modelo proceso de selección Clínica San Juan De Dios

#	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO O DOCUMENTO DE SALIDA
1	<b>Solicitud de cubrimiento de la vacante</b> Si la necesidad generada, es puesto nuevo (no contemplado en presupuesto), deberá contar con firma de aprobación por parte del Director General del centro	Jefe inmediato	Formato de Solicitud de cubrimiento de la vacante o soporte de la solicitud
2	<b>Revisión de perfil y búsqueda en bases de datos</b> Recibe y verifica que la solicitud tenga las firmas requeridas y este completa y correctamente diligenciado. Coloca fecha de recibimiento de la misma Verifica el perfil y valida en base de datos hojas de vida	Talento Humano	Ninguno
3	<b>Reclutamiento</b> Genera oferta de empleo y publica por los canales establecidos	Comunicaciones/talento Humano	Registro sobre los canales utilizados
4	<b>Pre clasificación</b> Realizar la preclasificación de las solicitudes de los candidatos tomando en cuenta la hoja de vida o currículo y el video de presentación.	Talento Humano	Solicitudes de empleo /Hojas de vida preclasificadas
5	<b>Primera evaluación clasificatoria</b> Cita para entrevista preliminar; virtual o presencial.	Talento Humano	Formato de entrevista
6	<b>Segunda evaluación clasificatoria</b> De requerirse envía pruebas de competencia a candidatos preseleccionados Programa y realiza la aplicación de pruebas de conocimientos y/o assesment según aplique	Talento Humano	Calificación de assesmet/pruebas psicotécnicas y/o pruebas de conocimiento . De acuerdo a la política establecida
7	<b>Entrevista y Evaluación Jefe Inmediato</b> Realiza entrevista final para la toma de decisión	Jefe Inmediato	Formato de Entrevista del jefe inmediato y/o concepto final del candidato
8	<b>Decisión de contratación</b> Realiza informe comparativo de candidatos, analiza y discute decisión de contratación. Se selecciona al candidato	Talento Humano/jefe inmediato	Soporte del Informe individual o concepto final de cada candidato Cuadro comparativo final o de la toma de decisión

**Table 4 Modelo plan de capacitación**



**Table 5 Formato descriptivo de puesto y funciones , clínica san Juan de Dios**

		FORMATO DESCRIPTIVO DE PUESTO Y FUNCIONES			CÓDIGO	
					PÁGINA	
					VERSIÓN	0
					FECHA VIGENTE	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>						
Denominación de Cargo						
Nivel organizacional		Nivel		Código		
Proceso correspondiente		Área		Dirección/gerencia		
Lugar de trabajo/Ubicación						
<b>Misión del cargo</b>						
<b>II. REQUISITOS DEL CARGO</b>						
Formación académica. Título y Especialidad						
Experiencia (años y áreas)						
Otros conocimientos y/o habilidades requeridas						



III. COMPETENCIAS			
Competencias Carismáticas			
Competencias de Gestión			
Competencias Específicas (para el cargo)			
IV. DESCRIPCION DEL CARGO			
Dimension del cargo (Posición dentro de la estructura del proceso/area)			
Cargos que le reportan directamente		Número	
Cargos que le reportan indirectamente		Número	
Valores bajo su custodia y administración			
Presupuesto (si tiene responsabilidad sobre presupuesto indique el valor anual en dólares)			
Activos (si tiene responsabilidad sobre activos diferentes a herramientas básicas y/o computadores indique el valor en reales)			
Informes y Reportes			
Provincial			
Zonal			
Institucional			
V. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES		ACCIONES DE APOYO A LAS RESPONSABILIDADES	
VII. TOMA DE DECISIONES/NIVEL DE AUTONOMIA			
DECISIONES TOMADAS POR SI MISMO (No requieren aprobación del Superior Inmediato)		DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL SUPERIOR	
ELABORADO POR		APROBADO POR	
NOMBRE		NOMBRE	
FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA	

Table 6 Resultados encuesta clima laboral, Clínica San Juan De Dios

## RESUMEN



Table 7 Encuesta clima laboral, Clínica San Juan De Dios



## Bibliografía:

Arévalo, D (2015) Propuesta para reducir la rotación de personal en las Prestadoras de Servicios de Salud, qué tienen convenio con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, en el Área de Salud de Chiquimula. Autoridades de Universidad Panamericana, Guatemala. Recuperado de:

[https://www.academia.edu/14132794/Propuesta\\_para\\_reducir\\_la\\_rotaci%C3%B3n\\_de\\_personal\\_en\\_las\\_Prestadoras\\_de\\_Servicios\\_de\\_Salud\\_que\\_tienen\\_convenio\\_con\\_el\\_Ministerio\\_de\\_Salud\\_P%C3%ABblica\\_y\\_Asistencia\\_Social\\_en\\_el\\_%C3%81rea\\_de\\_Salud\\_de\\_Chiquimula](https://www.academia.edu/14132794/Propuesta_para_reducir_la_rotaci%C3%B3n_de_personal_en_las_Prestadoras_de_Servicios_de_Salud_que_tienen_convenio_con_el_Ministerio_de_Salud_P%C3%ABblica_y_Asistencia_Social_en_el_%C3%81rea_de_Salud_de_Chiquimula)

Cabeza, D et. al (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-FUCS, Bogotá. Recuperado de:

<https://repositorio.fucsalud.edu.co/bitstream/handle/001/412/REDI-FDA-2016-11.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, M et. al (2019). Percepciones acerca de la afectación de la rotación del personal en la calidad de servicio prestado en el Hospital Regional de la Orinoquía de Yopal, Casanare. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad El Bosque  
Recuperado de:

[https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/3068/Rodr%C3%adguez\\_Garc%C3%ada\\_Mar%C3%ada\\_M%C3%B3nica\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/3068/Rodr%C3%adguez_Garc%C3%ada_Mar%C3%ada_M%C3%B3nica_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chaparro, D et. al (2015) Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología/ Factors causing Dental Assistant Turnover. *Universitas Odontologica*, 34(72), 75-82. Recuperado de: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/adminpujojs,+unod-72-7.pdf>

Aruquipa, G (2019) *Prevalencia del Síndrome de Burnout en el personal de enfermería, Unidad de Terapia Intensiva Adultos, Neonatal y Cuidados Intermedios Neonatal, Caja de Salud de la Banca Privada, La Paz, Bolivia gestión 2018* (Doctoral dissertation) Recuperado de:

<https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/22130/TM-1443.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rivara, M & Roux, E (2015) “Disminución de la rotación del personal de enfermería del hospital italiano. instituto universitario aeronáutico Facultad de Ciencias de la Administración Licenciatura en Recursos Humanos. Recuperado de:  
<https://rdu.iaa.edu.ar/bitstream/123456789/1252/1/PROYECTO%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20%20RIVARA-ROUX.pdf>

Cañón, L et. al (2020) Plan de mejoramiento en la rotación de personal del área de farmacia de la clínica Colombia “Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, Santiago de Cali. Recuperado de:  
[https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2013/PLAN\\_MEJORA\\_MIENTO\\_ROTACI%C3%93N\\_PERSONAL\\_%C3%81REA\\_FARMACIA\\_CL%C3%8D\\_NICA\\_COLOMBIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2013/PLAN_MEJORA_MIENTO_ROTACI%C3%93N_PERSONAL_%C3%81REA_FARMACIA_CL%C3%8D_NICA_COLOMBIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rueda, Y et.al (2019) La gestión del talento humano una perspectiva desde los factores que inciden en la alta rotación del personal en las instituciones prestadoras de salud – IPS. *Editorial Eidec* Recuperado de: <https://www.editorialeidec.com/wp-content/uploads/2020/04/LA-GESTI%C3%93N-DEL-TALENTO-HUMANO-UNA-PERSPECTIVA-DESDE-LOS-FACTORES-QUE-INCIDEN-EN-LA-ALTA-ROTACI%C3%93N-DEL-PERSONAL-EN-LAS-INSTITUCIONES-PRESTADORAS-DE-SALUD-IPS.pdf>

Alvarado Bautista, Á y Sánchez Merchán, L. (2020). *Carga mental del trabajo de personal (Psiquiatras) que labora en una institución hospitalaria en Bogotá a través del método NASA-TLX.1,2*. Bogotá: Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales, 2020. Recuperado de: <https://repository.udca.edu.co/handle/11158/3723>

Cozzo, G (2016) Estrés percibido y calidad de vida relacionada con la salud en personal sanitario asistencia. Universidad Católica del Uruguay. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/journal/3331/333145838001/html/>

Diaz, L (2020) Factores asociados a la rotación del personal de enfermería en una IPS de Santander. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Recuperado de:

[https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/11479/2020\\_Tesis\\_Lina\\_Maria\\_Diaz\\_Rojas.pdf;jsessionid=D5D8F1EA697569D455E8A0EA704A3A61?sequence=1](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/11479/2020_Tesis_Lina_Maria_Diaz_Rojas.pdf;jsessionid=D5D8F1EA697569D455E8A0EA704A3A61?sequence=1)

Robbins, S. (1998) Administración. México. *Perason Educación*. Recuperado de:

<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>

Raffaele, M (2021) Índice de rotación de personal: Conoce las 5 métricas claves de RRHH. *StarmeUp desarrollando talento*. Recuperado de:

<https://blog.starmeup.com/es/desarrollando-talento/indice-de-rotacion-de-personal/>

Reyes, A (2007) Administración de personal 1. Relaciones humanas. México. Limusa.

Recuperado de: <https://1library.co/document/zwo8rogy-administracion-de-personal-relaciones-humanas-agustin-reyes-ponce-primera-parte.html>

Werther, W et. al (2000) Administración de los recursos Humanos. contexto. El capital humano de las empresas. Preparación y selección pag 87, sexta edición. recuperado de:

<http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1557/ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS-WERTHER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ceupe Magazine (s.f) [https://www.ceupe.com/blog/seleccion-de-personal-claves-para-cualquier-departamento-de-recursos-](https://www.ceupe.com/blog/seleccion-de-personal-claves-para-cualquier-departamento-de-recursos-humanos.html#:~:text=La%20selecci%C3%B3n%20de%20personal%20es,por%20profesionales%20cualificados%20para%20ello)

[humanos.html#:~:text=La%20selecci%C3%B3n%20de%20personal%20es,por%20profesionales%20cualificados%20para%20ello](https://www.ceupe.com/blog/seleccion-de-personal-claves-para-cualquier-departamento-de-recursos-humanos.html#:~:text=La%20selecci%C3%B3n%20de%20personal%20es,por%20profesionales%20cualificados%20para%20ello)

Aponte, J (2006) Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Pag119

Medellín, Universidad de Antioquia. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=1aXmDqJpEc8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Charry, S (2020) Selección de personal. *Fundación Universidad de América*. Bogotá  
Recuperado de: <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8066/1/287856-2020-III-GTH..pdf>

García, K. (2020). Inducción del personal y su importancia.  
[https://www.staffingpersonal.com/induccin\\_del\\_personal/](https://www.staffingpersonal.com/induccin_del_personal/)

Figuroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana, *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77. Recuperado de  
<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1869/Estrategias%20de%20atracci%c3%b3n%20y%20retenci%c3%b3n%20del%20talento%20humano%20en%20la%20industria%20minera%20colombiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Cota, J (2017) La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. *Instituto Tecnológico de Sonora*, Ciudad Obregón, Sonora, México. Recuperado de: <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>

Granja López, K. V. (2015). *Influencia de la inducción en la rotación del personal de enfermería de la Clínica de la Mujer* (Bachelor's thesis, Quito: UCE). Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7489/1/T-UCE-0007-345i.pdf>

Blanco, V. E. (2020). *Satisfacción laboral, situación contractual, formación y capacitación en enfermería* (Bachelor's thesis, Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencias Médicas.) Recuperado de: <https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/23529/PTE2228-BlancoVE-2020.pdf?sequence=3>

Naranjo, A. (2019). El proceso de inducción de personal. Qué es, etapas y beneficios. Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/el-proceso-deinduccin-de-personal/>

Wayne, R (2004), Interamericana Administración de recursos humanos, Selección y contratación, novena edición. Recuperado de: <https://1library.co/article/proceso-selecci%C3%B3n-selecci%C3%B3n-r-wayne-mondy-robort-noe.yr6k44vy>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación: (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

Blasco, J. Pérez, J. (2007). Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes.

Muñoz, L (2014) ¿Qué esperan los millennials y centennials Z de las empresas? Tomado de: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/about-deloitte/articles/que-esperan-los-millennials-y-centennials-de-las-empresas.html>

Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. Clío América.

Frigo, E (s.f) ¿Qué es la capacitación, y qué gana una organización al capacitar a su personal? Foro Latinoamericano de Seguridad. Tomado de: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

Hernández, R (2018) Metodología de la investigación. Sexta edición. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Tomado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>