

Impacto de la rotación de personal asistencial en la ESE San José de Leiva (Nariño)

Oscar Erazo, Yanina Diaz, Lizeth Martínez, Mildred Beltrán

Proyecto de Investigación

Asesor: MSC. Richard Nelson Román Marín



Universidad Católica de Manizales. Colombia.

Facultad de Ciencias de la Salud.

Especialización en Administración en la Salud – III Semestre.

Popayán 2020

Tabla de contenido

1. Planteamiento del problema.....	6
2. Antecedentes.....	9
3. Justificación.....	16
4. Objetivos.....	18
4.1 Objetivo General.....	18
4.2 Objetivos Específicos.....	18
5. Marco Teórico.....	19
5.1 Código sustantivo del trabajo.....	19
5.2 Ley 909 de 2004.....	21
5.3 Modalidades del Contrato.....	21
5.4 Recursos Humanos.....	21
5.5 Gestión del talento humano.....	22
5.6 Definición de Rotación De Personal.....	25
5.6.1 Causas de la rotación de personal.....	25
5.6.2 Costos en la rotación de personal.....	27
6. Diseño Metodológico.....	28
6.1 Metodología.....	28
6.1.1 Ubicación Contextual.....	28
6.2.1 Enfoque y Tipo de Estudio.....	29
6.2 Población.....	29
6.3 Criterios de inclusión.....	30
6.5. Plan de recolección y análisis de la Información.....	31
6.5.1 Herramientas de recolección de información?.....	32
6.7 Muestra.....	33
6.8 Consentimiento Informado.....	34
7. Aspectos éticos.....	37
8. Cronograma.....	37
10. Presupuesto.....	37
11. Variables.....	38
11.1 Variables de la Encuesta de Usuarios.....	39
11.2 Variables para encuesta Ex empleados.....	41
11.3 Variables para entrevistas.....	46
12. Instrumentos de recolección de la información.....	48
12.1 Entrevista al Contador.....	48

12.2 Entrevista Jefe De Talento Humano.....	49
12.3 Entrevista Jefe De Control Jurídico	50
12.4 Encuesta para Exempleados.....	50
12.5 Encuesta para Usuarios	52
13. Resultados.....	52
13.1 Resultado de Entrevistas	52
13.2 Resultados de la encuesta de los exempleados:	55
13.3 Resultados de la encuesta a los usuarios:	62
14. Conclusiones	64
15. Recomendaciones	67
15.1 Proceso de Inducción y reinducción	67
15.2 Evaluación del desempeño.....	68
15.3 Programa de capacitación:	69
15.4 Plan de Incentivos:.....	69
Referencias Bibliográfica.....	72

Lista de tablas

Tabla 1. Personal Administrativo Ese San José De Leiva.....	6
Tabla 2. Personal Asistencial Ese San José De Leiva.....	7
Tabla 3. Tasa de rotación de personal asistencial ESE San José de Leiva.....	8
Tabla 4. Antecedentes bibliográficos.....	9
Tabla 5. Población de atención promedio mes.....	30
Tabla 6. Criterios de inclusión.....	30
Tabla 7: Tamaño de la muestra.....	34
Tabla 8: Actividades de consentimiento informado.....	35
Tabla 9. Cronograma.....	37
Tabla 10. Presupuesto.....	38
Tabla 11: Variables de la Encuesta de Usuarios.....	39
Tabla 12. Variables de encuesta de exempleados.....	41
Tabla 13. Variables para entrevistas.....	46

Lista de Gráficos

Gráfica 1. Dificultades de Accesibilidad al municipio de San José de Leiva (N).....	56
Grafica 2. Satisfacción de necesidades de los trabajadores sobre salario devengado.....	56
Grafica 3. Oportunidad en pago de salario.....	57
Grafica 4. Clima laboral.....	57
Grafica 5. Superación personal.....	58
Grafica 6. Salario emocional.....	58
Grafica 7. Percepción de las Condiciones de trabajo.....	59
Grafica 8. Percepción de tiempo laborado vs tiempo contratado.....	59
Grafica 9. Causas de egreso de la Institución.....	60
Grafica 10. Recomendaciones frente a la rotación del personal asistencial.....	61
Grafica 11. Cruce de variables de clima laboral y satisfacción de las condiciones de trabajo.....	61
Grafica 12. Consecuencias del cambio de personal.....	62
Grafica 13: Confianza en atención por nuevo personal asistencial.....	63
Grafica 14. Percepción inicial del paciente hacia el profesional recién vinculado.....	63
Grafica 15. Cruce de variables de consecuencias y confianza en la atención.....	64

1. Planteamiento del problema

En un mundo de constante cambio e innovaciones es normal observar que el recurso humano de una empresa también este en cambio continuo, por diferentes causas; y el área de la salud no es la excepción, sobre todo, en aquellas empresas que se encuentran en proceso de posicionamiento o en crecimiento.

En la ESE San José de Leiva. Anualmente se observa como el personal que labora en dicha institución se renueva constantemente, por factores externos e internos. Sin poder determinar exactamente si esto afecta de manera positiva o negativa la productividad, efectividad, competitividad e imagen.

La rotación de personal en una institución de salud genera elevación de costos ya que implica un proceso de reentrenamiento en protocolos y guías, lo que expone además a la aparición de eventos adversos afectando la seguridad del paciente y de los compañeros, se encuentra el caso de paciente a quien le fue aplicado medicamento de uso exclusivo intramuscular por vía intravenosa por parte de una auxiliar de enfermería con ingreso reciente. Dentro de elevación de costos se encuentra incremento asociado a la manipulación inadecuada de equipos y o elementos de la empresa, por ejemplo, el accidente de tránsito de ambulancia en el año 2014 ocasionado por conductor contratado sin dato de experiencia previa en ambulancias.

A continuación, se da a conocer como está constituido el personal que labora en la ESE San José De Leiva.

Tabla 1. Personal Administrativo Ese San José De Leiva

NO.	ADMINISTRATIVO	TIPO DE CONTRATO
1	Gerente	NOMINA
1	Subgerente	NOMINA
1	Archivo	NOMINA
1	Secretaria De Gerencia	OPS
1	Almacenista, Digitadora 4505	OPS
1	Contador	OPS
1	Jurídico	OPS
1	Financiero	OPS
1	Regente De Farmacia	OPS

1	Coordinador Facturación	OPS
1	Auxiliar Facturación	OPS
1	Atención Al Usuario	OPS
3	Conductores Ambulancia	OPS
1	Celador	OPS
2	Aseadoras	OPS
3	Auxiliares Puestos De Salud Rurales	OPS
21	TOTAL	18 POPS Y 3 DE NOMINA

Fuente: autoría propia

Tabla 2. Personal Asistencial Ese San José De Leiva

NO.	ASISTENCIAL	TIPO DE CONTRATO
4	Auxiliares Enfermería	NOMINA
1	Auxiliar De Farmacia	NOMINA
5	Médicos	OPS
2	Enfermeras jefe	OPS
1	Odontólogo	OPS
1	Bacteriólogo	OPS
1	Psicólogo	OPS
1	Higienista Oral	OPS
1	Auxiliar De Odontología	OPS
1	Auxiliar De Bacteriología	OPS
6	Auxiliares Enfermería	OPS
1	Auxiliares Enfermería	OPS
1	Regente De Farmacia	NOMINA
1	Auxiliares Enfermería	OPS
1	Auxiliares Enfermería	OPS
1	Auxiliares Enfermería	OPS
29	TOTAL	23 OPS Y 6 DE NOMINA

Fuente: Autoría propia

La alta rotación de personal es más visible en el área de personal técnico auxiliar en bacteriología, enfermería, higiene oral, enfermeras profesionales, medicina y odontología, es decir el área asistencial. Como consecuencia se produce la ralentización de procesos por necesidad de reentrenamiento con probable baja productividad, desperdicio de insumos, reparación temprana de equipos biomédicos por manipulación inadecuada, renuencia en la población al uso de servicios ante personal desconocido, propagación de enfermedades transmisibles por falta de identificación e intervención temprana.

Tabla 3. Tasa de rotación de personal asistencial ESE San José de Leiva.

PERSONAL ASISTENCIAL	TOTAL DE PERSONAL CONTRATADO	NUEVAS CONTRATACIONES	2018	
			BAJAS	INDICE
Aux. de Bacteriología	1	1	1	100%
Aux. de Farmacia	1	1	0	0%
Aux. de Odontología	1	1	1	100%
Auxiliares Enfermería	14	14	6	43%
Bacteriólogo	1	1	0	0%
Enfermera	2	2	2	100%
Higienista Oral	1	1	1	100%
Médicos	5	5	3	60%
Odontólogo	1	1	3	300%
Psicólogo	1	1	0	0%
Regente De Farmacia	1	1	0	0%
TOTAL	29	29	17	59%

Fuente: autoría propia.

Es por eso, por lo que se ha planteado la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el impacto de la rotación de personal asistencial en la ESE San José de Leiva (N) en los últimos 4 años?

2. Antecedentes

Tabla 4. Antecedentes bibliográficos

NOMBRE	AUTOR	AÑO	PREGUNTA	OBJETIVO	CONCLUSIONES
Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicana	Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii	2008	Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicana	Determinar los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas	Afirman que las causas fundamentales de la rotación de personal son: la insatisfacción laboral, la baja remuneración y la selección incorrecta del personal.
Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa HOLCREST S.A.S	María Katherine Domínguez Olaya	2015	Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa HOLCREST S.A.S	Analizar las causas que inciden en la rotación de personal en la empresa HOLCREST S.A.S.	Afirman que los factores que originan y tienen más impacto en la rotación de personal son: el salario, las oportunidades de carrera, el balance vida – trabajo, el reconocimiento y la cooperación entre áreas e innovación, por lo que el autor recomienda que se debe inculcar el sentido de pertenencia a cada uno de los empleados, además incentivarlos con salarios y capacitaciones que los hagan más competitivos e incluso proponer una nueva estructura organizacional.
Análisis de las	Julián Roberto	2013	Análisis de las principales	Identificar y Analizar las	La alta rotación de personal es un tema alarmante para las empresas debido al impacto que tienen en la

<p>principales causas de rotación de personal de la empresa OILTRANS sas de la ciudad de Bogotá, D.C.</p>	<p>Moreno Pérez, Y Johan Jacob Lemus Rincón</p>		<p>causas de rotación de personal de la empresa OILTRANS sas de la ciudad de Bogotá, D.C.</p>	<p>principales causas de rotación de personal en el área operativa de la empresa OILTRANS SAS a partir de lo cual se propondrán acciones de mejora.</p>	<p>productividad y eficiencia a la hora de desempeñar un objeto social ; en el caso de OILTRANS S.A.S. tras calcular el índice de rotación de personal se identificó que presenta una rotación de personal de 69.2 % para el mes de diciembre del año 2016, y a través de este estudio se determinó como principal causa de rotación de personal el pago impuntual de los salarios, junto con el no pago de prestaciones sociales, generando insatisfacción laboral por parte de los colaboradores del área operativa; seguida por la actitud y trato de los jefes o directivos, donde las relaciones laborales se ven afectadas debido a la falta de comunicación asertiva entre colaboradores y directivos.</p>
<p>Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una Empresa de Plásticos”</p>	<p>Mynor Raul Morán Martínez</p>	<p>2010</p>	<p>Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una Empresa de Plásticos”</p>	<p>Analizar las estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una Empresa de Plástico</p>	<p>Donde se expresa que se observó variación en la productividad de la empresa debido a que los puestos no eran constantes y se debía adiestrar a muchos trabajadores en cortos tiempos y de manera muy seguida, y aun así dichos trabajadores no se mantenían y el proceso se repetía cada vez. Es así como los resultados mostraron que la rotación de personal estaba ligada al débil proceso de selección en el cual no se</p>

					<p>sometían a los nuevos ingresos a un lineamiento específico, es decir, los requisitos eran escasos y de poca exigencia lo que permitía la entrada a sujetos sin experiencia y bajo nivel, todo esto era indicativo para desplazar a estas personas y dar pie a la rotación. Dicho aporte sustenta este trabajo de investigación, ya que permite conocer otra causal para la rotación de personal, el cual engloba uno de los procesos más importantes de las organizaciones como lo es el reclutamiento y selección; si estos procesos no son llevados a cabo de manera exhaustiva se corre el riesgo de contratar personal no apto para los puestos buscados.</p>
<p>Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores</p>	<p>Salazar Yuniór Ccollana</p>	<p>2015</p>	<p>¿Cuál es la relación entre rotación del personal, el absentismo laboral y la productividad de los operarios de la empresa</p>	<p>Determinar la relación del personal, el absentismo laboral y la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos, durante el año 2010.</p>	<p>Acorde a los resultados se asevera que la relación entre la rotación de personal y el absentismo con la productividad de los operarios en la empresa Ángeles Eventos en el 2010 sí es significativa. Puesto que al analizar estadísticamente ambas variables se observó algunas variaciones; sin embargo, estas no inciden de forma directa con la productividad.</p> <p>En cuanto a la relación entre la rotación de personal y la productividad, se demostró que la relación sí es</p>

			<p>Ángeles</p> <p>Eventos, durante el año 2010?</p>		<p>significativa. Con relación a la relación entre el absentismo laboral y la productividad, se comprobó que dicha relación sí es significativa. Si un operario no llega a presentarse en su puesto de trabajo, es cubierto inmediatamente por otro operario, donde necesariamente tendrá que realizar horas extraordinarias para compensar la ausencia del absentista.</p> <p>Finalmente se concluye lo siguiente: la edad es predominante, ya que los operarios jóvenes presentan mayor inestabilidad laboral. La formación académica es necesaria para seguir creciendo y la obtención de nuevas oportunidades, ya que la falta de desarrollo profesional y la monotonía conllevan al desgano y aburrimiento. Asimismo, el salario es un factor para los operarios puesto que genera lealtad.</p>
Factores que originan la rotación del personal auxiliar de	Chaparro DT, Guzmán AL, Naizaque	2015	¿Cuáles son los factores que originan la rotación del personal auxiliar	Identificar los factores que originan la rotación del personal auxiliar de	Las principales causas de rotación del personal auxiliar de odontología identificadas en este estudio fueron la deficiencia en las condiciones laborales ofertadas por los empleadores, los problemas de socialización con los jefes directos, la dificultad de concatenar el entorno

odontología	LJ, Ortiz SP, Jiménez WG		de odontología?	odontología.	familiar y las exigencias de horario laboral y la carencia de incentivos económicos o morales que sirvan como motivadores para lograr mayor compromiso y permanencia en el lugar de trabajo.
Impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado Nuevo León.	Cabrera Piantini, Ana Ramona; Ledezma Elizondo, María Teresa; Rivera Herrera, Nora Livia	2011	Cuál es la relación entre la rotación del personal y la productiva y la eficiencia en las empresas constructoras del estado Nuevo León	Determinar la relación entre la rotación del personal con la productividad y la eficiencia.	Como se muestra en el resultado de este estudio el 94,12% de los encuestados afirma que la. Rotación de personal afecta la productividad y la eficiencia de los obreros. Además, queda reflejado en los resultados que el 64,71% de la rotación es voluntaria, por lo que la empresa no tiene control sobre fenómeno y el 76,47% afirma que se ha tenido retrasos a causa de rotación de personal. Lo que evidencia que la rotación de personal es un serio problema para las compañías, debido a que, a pesar de la relativa facilidad con la que pueden recuperar personal tiene que adaptarse a la dinámica del grupo, lo que trae como consecuencia pérdida de productividad y de eficiencia de grupo.
Estudio de la Incidencia que tiene la	Castillo Smith, Eric Joel	2018	¿Incide la rotación de personal en la	Evidenciar y analizar la incidencia que	En la presente investigación se realizó un análisis que consiste en correlacionar entre la variable independiente y la variable dependiente y para corroborar se realizó

Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017	Sabando Unda, Jhosue Marcelo		productividad de la Compañía Exportadora del Sur?	tiene la rotación de personal en la productividad de la compañía Exportadora del Sur.	una entrevista al personal de producción y con esa información se pudo determinar que el margen de incidencia en la productividad se da en baja proporción por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.
El capital humano, otro activo de su empresa	Valencia Rodríguez, Marino	2005	¿Cuál es la importancia del capital humano para la organización?	identificar el valor que la persona tiene para la organización	El capital humano es lo más importante en la empresa, sin el capital humano no es posible realizar nada, así que, si se quiere tener un mejor nivel empresarial y como consecuencia un mayor nivel económico y cultural en el país, se debe invertir en preparar y desarrollar las capacidades de estos.
Disminución de la rotación del personal de enfermería en el hospital italiano	Edgardo Roux, Marisa Rivara	2015	proveer a la organización de un tratamiento más sistemático e integral para la resolución de la	Elaborar una propuesta para la reducción de la rotación del personal de enfermería del	El tema del ausentismo y la rotación no aparecen como una prioridad de gestión desde el punto de vista de la conducción del Hospital, aunque sí lo son y en gran manera en los niveles de supervisión y jefatura, quienes sufren sus consecuencias directamente y a diario. Las expectativas iniciales del personal de enfermería a

			rotación de personal de enfermería	Hospital Italiano.	<p>la hora del ingreso al hospital disminuyen con el paso del tiempo frente al no cumplimiento del contrato psicológico por parte de la organización.</p> <p>Un abordaje integral y sistémico acerca de la rotación externa permitirá no solo proveer soluciones efectivas para su reducción, sino -y especialmente- erradicar las causas detectadas por las cuales se produce no solo está sino también, como preámbulo de esta, el ausentismo del personal afectado. Incorporando mejoras que impacten en la revalorización del trabajo del enfermero en el Hospital Italiano (en las distintas áreas en donde se desempeñan), todo ello no solo permitiría un trabajo más satisfactorio y valorizado, sino también mayor eficiencia en la gestión de los recursos humanos asociada a actividades de provisión y desarrollo, al enfocarse en personas cuya continuidad se encuentre menos en riesgo.</p>
--	--	--	------------------------------------	--------------------	--

3. Justificación

La rotación de personal es un factor influyente en la calidad de los procesos, especialmente en la medida de que no existe una definición de funciones clara, donde existe tendencia a la ejecución particular de las actividades y estas últimas se transforman en el sello distintivo de cada profesional.

En la ESE San José Leiva (Nariño), se presenta una situación común a muchas empresas del sector salud, especialmente en las que se encuentran en zonas rurales con difícil acceso, donde los profesionales tienen una tendencia marcada a buscar nuevas opciones laborales por diferentes causas, impactando así la prestación de los servicios, no solo en la ejecución de las actividades como tal, ejemplo la consulta médica, sino en la forma como estas se llevan a cabo, mediante la experiencia, conocimiento y hasta la personalidad de quien realiza la atención y la posible empatía que pueden desarrollar los usuarios hacia los profesionales.

Es así como el proceso de inducción y adaptación se reinicia de forma intempestiva, con ciclos cortos donde estos procesos hacen que la quede en entredicho la idoneidad y productividad de los profesionales para trabajar en las condiciones particulares que tiene cada organización, haciendo que este proceso en lugar de ser algo esporádico y sano, se convierta en el estado permanente del equipo de trabajo.

Este proceso haría que los constantes relevos seguramente se traduzcan en disminución de la calidad y un aumento en los costos de la atención, dados factores como la velocidad en la ejecución de las actividades, e incluso manejo del proceso de trámites administrativos al interior de la empresa.

En la ESE San José Leiva (Nariño), se ha venido presentando este fenómeno, por lo que es pertinente realizar un estudio que logre reflejar el impacto, financiero, administrativo, de calidad y de imagen que genera esta rotación a fin de determinar en qué grado la alta rotación de personal es un factor contribuyente a la disminución de la productividad de la empresa o si por el contrario es un factor irrelevante para la misma.

El proyecto se encuentra avalado por las principales autoridades municipales del municipio de Leyva el alcalde electo, el secretario de salud nombrado y el gerente de la ESE.

Así como también se cuenta con la participación voluntaria del personal administrativo de la

institución suministrando la información y compartiendo sus experiencias personales con respecto al tema de investigación propuesto

Para el desarrollo del proyecto de investigación se cuenta con la participación de dos (2) profesionales de Medicina; una enfermera y una administradora de empresas lo que se traduce en un enfoque holístico al abordar el tema.

De igual manera, se dispone de acceso a la información de la ESE; tanto asistencial como administrativa y financiera de los últimos dos años para hacer el proceso de investigación es de resaltar que dentro del equipo de trabajo se encuentra con profesionales expertos en el análisis de información lo que facilitará el proceso de investigación.

Se determina que los participantes del proyecto serán quienes subsidian los gastos propios de papelería y viáticos, así como los costos asociados a la recolección de la información y el análisis de los datos por lo que la contribución para esta institución pública no le generará costos económicos a su cargo.

Mediante el análisis del impacto de la alta rotación de personal en la ese San José de Leyva se espera generar conocimiento probado sobre la influencia que tiene este fenómeno en las distintas dependencias de la empresa a fin de contribuir en la construcción de un modelo de gestión efectivo que permita reducir las consecuencias negativas de esta movilidad, se espera que una vez determinado el impacto se puedan generar estrategias que lleven a la consolidación de la identidad institucional para clientes internos y externos

También se busca la reducción de eventos adversos Asociados a la atención que son un riesgo latente durante un proceso de inducción y adaptación de los profesionales de salud dentro de los de los beneficios, se espera aumentar la rentabilidad de la empresa en términos de imagen y financieros.

Finalmente se espera lograr la satisfacción de los clientes internos y externos de la ESE San José brindándole una herramienta útil que contribuya a su sostenibilidad, una vez finalizado el proceso de investigación en la ESE San José de Leiva recibirá una recopilación de los hallazgos y las recomendaciones para la implementación de las estrategias propuestas.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Determinar el impacto de la rotación del personal asistencial en la ESE San José de Leiva, en los últimos cuatro (4) años.

4.2 Objetivos Específicos

- Conocer el impacto financiero que tuvo la rotación del personal asistencial de la ESE San José de Leiva (Nariño).
- Establecer el impacto administrativo de la rotación de personal asistencial de la ESE San José de Leiva (Nariño).
- Definir el impacto en la calidad del servicio asociado a la rotación personal asistencial de la ESE San José de Leiva (Nariño).
- Identificar el impacto en la imagen secundaria a la rotación del personal asistencial de la ESE San José de Leiva (Nariño).

5. Marco Teórico

5.1 Código sustantivo del trabajo

5.1.1 Principios Generales

Artículo 1°. *Objeto.* “La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social” (1)

Artículo 2°. *Aplicación Territorial.* “El presente Código rige en todo el territorio de la Republica para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad” (1)

Artículo 3°. *Relaciones que regula.* “El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares” (1)

Artículo 4°. *Servidores públicos.* “Las relaciones de derecho individual del Trabajo entre la administración Pública y los trabajadores de ferrocarriles, empresas, obras públicas y demás servidores del Estado, no se rigen por este Código, sino por los estatutos especiales que posteriormente se dicten” (1)

Artículo 5°. *Definición De Trabajo.* “El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo” (1)

Artículo 6°. *Trabajo Ocasional.* Trabajo ocasional, accidental o transitorio, es el de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador.

Artículo 7°. *Obligatoriedad del trabajo.* El trabajo es socialmente obligatorio.

Artículo 8°. *Libertad de trabajo.* “Nadie puede impedir el trabajo a los demás, ni que se dediquen a la profesión, industria o comercio que les plazca, siendo licito su ejercicio, sino mediante resolución de autoridad competente encaminada a tutelar los derechos de los trabajadores o de la sociedad, en los casos que se prevean en la ley” (1)

Artículo 9°. *Protección al trabajo.* “El trabajo goza de la protección del Estado, en la forma prevista en la Constitución Nacional y las leyes. Los funcionarios públicos están obligados a prestar a los trabajadores una debida y oportuna protección para la garantía y eficacia de sus derechos, de acuerdo con sus atribuciones” (1)

Artículo 10°. *Igualdad de los trabajadores:* “Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley” (1)

Artículo 11°. *Derecho al trabajo.* “Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley” (1)

Artículo 12°. *Derechos de asociación y huelga.* “El Estado colombiano garantiza los derechos de asociación y huelga, en los términos prescritos por la Constitución Nacional y las leyes” (1)

Artículo 13°. *Mínimo de derechos y garantías.* “Las disposiciones de este Código contienen el mínimo de derechos y garantías consagradas en favor de los trabajadores. No produce efecto alguna cualquier estipulación que afecte o desconozca este mínimo” (1)

Artículo 14°. *Carácter de orden público. Irrenunciabilidad.* “Las disposiciones legales que regulan el trabajo humano son de orden público y, por consiguiente, los derechos y prerrogativas que ellas conceden son irrenunciables, salvo los casos expresamente exceptuados por la ley” (1)

5.2 Ley 909 de 2004

Artículo 1°. Objeto de la ley: *“La presente ley tiene por objeto la regulación del sistema de empleo público y el establecimiento de los principios básicos que deben regular el ejercicio de la gerencia pública. Quienes prestan servicios personales remunerados, con vinculación legal y reglamentaria, en los organismos y entidades de la administración pública, conforman la función pública”* (2)

“En desarrollo de sus funciones y en el cumplimiento de sus diferentes cometidos, la función pública asegurará la atención y satisfacción de los intereses generales de la comunidad. De acuerdo con lo previsto en la Constitución Política y la ley, hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos” (2)

- a) Empleos públicos de carrera;
- b) Empleos públicos de libre nombramiento y remoción;
- c) Empleos de período fijo;
- d) Empleos temporales.

5.3 Modalidades del Contrato

“El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito; para su validez no requiere forma especial alguna, salvo disposición expresa en contrario” (1)

- Contrato verbal.
- Contrato escrito.
- 2.termino
- Contrato a término fijo.
- Contrato a término indefinido.

5.4 Recursos Humanos

Según Caldera, Rodolfo, Se denomina recursos humanos: *“al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la*

función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.” (3)

La administración de recursos humanos es la principal actividad que permite utilizar con efectividad los demás recursos de una empresa. Respecto a este tema el autor Chiavenato, Idalberto considera que: *“La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.” (3)*

5.5 Gestión del talento humano

Chiavenato, Idalberto menciona que *“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (3)*

5.5.1 Proceso de gestión de talento humano

- **Captación de Personal**

“Este proceso tiene como propósito de armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral, la organización y la persona; se ejecuta a través de los programas de Reclutamiento, Selección de personal” (3)

- **Diseño de Cargos**

Al respecto el autor Chiavenato, Idalberto establece que: *“diseño de cargos es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos*

para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante” (3)

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- a. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar
- b. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos de trabajo).
- c. A quien deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
- d. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quienes son sus subordinados.” (Pág.167).

El autor Chiavenato, Idalberto considera que: *“Describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y porque lo hace.” (4)*

- ***Reclutamiento de Personal***

El reclutamiento es: *“Un conjunto de medios y procedimientos orientados a atraer candidatos que estén calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Se establece sistema de información mediante el cual las empresas ofrecen al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo” (3)*

Referente al tema, Chiavenato, Idalberto indica que reclutamiento es *“el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.” (3)*

Para Simón L; Jackson, Susan Y Otros, *“El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir” (3)*

Desde el punto de vista de su aplicación el reclutamiento puede ser interno o externo.

- ***Reclutamiento Interno***

Chiavenato, Idalberto *“El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras”* (3)

El reclutamiento interno es cuando: *“al presentarse determinada vacante, la organización intenta llenarla u ocuparla mediante la reubicación de su personal, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados. Con el reclutamiento interno puede resultar más económico para la organización ya que evita gastos de anuncios de prensa, en la admisión y en integración del nuevo empleado, Presenta confiabilidad y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, que ya es conocido por los jefes y no necesita periodo experimental”* (3)

- **Reclutamiento Externo**

Chiavenato, Idalberto menciona que *“El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.”* (3)

El reclutamiento externo es aquel que: *“opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Lo favorable que puede ser el reclutamiento externo es que trae nuevas experiencias a la Organización, lo que ocasiona tener ideas nuevas y diferentes enfoques en la organización, enriquece los recursos humanos de la Organización”* (3)

- **Selección de Personal**

La selección de personal es el proceso mediante donde la empresa elige a la persona más adecuada y que cumpla con los requisitos establecidos para desempeñar el cargo vacante

Referente al tema el autor Chiavenato, Idalberto establece que: *“Selección es el proceso mediante el cual una Organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”* (3)

Para los autores Alarcón, A., Chelech, S y Otros consideran que: *“La tarea del seleccionador es delicada de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares: con lo cual no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas.”* (3)

Los instrumentos de selección son: Entrevista, pruebas escritas, pruebas de capacidades, entre otros.

5.6 Definición de Rotación De Personal

Según Chiavenato, define la rotación de personal como *“la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas ente la organización y el ambiente se determina por volumen de personas”* (4)

Según Mendoza, se entiende por rotación de personal cuando: *“un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste es ocupado por otra persona que se contrata el nivel de dicho índice, además de tener un impacto en la productividad, implica costos, no solo monetarios sino también en tiempo. Un alto índice de rotación hace a la empresa menos competitiva y puede poner en riesgo tanto los rendimientos futuros como la existencia de esta”*

5.6.1 Causas de la rotación de personal

Para el autor Agustín Reyes plantea: *“una serie de causas por la que se produce la rotación de personal. Las cuales se dividen en causas de rotación forzada y causas de rotación voluntaria”* (6)

Entre las primeras cabe señalar:

- **Por muerte:** Al morir un trabajador, normalmente hay que sustituirlo por otro.
- **Por jubilación:** *“Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten o en otros casos obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo, ordinariamente combinados con cierta edad”* (6)
- **Por incapacidad permanente:** El trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando, debe ser substituido por otro.
- **Por enfermedad:** Hay ocasiones en las que, aunque no se trate precisamente de la incapacidad, en términos de ley, ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.

Entre las causas de rotación que de algún modo dependen del trabajador, se puede señalar:

- **Por renuncia del trabajador:** *“Esta es quizá la causa que mejor puede controlarse y, por ello, deben investigarse, a través de los medios que serán señalados más adelante, las*

verdaderas causas de renuncia” (6)

Entre las principales, suelen estar algunas de las siguientes:

- Búsqueda de mejores salarios.
- Trato inadecuado por parte de algún jefe.
- Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.
- Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado.
- Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellos: la lejanía de su hogar.
- **Por despido:** cuando exista razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él, aunque tenga que sustituirlo.
- **Por proceso selección y acomodación deficiente:** cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente, se darán en su trabajo razones de descontento para él y para la empresa, que llevarán a la rotación.
- **Por razones personales o familiares:** muchas veces no puede señalarse una causa propiamente de descontento del trabajador con su puesto, sino que su salida se debe a problemas tales como cambio de domicilio.
- **Por inestabilidad natural:** *“Existen trabajadores, que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra. Esto debe vigilarse en la selección de personal, pues, por lo dicho anteriormente, causaran gastos innecesarios a la empresa” (6)*

Lo más importante en la rotación de personal es llevar índices para toda empresa y por cada uno de sus sectores, categorías de personal y quizá aún para cada uno de los puestos que tienen un número mayor de empleados, a fin de conocer cuáles son las razones a las que obedece la rotación, y fijar cual es la deseable en cada grupo o tipo de trabajo.

Según Chiavenato: *“La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización” (7)*

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, entre otras.

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse: *“Política salarial de la organización, política de beneficios sociales, tipo de supervisión ejercida sobre el personal, oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, tipo de relaciones humanas existentes en la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo, moral del personal de la organización, cultura organizacional de la empresa, política de reclutamiento y selección de recursos humanos, criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos, política disciplinaria de la organización, criterios de evaluación del desempeño, grado de flexibilidad de las políticas de la organización”*(4)

5.6.2 Costos en la rotación de personal

Según Chiavenato, la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se detallan a continuación:

- **Costos primarios de la rotación de personal:** *“Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen: costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso, costos de desvinculación”* (4)
- **Costos secundarios de la rotación de personal:** *“Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación. Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen: efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costos extralaborales, costos extra-operacional”* (4)
- **Costos terciarios de la rotación de personal:** *“Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan: costos de inversión extra, pérdidas en los negocios”* (4)

Según, Pigors y Meyers señalan como elementos de costo de la rotación de personal los siguientes puntos: *“Costos del departamento de empleo, tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc. Costos de entrenamiento, tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador. Pago al entrenado, superior a lo que produce, especialmente si se*

está a base de destajo y existe un mínimo garantizado que, desde luego no devenga al principio de sus actividades” 8

También se precisan: *“Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del periodo de aprendizaje o entrenamiento. Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria. Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal” (8)*

Concluyendo con la: *“Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquél que le reemplaza, se haya enteramente preparado: Pérdida máxima, cuando el grupo se encuentra privado del reemplazo y Pérdida en eficiencia del grupo, en tanto los trabajadores regulares se ajustan al nuevo miembro. Gastos de equipo productivo, que no se utiliza completamente mientras dura el periodo de entrenamiento” (8)*

5.1.1 Índice de Rotación de Personal

Según Chiavenato: *“el cálculo del índice de rotación de personal está basada en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales”⁴*

- La ecuación para medir la rotación de personal es la siguiente:

6. Diseño Metodológico

6.1 Metodología.

6.1.1 Ubicación Contextual.

En la ESE de San José de Leiva Nariño, se realizará la investigación del impacto que genera la rotación del personal asistencial. La ESE San José, ubicada en el municipio de Leiva Nariño, cumple con funciones de IPS nivel 1, para una población aproximada de 10350, según datos de SISBEN municipal.

6.2.1 Enfoque y Tipo de Estudio.

Para la investigación se propuso un enfoque cuantitativo, con el fin de lograr un abordaje más completo que permita determinar el impacto que tiene la rotación de personal asistencial en la ESE San José de Leiva.

Según Sanperi, Fernández, Lucio: *“La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Asimismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares”* (9)

El enfoque cuantitativo en los planteamientos a investigar es específicos y delimitados desde el inicio de un estudio. Además, las hipótesis se establecen previamente, esto es, antes de recolectar y analizar los datos, la recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos, la investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible, evitando que afecten las tendencias del investigador u otras personas los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso).

El estudio que se utilizara es de tipo transversal, según Sanperi, Fernández, Lucio: *“En este tipo de estudio se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”* (9)

6.2 Población

La población a la que se le realizara el estudio incluye funcionarios administrativos, ex funcionarios del hospital, así como los diferentes usuarios, basados en los diferentes criterios de inclusión y exclusión.

La población en la que se realizara el estudio:

- **EMPLEADOS:** Equipo administrativo conformado por 6 personas a los cuales se aplica la verificación de la lista de chequeo.

- **USUARIOS Y EXEMPLEADOS:** Se toma una muestra del total de la población usuarios atendidos promedio durante un mes del régimen especial, régimen subsidiado y régimen contributivo.

Tabla 5. Población de atención promedio mes

REGIMEN	CONSULTA EXTERNA	URGENCIAS	TOTAL
Subsidiado	740	238	978
Contributivo	10	10	20
Especial	23	9	32
TOTAL	773	257	1030

Fuente: autoría propia

Además, se tendrá en cuenta un porcentaje de los funcionarios de la salud que ya no se encuentran laborando en la institución los últimos cuatro (4) años.

6.3 Criterios de inclusión

Tabla 6. Criterios de inclusión

Empleados Administrativos	Usuarios y Exempleados
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser empleado actual de la ESE San José Leiva ✓ Firmar y llenar el consentimiento informado ✓ Ser mayor de 18 años ✓ Desempeñarse en algunos de los siguientes cargos: gerente, facturador, financiero, control interno, jurídico y de talento humano. ✓ Tener contrato con la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Llenar y firmar el consentimiento informado ✓ Ser mayor de 18 años ✓ Usuarios de las diferentes EPS contratadas con el hospital ✓ Haber utilizado el servicio del hospital durante los últimos cuatro (4) años ✓ Haber tenido contrato con la empresa como mínimo los últimos cuatro (4) años ✓ Haberse desempeñado en algunos de los siguientes cargos: profesionales en medicina, laboratorio clínico y auxiliares de enfermería,

	también gerente, facturador, financiero, control interno y jurídico
--	---

Fuente: Autoría Propia

6.5. Plan de recolección y análisis de la Información

Se presenta una solicitud de permiso dirigida a la Gerente de la ESE de San José de Leiva Nariño, adjuntando el proyecto con el objetivo de obtener permiso sin ninguna restricción de ingreso.

Socialización con la Gerente de la ESE de San José de Leiva Nariño, con el objeto de dar a conocer el cronograma y explicar cómo va a ser la recolección de los datos al personal administrativo de la institución y la aplicación de la encuesta.

Para medir el impacto administrativo de la rotación de personal asistencial de la ESE San José de Leiva (Nariño), es importante establecer las funciones administrativas o estándares administrativos que se van a cuantificar, también establecer los estándares de desempeño anual de los colaboradores, de igual manera la construcción de escala de funciones desempeñadas comparativas entre años que nos permitan comparaciones y grados del avance; con el fin de establecer los indicadores de gestión administrativa, para ello se realizaría una visita a la institución y con el área encargada de talento humano se haría la verificación de los documentos de acuerdo a lista de chequeo y anexos que permita el análisis de la información.

Para conocer el impacto financiero que tiene la rotación del personal asistencial de la de la ESE San José de Leiva (Nariño), se realizara mediante una visita a la institución y con el encargado de la contabilidad se abordara una lista de chequeo con el fin de evaluar las pérdidas o en su defecto las no perdidas en las cuales incurrió la empresa durante la rotación del personal asistencial de acuerdo a los estados financieros de la institución en los últimos dos años, de igual manera se entrevistara al jurídico de la institución con el fin de conocer si se han presentado demandas secundarias a la rotación del personal, o a la inexperiencia de algún nuevo funcionario, de acuerdo a la información podemos evaluar si estas demandas fueron a favor y cuales en contra y el gasto financiero que estas dieron lugar.

Para medir el impacto que genera la rotación de personal en cuanto a la Calidad se tendrán en cuenta indicadores trazadores de la resolución 1446, realizando un búsqueda activa en la plataformas oficiales, donde se encuentren relacionados los mismos para la ESE centro de salud San José de Leiva, a fin de establecer el comportamiento de estos indicadores durante el periodo evaluado, por lo tanto se tendrá en cuenta como fuente primaria de información, el análisis desde la plataforma SISPRO de la Resolución 256-2016, donde se puede verificar el histórico de los indicadores, consultando con el número de código de IPS o el municipio, además para la evaluación se tendrán en cuenta los parámetros nacionales de oportunidad que se encuentran relacionados en los indicadores, Como fuente secundaria se tomaría en cuenta la resolución 1446 donde se encuentran las fichas de los indicadores a fin de construir la información en caso de no contar con registro en la plataforma; para esta actividad se requiere la autorización de los representantes legales de la institución para tener acceso a las fuentes citadas en la resolución.

Para medir el impacto de imagen, se abordará individualmente usuarios que hayan recibido los servicios en la institución en el último mes, mediante la aplicación de una encuesta, también se aplicará la encuesta a personal asistencial que ya no labore en la institución en los últimos dos (2) años, y que cumplan con los criterios de inclusión establecidos.

Para el análisis de la información de la encuesta aplicada a los usuarios y exempleados, se, procede hacer la tabulación en tablas de Excel; el cual permite hacer tablas dinámicas y gráficos que facilitan el análisis de datos, de igual manera para el análisis de la información de las entrevistas, se realizara de forma descriptiva de acuerdo con los hallazgos encontrados.

6.5.1 Herramientas de recolección de información?

Se presentará una solicitud de permiso dirigida a la Gerente de la ESE de San José de Leiva Nariño, adjuntando el proyecto con el objetivo de obtener permiso sin ninguna restricción de ingreso a la institución.

Socialización con la Gerente de la ESE de San José de Leiva Nariño, con el objeto de dar a conocer el cronograma y explicar cómo va a ser la recolección de los datos al personal administrativo de la institución y la aplicación de la encuesta.

Para medir el impacto administrativo de la rotación de personal asistencial de la ESE San José de Leiva (Nariño), se realizará mediante una visita a la institución y con el personal encargado

de talento humano se haría la verificación de los documentos de acuerdo con lista de chequeo que permita el análisis de la información.

Para conocer el impacto financiero que tiene la rotación del personal asistencial de la de la ESE San José de Leiva (Nariño), se realizara mediante una visita a la institución, se entrevistara al encargado de la contabilidad y al jurídico de la institución a los cuales se hará la verificación de los documentos de acuerdo con lista de chequeo que permita el análisis de la información.

Para evaluar el impacto de calidad de la rotación de personal asistencial de la ESE San José de Leiva (Nariño), el análisis desde la plataforma SISPRO de la Resolución 256-2016, donde se puede verificar el histórico de los indicadores.

Para medir el impacto de imagen, se abordará individualmente usuarios que hayan recibido los servicios en la institución en el último mes, mediante la aplicación de una encuesta, también se aplicará la encuesta a personal asistencial que ya no labore en la institución en los últimos dos (2) años, y que cumplan con los criterios de inclusión establecidos.

La herramienta para análisis de la información será la consolidación de la información en Excel, el cual de utilizar las tablas dinámicas y gráficos.

6.7 Muestra

Para la encuesta de usuarios de una población de 1030 usuarios atendidos promedio mes, con la confiabilidad del 95% por la se toma como muestra a 280 usuarios.

Para la encuesta de ex empleados de una población de 108 funcionarios del área de salud que ya no laboran en la institución los últimos cuatro (4) años, con una confiabilidad del 95% por la que se logra una muestra de 84 funcionarios.

Tabla 7: Tamaño de la muestra

TAMAÑO DE MUESTRA SI SE CONOCE N Y LA VARIABLE ES CATEGORICAS USUARIOS					TAMAÑO DE MUESTRA SI SE CONOCE N Y LA VARIABLE ES CATEGORICAS EXEMPLEADOS				
Variable	Descripción	Valor	Valor2	Unidad Medida	Variable	Descripción	Valor	Valor2	Unidad Medida
N	Tamaño de la Población	1030		Personas	N	Tamaño de la Población	110		Personas
Z	Confiabilidad	95%	1.96		Z	Confiabilidad	95%	1.96	
p	Proporción	50%		Porcentaje	p	Proporción	50%		Porcentaje
me	Margen de Error o Precisión	5%		Porcentaje	me	Margen de Error o Precisión	5%		Porcentaje
n	$N*(Z^2)*p*(1-p)$	280			n	$N*(Z^2)*p*(1-p)$	86		
	$(N-1)*(me*me)+(Z^2)*p*(1-p)$					$(N-1)*(me*me)+(Z^2)*p*(1-p)$			

Fuente: autoría propia

6.8 Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES
ESPECIALIZACION ADMINISTRACION DE LA SALUD
FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA PARTICIPACIÓN
EN INVESTIGACIONES

TITULO: IMPACTO DE LA ROTACION DE PERSONAL ASISTENCIAL EN LA ESE SAN JOSE DE LEIVA NARIÑO.

Ciudad: _____ Fecha: _____

Yo, _____ una vez informado sobre los propósitos, objetivos, actividades y evaluación que se llevarán a cabo en esta investigación y los posibles riesgos que se puedan generar de ella, autorizo a _____ estudiante de especialización administración de la salud de la Universidad católica de Manizales, para la realización de las siguientes actividad según mi rol en la institución: ROL QUE DESEMPEÑA(marque con una X su vínculo con la ESE San José de Leiva Nariño).

USUARIO _____ FUNCIONARIO _____ EXFUNCIONARIO _____

Objetivos:

- Conocer el impacto financiero que tuvo la rotación del personal asistencial de la ESE San José de Leiva (Nariño).
- Establecer el impacto administrativo de la rotación de personal asistencial de la ESE San José de Leiva (Nariño).
- Definir el impacto en la calidad del servicio asociado a la rotación personal asistencial de la ESE San José de Leiva (Nariño).

- Identificar el impacto en la imagen secundaria a la rotación del personal asistencial de la ESE San José de Leiva (Nariño).

Justificación:

Se considera importante determinar en que la rotación del personal asistencial genera un impacto en la calidad de los servicios de salud, dado que en la ESE San José de Leiva se presenta esta esta situación de manera frecuente.

Actividades:

Se llevará a cabo entrevistas a los funcionarios, exfuncionarios y usuarios con el fin conocer de primera mano su percepción acerca de la rotación del personal, además se realizará un análisis de indicadores administrativos que revelaran el impacto de este fenómeno en los mismos.

Riesgos esperados

- Al tratarse de una investigación confidencial que no vulnera la intimidad personal de los participantes, no se generaría riesgo alguno para ellos.
- La subjetividad en las respuestas puede ocasionar conclusiones erróneas.
- Dificultades en el análisis de indicadores administrativos, por falta de acceso, lo que impediría generar conclusiones objetivas.

Beneficios:

- Generar conocimiento probado sobre la influencia que tiene la rotación de personal en las distintas dependencias de la ESE San José de Leiva
- Contribuir en la construcción de un modelo de gestión efectivo que permita reducir las consecuencias a causa de la rotación del personal asistencial.
- Reducción de eventos adversos Asociados a la atención.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa en términos de imagen y financieros.
- Satisfacción de los clientes internos y externos de la ESE San José de Leiva Nariño.

Tabla 8: Actividades de consentimiento informado.

ACTIVIDAD	LA ACTIVIDAD AUTORIZADA
Hacerme preguntas acerca de mi experiencia como usuario de la ESE San José de Leiva, por medios digitales, audiovisuales o bibliográficos.	

Hacerme preguntas realizar y análisis de los procesos administrativos o asistenciales de la ESE San José de Leiva	
Hacerme preguntas sobre mi experiencia como funcionario de la ESE San Jose de Leiva, por medios digitales, audiovisuales o bibliográficos.	
Utilizar la información suministrada por mí con fines académicos	
Realizar revisión de instalaciones (incluyendo registro fotográfico), documentos, indicadores y demás registros de la ESE San José de Leiva para su uso con fines académicos	
Realizar registros fotográficos, videos, grabaciones de voz de mi persona durante la entrevista y usarlas para fines académicos	

Fuente: autoría propia.

Adicionalmente se me informó que:

- Mi participación en esta investigación es completamente libre y voluntaria, estoy en libertad de retirarme de ella en cualquier momento.
- No recibiré beneficio personal de ninguna clase por la participación en este proyecto de investigación. Sin embargo, se espera que los resultados obtenidos permitirán mejorar los procesos de gestión administrativa, logrando de esta manera el mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios.
- Toda la información obtenida y los resultados de la investigación serán tratados
- confidencialmente. Esta información será archivada en papel y medio electrónico. El archivo el estudio se guardará en la Universidad católica de Manizales bajo la responsabilidad de los investigadores.
- Puesto que toda la información en este proyecto de investigación es llevada al anonimato, los

Resultados individuales no pueden estar disponibles para terceras personas como empleadores, Organizaciones gubernamentales, compañías de seguros u otras instituciones educativas. Esto también se aplica a mi cónyuge, a otros miembros de mi familia y a mis médicos. Hago constar que el presente documento ha sido leído y entendido por mí en su integridad de manera libre y espontánea.

Firma

Documento de identidad:

Huella:

7. Aspectos éticos.

Se considera de relevancia mencionar que nuestra investigación se basa en los principios éticos de beneficencia, no maleficencia, solidaridad y honestidad.

Dada la naturaleza de nuestro estudio, que es de carácter administrativo, se espera que la consolidación de los datos obtenidos refleje la realidad de la empresa, mediante el análisis objetivo de cada una de las variables propuestas dentro del mismo, esperando que los resultados se conviertan en una herramienta útil a la empresa y a la sociedad en general.

8. Cronograma

Tabla 9. Cronograma

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA 2020							
	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	
Presentar solicitud de permiso a la ESE y socialización	█							
Elaboración y análisis de los instrumentos	█	█						
Aplicación de los instrumentos		█	█	█				
Análisis de la información			█	█				
Elaboración del informe final				█	█	█	█	
Presentación de los resultados						█	█	█
Socialización del proyecto								█

10. Presupuesto

Tabla 10. Presupuesto

DETALLE	FINANCIACION			TOTAL
	INVESTIGA DOR	UNIVERSIDAD UCM	OTRO	
Gestiones Administrativas		\$150,000		\$150,000
Asesoría		\$1,080,000		\$1,080,000
Fotocopias, fotografías, impresiones, resma de papel, internet.	\$400,000			\$400,000
Transporte- Hotel, alimentación	\$1,200,000			\$1,200,000
Snacks	\$200,000			\$200,000
Imprevistos	\$600,000			\$600,000
Recurso Humano	\$12,000,000			\$12,000,000
TOTAL	\$14,400,000	\$1,230,000	\$0	\$15,630,000

Fuente: autoría propia

11. Variables

11.1 Variables de la Encuesta de Usuarios

Tabla 11: Variables de la Encuesta de Usuarios

Fuente: autoría propia

VARIABLE	DEFINICION	DEFINICION	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICION	INDICADOR
		OPERACIONAL			
Consecuencias del cambio de personal	Conjunto de situaciones que se presentan en la prestación de los servicios de salud, por el cambio o rotación del talento humano	Características de calidad que han sido afectadas con la rotación de talento humano las cuales serán recolectadas a través de una encuesta con las siguientes categorías: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiempo de espera ✓ Calidad en el servicio prestado ✓ Trato humanizado ✓ No ha sido afectado ✓ ¿Otro? Cuál 	Cualitativa	Nominal	Los resultados se presentarán por medio del cálculo porcentual de cada una de las categorías
Confianza en personal recién ingresado	Es la seguridad o esperanza firme que alguien tiene de otro individuo en el ejercicio profesional	Medir el grado de seguridad percibida al ser atendido por personal asistencial de vinculación reciente, los cuales serán recolectados mediante aplicación de encuesta directa con el siguiente cuestionario: si o no, ¿Por qué?	Cualitativa	Ordinal	Los resultados se presentarán por medio del cálculo porcentual de cada uno de los ítems.

<p>Percepción inicial del paciente hacia el profesional recién vinculado</p>	<p>Conjunto de aspectos y actitudes que percibe y califica el usuario del profesional.</p>	<p>Es la apreciación inicial y superficial que el paciente forma después de ser atendido por personal de reciente ingreso, a partir de sus expectativas y satisfacción de sus necesidades. las cuáles serán recolectadas a través de una encuesta con las siguientes categorías: empatía actitud profesionalismo actitud otro. ¿Cual?</p>	<p>Cualitativa</p>	<p>Nominal</p>	<p>Los resultados se presentarán por medio del cálculo porcentual de cada una de las categorías</p>
--	--	---	--------------------	----------------	---

11.2 Variables para encuesta Ex empleados

Tabla 12. Variables de encuesta de ex empleados

VARIABLE	DEFINICION	DEFINICION	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICION	INDICADOR
		OPERACIONAL			
Accesibilidad al municipio.	Es un estimador de las condiciones del trabajador acerca de la accesibilidad o movilidad desde y hacia el municipio donde opera de la ESE san José de Leiva	Medir las dificultades del trabajador cuando debía movilizarse desde y hacia el municipio donde opera la ESE San José. las cuáles serán recolectadas a través de una encuesta con las siguientes categorías: Siempre A veces Nunca ¿Por qué?	Cualitativa	Nominal absoluto	Los resultados se presentarán por medio del cálculo porcentual de cada una de las categorías
Satisfacción de necesidades de los trabajadores	Percepción del trabajador acerca de la cobertura de sus	Calificar si la retribución mensual si cubría las necesidades. Las cuáles serán	Cualitativa	Nominal absoluto	Los resultados se presentarán por

	necesidades con relación al salario devengado	recolectadas a través de una encuesta. SI NO ¿Por qué?			medio del cálculo porcentual
Oportunidad en pago de salario	La pertinencia del pago de acuerdo con el contrato laboral	Calificar la oportunidad del pago de acuerdo con el contrato laboral en las cuáles serán recolectadas a través de una encuesta con las siguientes categorías: Siempre A veces Nunca ¿Por qué?	Cualitativa	Nominal absoluto	Los resultados se presentarán por medio del cálculo porcentual de cada una de las categorías
Clima laboral	Condiciones laborales en una institución que afecta el estado de los trabajadores	Identificar el ambiente laboral del personal asistencial en la institución, las cuáles serán recolectadas a través de una encuesta con las siguientes categorías: Buena	Cualitativa	Nominal	Los resultados se presentarán por medio del cálculo porcentual de cada una de las categorías

		Regular Mala ¿Por qué?			
Superación personal	Proceso de cambio a través del cual una persona trata de adquirir una serie de cualidades y conocimientos que aumentarán la calidad de su vida y de su trabajo.	Analizar si la institución ofrece a sus trabajadores la oportunidad de crecimiento de realización personal y profesional, las cuáles serán recolectadas a través de una encuesta con las siguientes categorías: Siempre A veces Nunca ¿Por qué?	Cualitativa	Nominal	Los resultados se presentarán por medio del cálculo porcentual de cada una de las categorías
Salario emocional	Incentivo personal que hace que el trabajador sea más feliz desarrollando su trabajo.	Investigar si la institución hace reconocimiento con salario emocional a sus trabajadores, las cuáles serán recolectadas a través de una encuesta con las siguientes categorías: Siempre	Cualitativa	Nominal	Los resultados se presentarán por medio del cálculo porcentual de cada una de las categorías

		A veces Nunca ¿Por qué?			
Condiciones de trabajo	Estado del entorno laboral, incluyendo aspectos ambientales, tecnológicos y seguridad	Identificar las condiciones de trabajo del personal asistencial en la institución, las cuáles serán recolectadas a través de una encuesta. SI NO ¿Por qué?	Cualitativa	Nominal	Los resultados se presentarán por medio del cálculo porcentual
Jornada laboral legal	Tiempo que el trabajador emplea a la ejecución de las condiciones del contrato	Medir el cumplimiento de la jornada laboral está dentro del cumplimiento de norma y del contrato, las cuales son recolectadas a través de una encuesta con las siguientes categorías: Siempre A veces Nunca ¿Por qué?	Cualitativa	Nominal	Los resultados se presentarán por medio del cálculo porcentual de cada una de las categorías

Causas de egreso de la Institución	Retiro de la etapa laboral en una institución	Identificar los principales motivos de salida de Ese San José de Leiva, pregunta de libre opinión	Cualitativa	Nominal	Los resultados se presentarán por medio del cálculo porcentual de las principales causas
Recomendaciones por parte de los exempleados	Sugerencias o mejoras para evitar la rotación del personal asistencial	Identificar las principales recomendaciones que dan los empleados para evitar el alto grado de rotación del personal asistencial	Cualitativa	Nominal	Consolidación de recomendación

11.3 Variables para entrevistas

Tabla 13. de variables para entrevistas

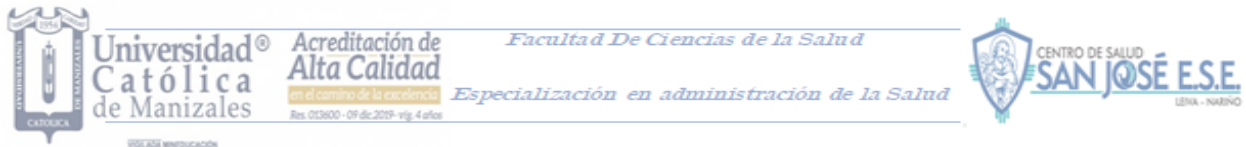
VARIABLE	DEFINICION	DEFINICION	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICION	INDICADOR
		OPERACIONAL			
Proporción de demandas asociadas a la atención en salud donde intervino personal nuevo	Número de demandas asociada a la atención en salud, donde se evidencia participación de personal nuevo en la Institución	Indicador que permite establecer la relación entre las demandas presentadas en la ese, asociadas a la atención en salud y la intervención de personal de ingreso reciente a la institución, calificado como: número de demandas presentadas que cumplan con las características	Cuantitativa	Nominal absoluto	Análisis de demandas
Perfil Profesional	Definir las características o capacidades de cada profesional para desempeñar el tipo de cargo asignado	Analizar la expectativa del perfil laboral adecuado para cada cargo identificando en la ESE San José de Leiva, así mismo lograr encontrar falencias en cada puesto de trabajo cuando este no es acorde con las características profesionales del empleado	Cualitativa	Nominal	Describir los aspectos que tiene en cuenta para la contratación

Causas de rotación	Consiste en definir, todas las causas asociadas o involucradas en la rotación de personal asistencial de la institución	Mediante entrevista consolidar las principales causas rotación de personal asistencial y disminuir su impacto en la empresa.	Cualitativa	Nominal	Los resultados se presentarán por medio del cálculo porcentual de las principales causas
Estrategias planteadas para la reducción del impacto de la rotación de personal	Definición de las estrategias planteadas por la administración para lograr la reducción del impacto que causa la alta rotación de personal	Mediante entrevista conocer las estrategias planteadas por la administración para lograr la reducción del impacto que causa la alta rotación de personal	Cualitativa	Nominal	Las estrategias para disminuirte la rotación de personal
Gastos por rotación de personal	Medir el gasto que ha causado la rotación de personal en la institución	Evaluar los costos que ha significado para la institución la rotación de personal en los últimos cuatro años	Cuantitativa	Nominal	Analizar los gastos por rotación de personal
Estrategias para la disminución de gastos por rotación de personal	Conjunto de n actividades planteadas para disminuir el gasto que genera la rotación de personal de la institución	Conocer la implementación de acciones que permitan disminuir la rotación del personal y así poder disminuir el gasto que esta produce en la institución	Cualitativa	Nominal	Análisis de Estrategias

12. Instrumentos de recolección de la información.

Se aplicará entrevistas individuales al contador, y al jefe de Talento humano, también se aplicará una encuesta a Empleados de la institución y usuario

12.1 Entrevista al Contador



ENTREVISTA AL CONTADOR

Propósito: Conocer el impacto financiero que tiene la rotación del personal asistencial de la de la ESE San José de Leiva (Nariño).

1. ¿Qué efectos financieros tiene la rotación de personal del ESE San José de Leiva?

2. ¿Puede describir alguna situación o acción que usted planteo para cambiar la situación financiera que genera el cambio de talento humano de la Institución?

12.2 Entrevista Jefe De Talento Humano



Universidad
Católica
de Manizales

Acreditación de
Alta Calidad
en el Centro de la excelencia
Res. 013800 - 09 de 2019 - vig. 4 años

Facultad De Ciencias de la Salud

Especialización en administración de la Salud



CENTRO DE SALUD
SAN JOSÉ E.S.E.
LEIVA - NARIÑO

INNOVACIÓN

ENTREVISTA JEFE DE TALENTO HUMANO

Propósito: Analizar el impacto administrativo de la rotación de personal asistencial de la ESE San José de Leiva (Nariño)

1. ¿Qué aspectos tiene en cuenta a la hora de contratar el personal de la ESE San José de Leiva?

2. ¿Cuáles son las posibles causas de rotación de personal en el ESE San José de Leiva que usted ha logrado identificar?

3. ¿Qué políticas y estrategias tiene planteadas para disminuir el impacto de la rotación de personal?

12.3 Entrevista Jefe De Control Jurídico



Universidad
Católica
de Manizales

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 de 2019 - vig. 4 años

Facultad De Ciencias de la Salud

Especialización en administración de la Salud



CENTRO DE SALUD
SAN JOSÉ E.S.E.
LEIVA - NARIÑO

ESSE MEDICACIÓN

ENTREVISTA AL JURIDICO

Propósito: Investigar el impacto de calidad de la rotación de personal asistencial de la ESE San José de Leiva (Nariño)

1. ¿Se han presentado demandas asociadas a la atención en salud que involucren personal nuevo en la institución? Descríbala.

12.4 Encuesta para Exempleados



Universidad
Católica
de Manizales

Acreditación de
Alta Calidad
en el camino de la excelencia
Res. 013600 - 09 de 2019 - vig. 4 años

Facultad De Ciencias de la Salud

Especialización en administración de la Salud



CENTRO DE SALUD
SAN JOSÉ E.S.E.
LEIVA - NARIÑO

ESSE MEDICACIÓN

ENCUESTA PARA EXEMPLEADOS

Propósito: Identificar el impacto administrativo y de Imagen que genera la rotación de personal asistencial en la ESE San José de Leiva (Nariño).

1. ¿Durante el tiempo que laboro en la ESE San José de Leiva presento dificultades de movilidad o accesibilidad al municipio?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

Porque? _____

2. ¿El salario que recibió durante el tiempo que trabajo en la institución cubría sus necesidades personales y familiares?

- a) SI
- b) NO

Porque? _____

3. ¿El salario fue oportuno?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

Porque? _____

4. ¿Cómo fue la relación laboral que tuvo con sus jefes o subordinados?

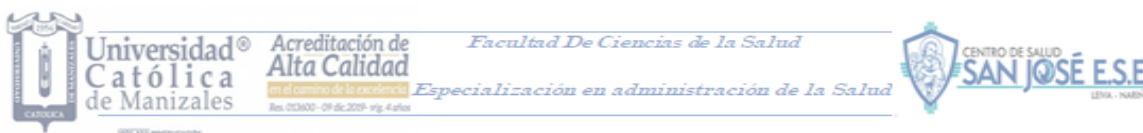
- a) Buena
 - b) Regular
 - c) Mala
- Porque? _____

5. ¿La ESE San José de Leiva ofreció oportunidades de desarrollo personal y profesional?

- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
- Porque? _____

6. ¿En la ESE San José de Leiva recibió beneficios o insensivos como reconocimiento o su labor?

- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
- Porque? _____



7. ¿Encontró en la Esa San José de Leiva condiciones de seguridad y salud laboral óptimas para desarrollar su profesión u oficio?

- a) SI
 - b) NO
- ¿Porqué? _____

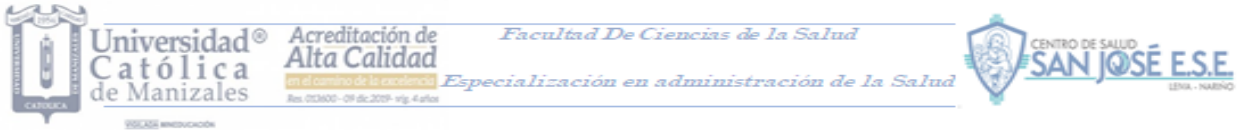
8. ¿El trabajo por el que fue contratado eran acordes a los tiempos laborados ajustados a la norma y de trabajo digno?

- a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
- ¿Por qué? _____

9. ¿Cuál fue el motivo del egreso de la Institución?

10. Que le recomendaría la institución para que no haya rotación de personal

12.5 Encuesta para Usuarios



ENCUESTA PARA USUARIOS

Propósito: Medir el impacto de imagen que genera la rotación de personal asistencial de la ESE San José de Leiva (Nariño).

1. En que se ha visto afectado por el cambio del personal asistencial la ESE San José de Leiva (Nariño).
 - a) Tiempo de espera
 - b) Calidad en el servicio prestado
 - c) Trato humanizado
 - d) No ha sido afectado
 - e) ¿Otro?¿Cuál? _____

2. ¿Siente confianza cuando es atendido por personal asistencial nuevo en los diferentes servicios de la institución?
 - a) SI
 - b) NO¿Porqué? _____

3. ¿Cuál es el aspecto más importante que usted evalúa cuando es atendido por personal nuevo en la institución?
 - a) Empatía
 - b) Actitud
 - c) Profesionalismo
 - d) Presentación
 - e) OtroCual? _____

13. Resultados

13.1 Resultado de Entrevistas

En la entrevista al jefe de talento Humano acerca de los aspectos que tiene en cuenta a la hora de contratar el personal de la ESE San José de Leiva e identificar el impacto administrativo que genera la rotación de personal asistencial, afirma que se tiene en cuenta para la vinculación

del personal en la institución es la experiencia, el perfil y la idoneidad que pueda demostrar mediante certificaciones presentadas.

En referencia a las posibles causas de rotación de la institución afirma que, si se puede hablar de frecuente porque al menos en la administración actual muchas de las personas que venían trabajando desde años se mantiene, no solo porque cuentan con experiencia y la idoneidad sino porque está el decreto 491 de 2020 que impide que exista esa rotación, la legislación lo protege y los mantiene en sus labores.

Se presenta una dificultad y es que el municipio queda apartado de la capital y se trata de un municipio de difícil acceso y dificultades de orden público lo que impide que se pueda contar con distintas propuestas de personal con más experiencia y mucho más capacitado. A parte de la dificultad en general del pago por los honorarios o remuneración ya es relativamente bajo por lo tanto no hace llamativo desplazarse a laborar al centro de salud por tanto deben restringirse a las personas que habitan en el municipio que si bien son capacitadas no todas cuentan con la experiencia suficiente para asegurar o garantizar una mejor prestación del servicio de salud, si bien son capacitadas no todas cuentan con la experiencia suficiente para asegurar o garantizar una mejor prestación del servicio de salud.

El centro de salud no tiene una capacidad financiera adecuada por cuanto el reconocimiento a los servicios prestados en el tópic de remuneración es baja; y es baja en comparación con otras instituciones que prestan servicios en primer nivel de atención, lo que hace que las personas que laboran en el centro de salud deban buscar otras alternativas y dejen de prestar sus servicios en la institución y le corresponda al centro de salud buscar otro recurso humano que en muchas ocasiones no tiene la misma experiencia el mismo perfil y por lo tanto pueden generar dificultades en la prestación de servicio

Respecto a que propuestas se hacen para disminuir el impacto de la rotación del personal, la principal es fortalecer capacitaciones en el personal que presta servicios de salud, tanto teórica como prácticas, ya que el personal adquiere destrezas y conocimientos que le permitirán actuar frente a un evento determinado y eso redundara en efecto de la institución y de los pacientes pues se les prestar mejor servicio.

En segundo, mayor control de los coordinadores de áreas y por parte de los supervisores de contratación; quizá no se ha tomado conciencia de la verdadera labor que despliegan en cuanto al cumplimiento del objeto contractual por parte de quien supervisa los contratos y de las deberes

y funciones en el segundo. Una de las estrategias sería concientizar sobre el seguimiento frecuente y de los trabajadores que están a cargo a efecto que se lleven un control y exigencias y recomendaciones para que puedan mejorar la prestación de servicios.

Análisis: Aspectos como vías de acceso, ubicación geográfica, salarios bajos debido a la inestabilidad financiera de la institución, hacen que la rotación de personas que laboran en la institución sea un factor presente en las diferentes administraciones; y debido a esto se puede ver la necesidad de contratar personal con menor grado de entrenamiento o preparación laboral.

En la entrevista que se abordó con el Jurídico de la Institución con el fin de identificar el impacto de calidad, afirma que en los procesos judiciales a partir del primero (1) de abril del presente año, que inicio vínculo contractual con la institución, se presentaron dificultades no solo más si no de la gerente, no hubo empalme con la administración pasada, muchas actuaciones y asuntos no fueron puesto en conocimiento de la nueva administración lo propio ocurrió con jurídica, no se recibió absolutamente nada de parte del anterior profesional que ejercía estas labores de asesoría. De ahí que no se tenga en detalle cuales son los procesos judiciales que se encuentran en curso en contra de la entidad. Se ha venido actuando de acuerdo a los requerimientos que se han notificado mediante los correos o personalmente, pero adicionalmente se ha hecho búsqueda del sistema de rama judicial pero, ha sido bastante ardua la labor por la cantidad de despachos judiciales que existen en el departamento, y ante esta imposibilidad, ante esa falta de empalme existe la imposibilidad de determinar si existen asuntos judiciales en contra de la institución por causa de la mala praxis o indebida prestación del servicio de salud motivada por la rotación del personal vinculado a la institución. De ese modo se manifiesta que está la tarea y al parecer existe un proceso, pero no se ha podido ubicar dentro de los asuntos que surten en la jurisdicción contencioso-administrativa que es el mecanismo competente para resolver este tipo de casos.

Análisis: La estructura organizacional de la ESE San José de Leiva presenta fallas en la distribución departamental o áreas de trabajando, observando como la oficina jurídica se encuentra desarrollando las veces de control interno y talento humano.

No hay un proceso de entrega o empalme de administraciones, por lo tanto, hay pérdida de información y datos que no permiten visualizar un estado real de la situación jurídica de la institución, al momento no se cuenta con un informe expedito, por el contrario, se está realizando búsqueda de procesos judiciales.

Con base en los reportes de la dirección de prestación de servicios y atención primaria donde se resume el cumplimiento de los indicadores de calidad que indica la resolución 1446 de 2006, se evidencia que la institución cumplió con la oportunidad en la entrega de los reportes de calidad y los mismos aparecen con un cumplimiento satisfactorio a lo largo de las vigencias de 2016 a 2019. En términos de oportunidad en la asignación de cita en consulta odontológica, asignación de cita en consulta de medicina general, oportunidad en la atención de consulta de urgencias y tasa de satisfacción global.

Por lo anterior se puede inferir que no se presentó alteración en los indicadores que pueda asociarse al cambio de personal.

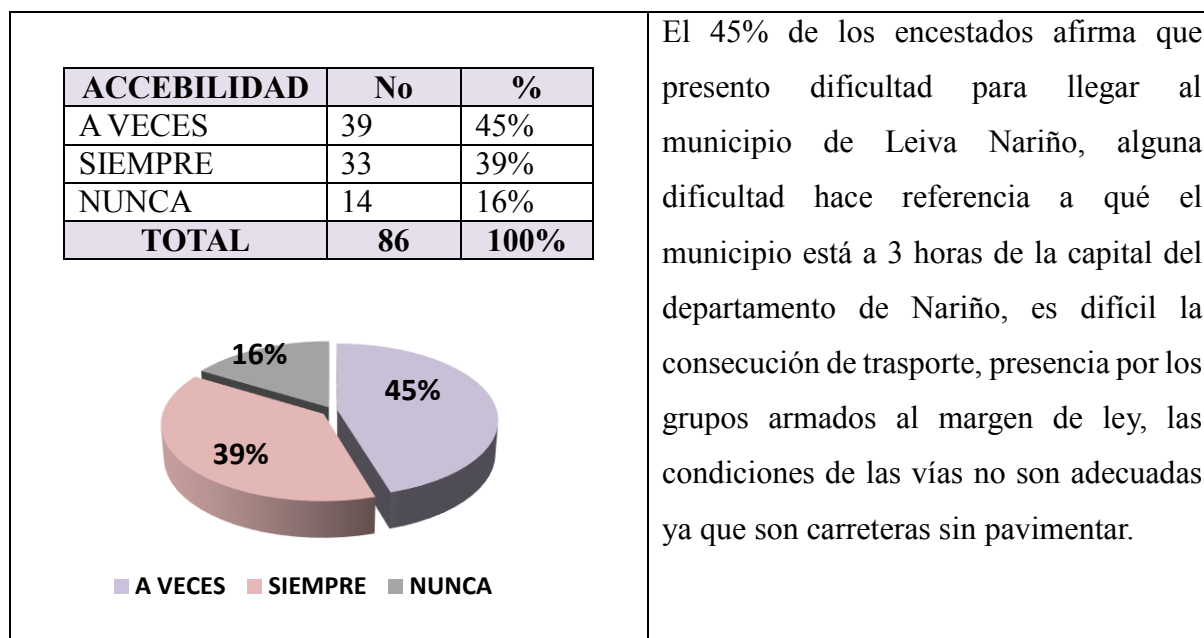
El Contador de la ESE San José de Leiva, hace la intervención con respecto como influye la rotación del personal en la institución, afirmando que debe tener en cuenta la calificación del riesgo financiero, y la institución estuvo calificada en riesgo alto, además existen dificultades y falencias que están en proceso de mejoramiento mediante políticas internas, de igual manera se analizan variables relacionadas con los procesos misionales y de apoyo, en la calidad en la ejecución de los procesos, calidad en la prestación de los servicios, y también en la oportunidad en los reportes de la información a los entes de control.

Sobre la calidad en el servicio, es importante el elemento del talento humano, donde existen aún plata de personal muy limitada, el personal asistencial es contratado por prestación de servicios, en cuanto a la rotación de personal, se pretende que sea mínima y si se puede ver afectada las finanzas, porque hay costos adicionales en el enteramiento del personal.

Por parte de contabilidad hace unas sugerencias ante la dirección, y se está trabajando por el pago oportuno y salario justo, prestaciones sociales, asignación de presupuesto de los recursos para el programa de bienestar, con el ánimo de generar un buen ambiente de trabajo y realicen el trabajo de la mejor manera.

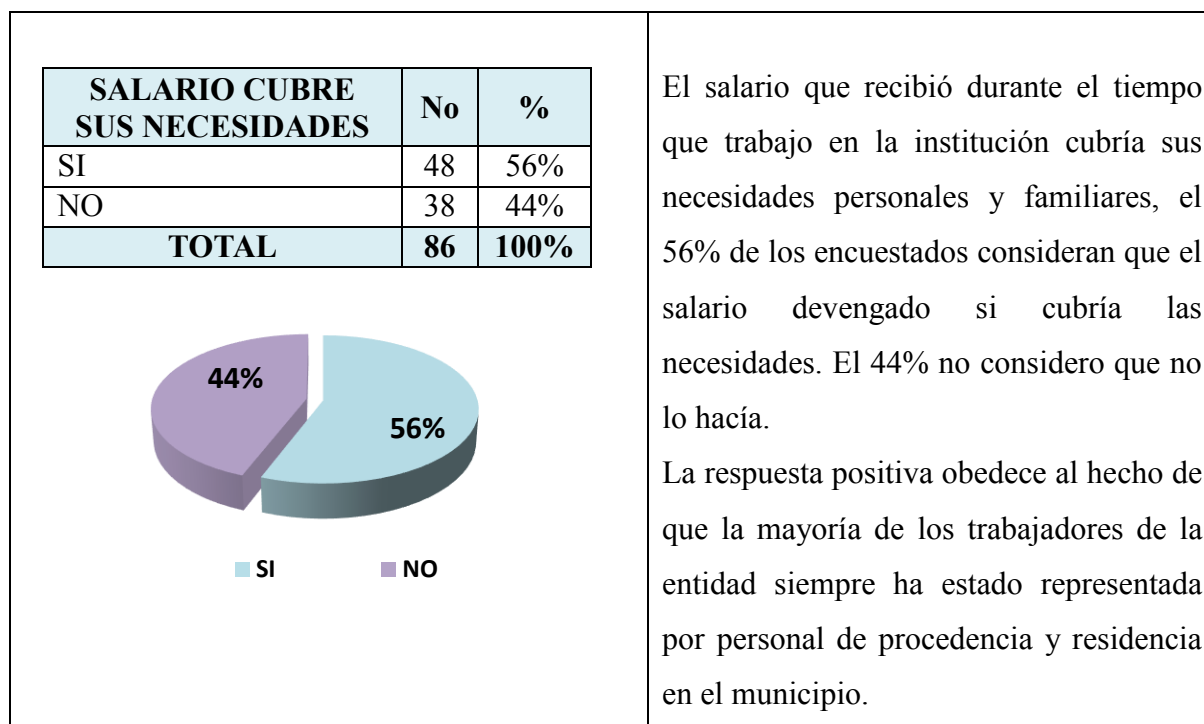
13.2 Resultados de la encuesta de los empleados:

Gráfica 1. Dificultades de Accesibilidad al municipio de San José de Leiva (N)



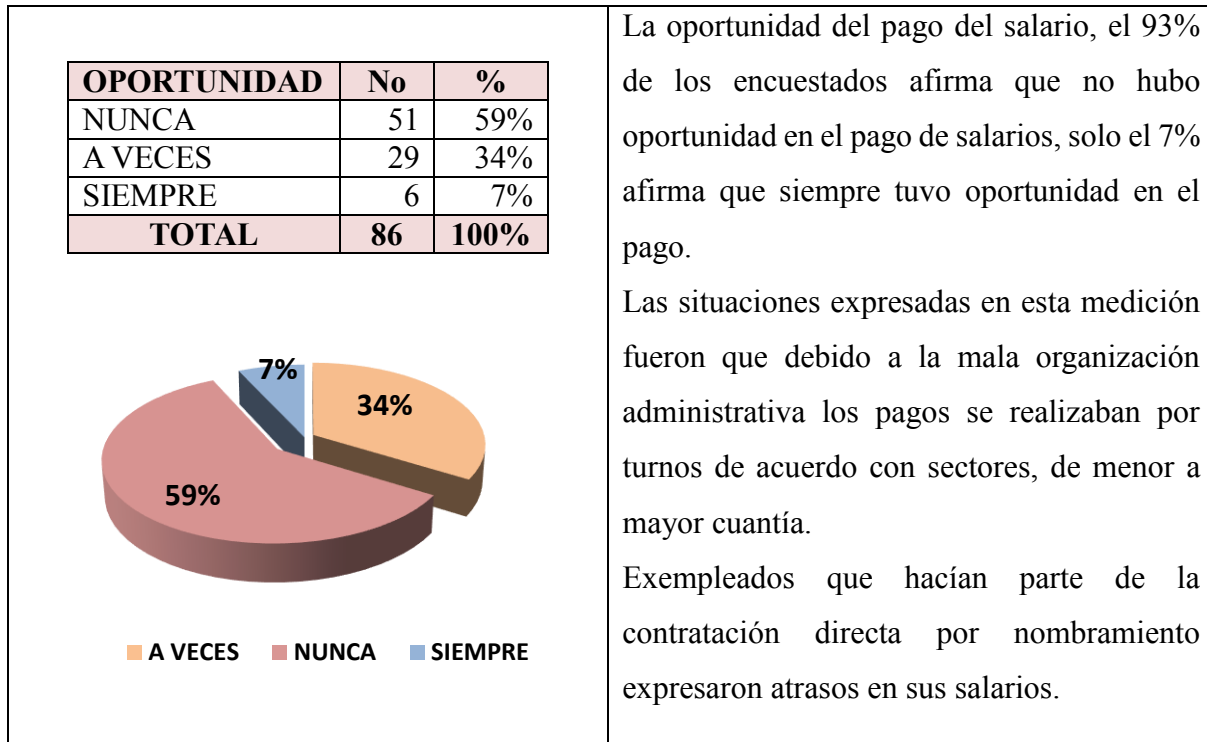
Fuente: Resultado de la encuesta

Grafica 2. Satisfacción de necesidades de los trabajadores sobre salario devengado



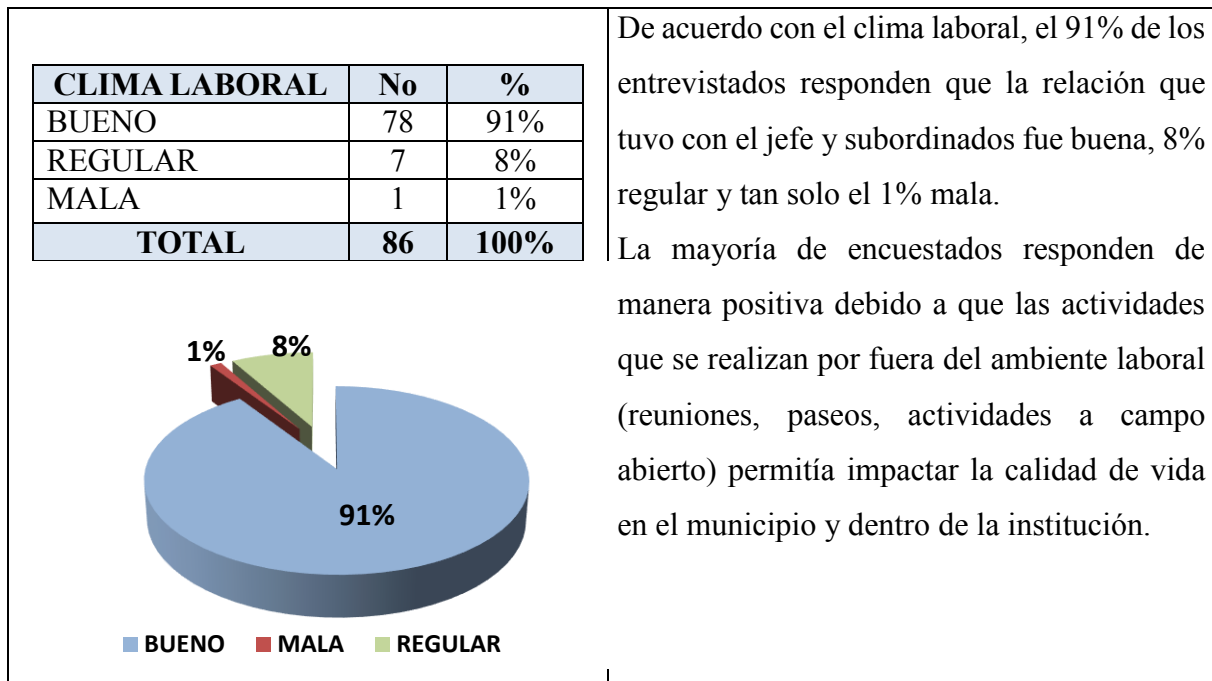
Fuente: Resultado de la encuesta

Grafica 3. Oportunidad en pago de salario



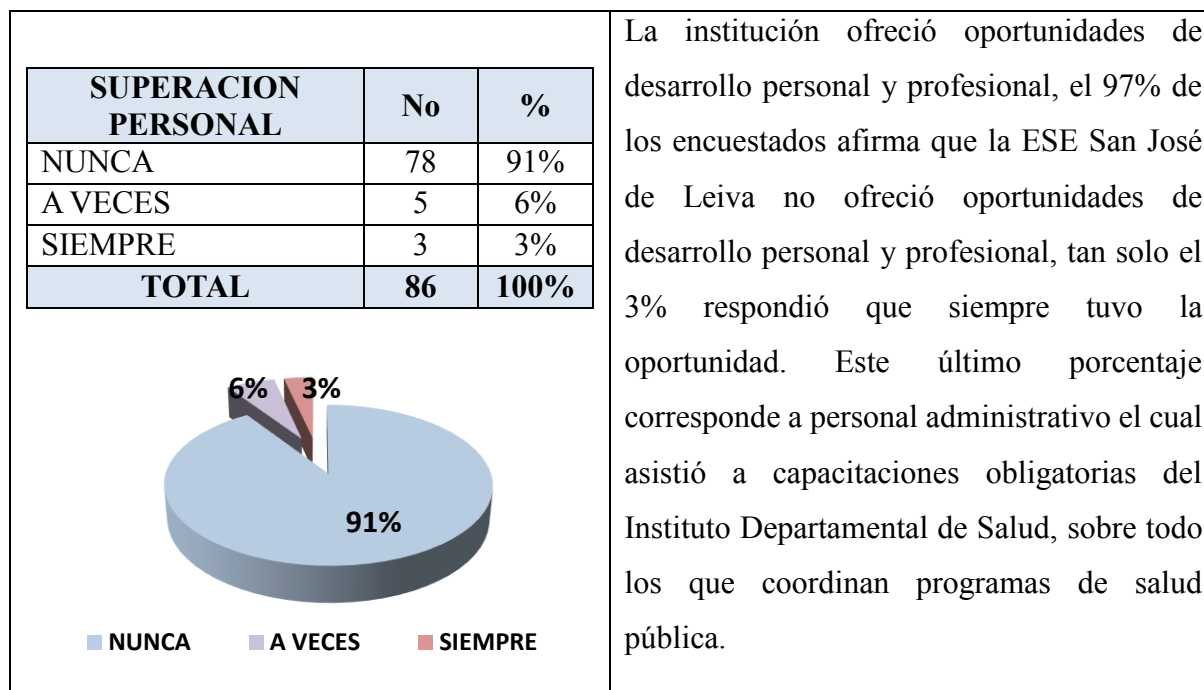
Fuente: Resultado de la encuesta

Grafica 4. Clima laboral



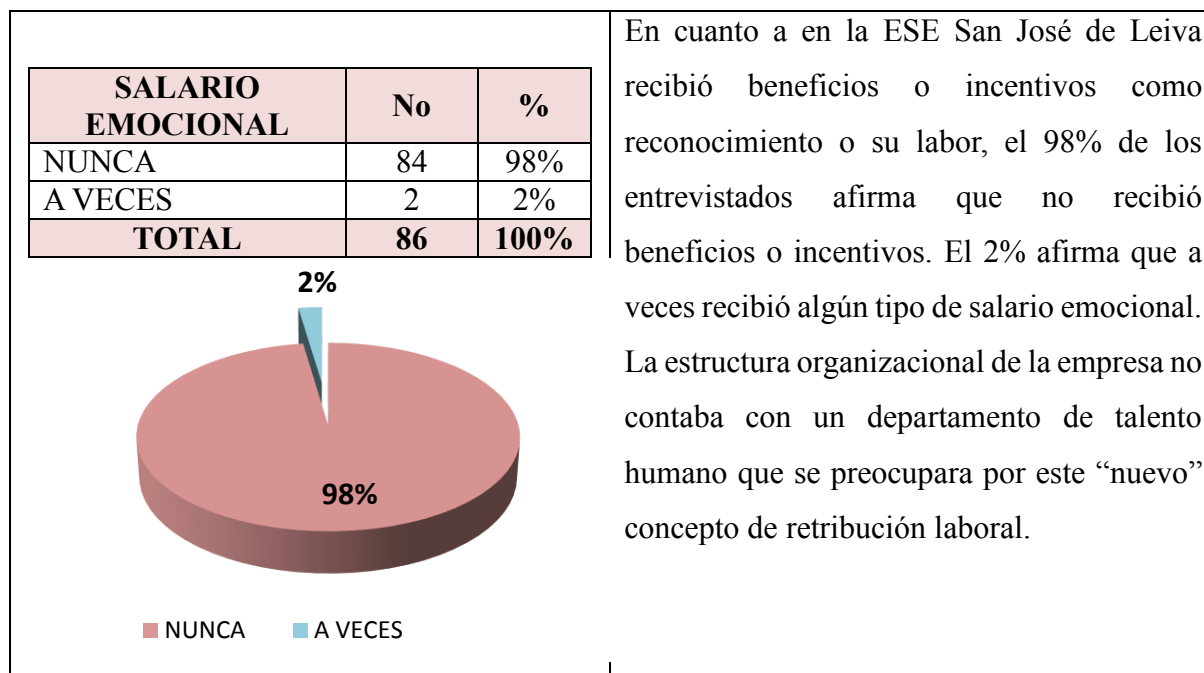
Fuente: Resultado de la encuesta

Grafica 5. Superación personal



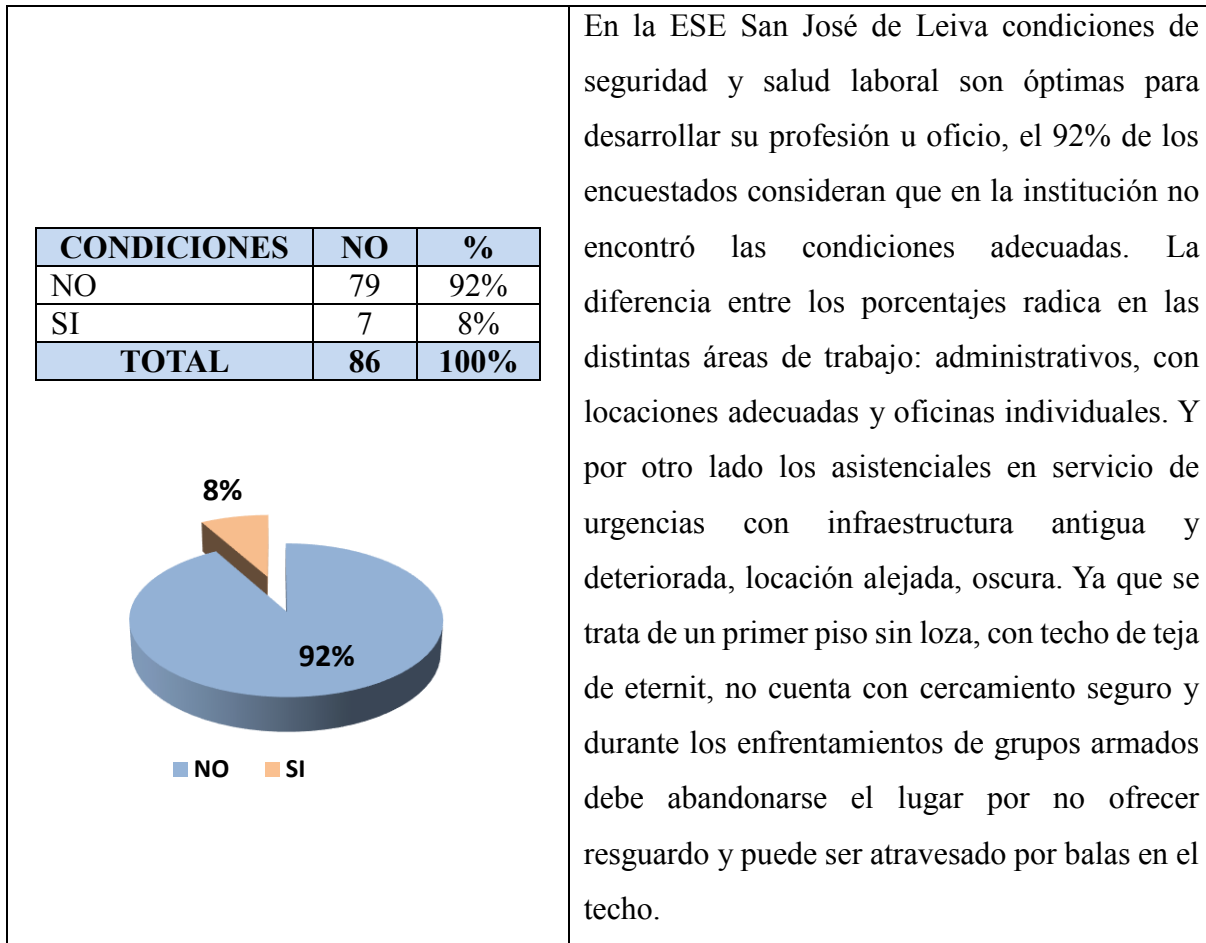
Fuente: Resultado de la encuesta

Grafica 6. Salario emocional



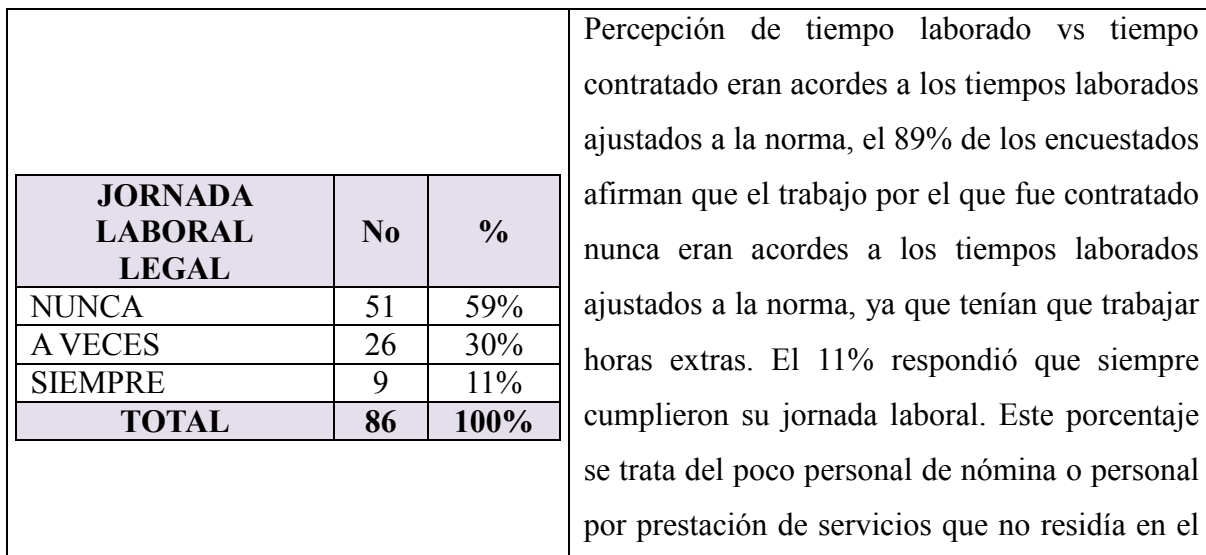
Fuente: Resultado de la encuesta

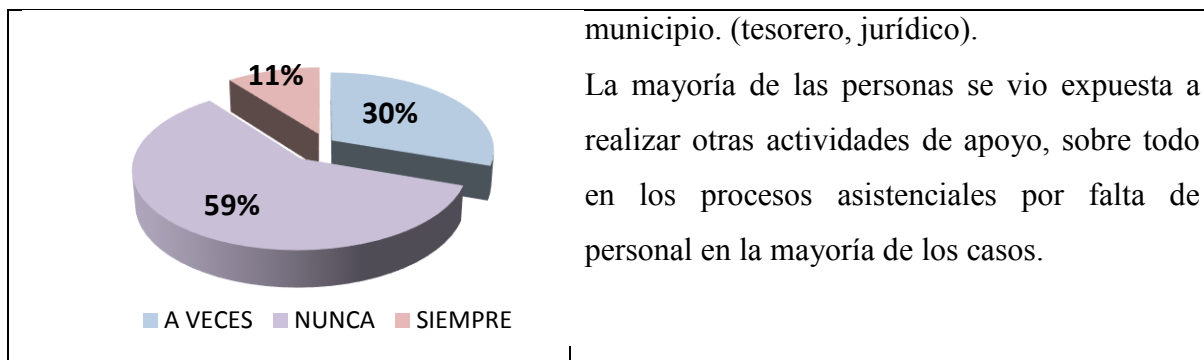
Grafica 7. Percepción de las Condiciones de trabajo



Fuente: Resultado de la encuesta

Grafica 8. Percepción de tiempo laborado vs tiempo contratado.



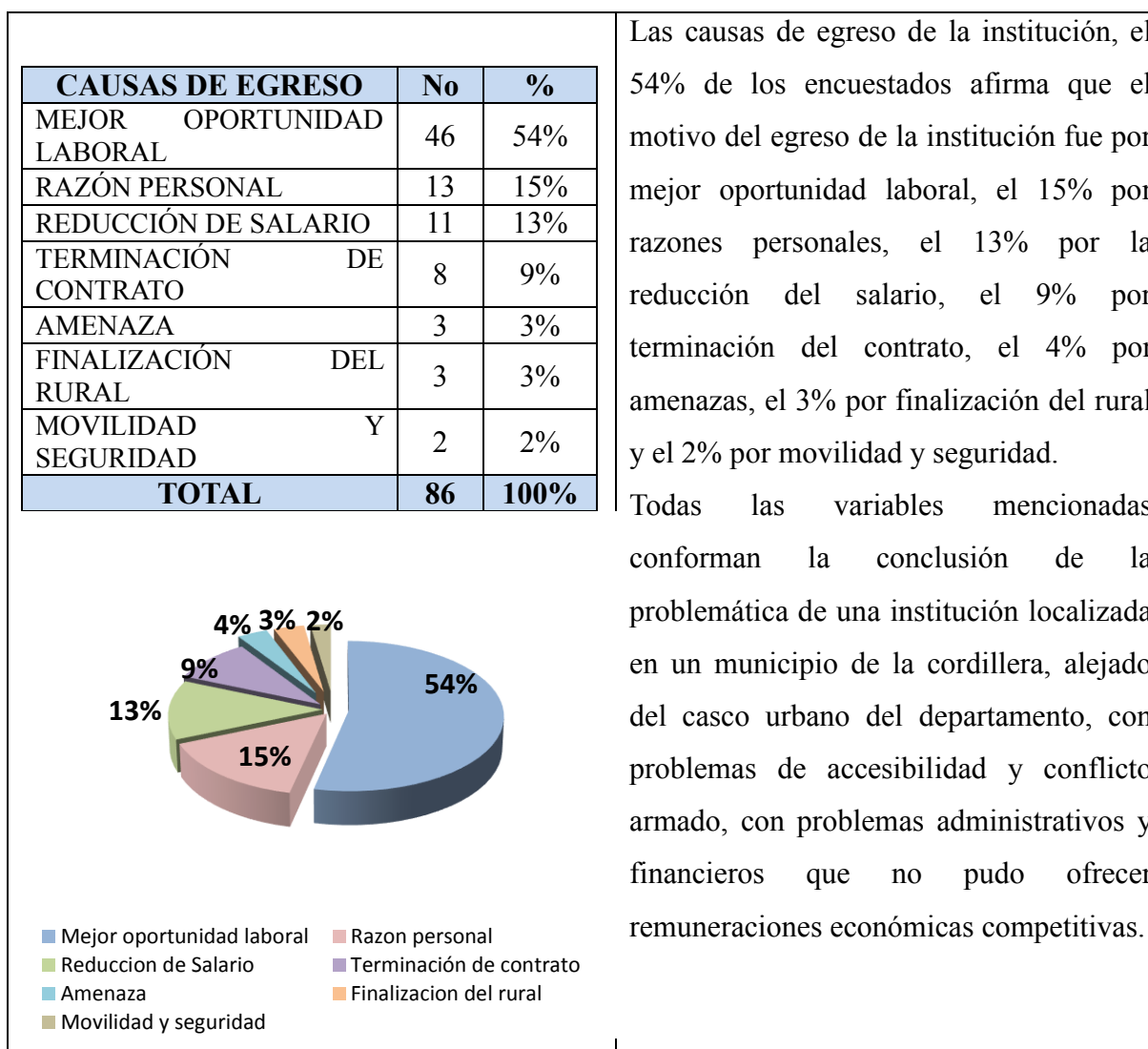


municipio. (tesorero, jurídico).

La mayoría de las personas se vio expuesta a realizar otras actividades de apoyo, sobre todo en los procesos asistenciales por falta de personal en la mayoría de los casos.

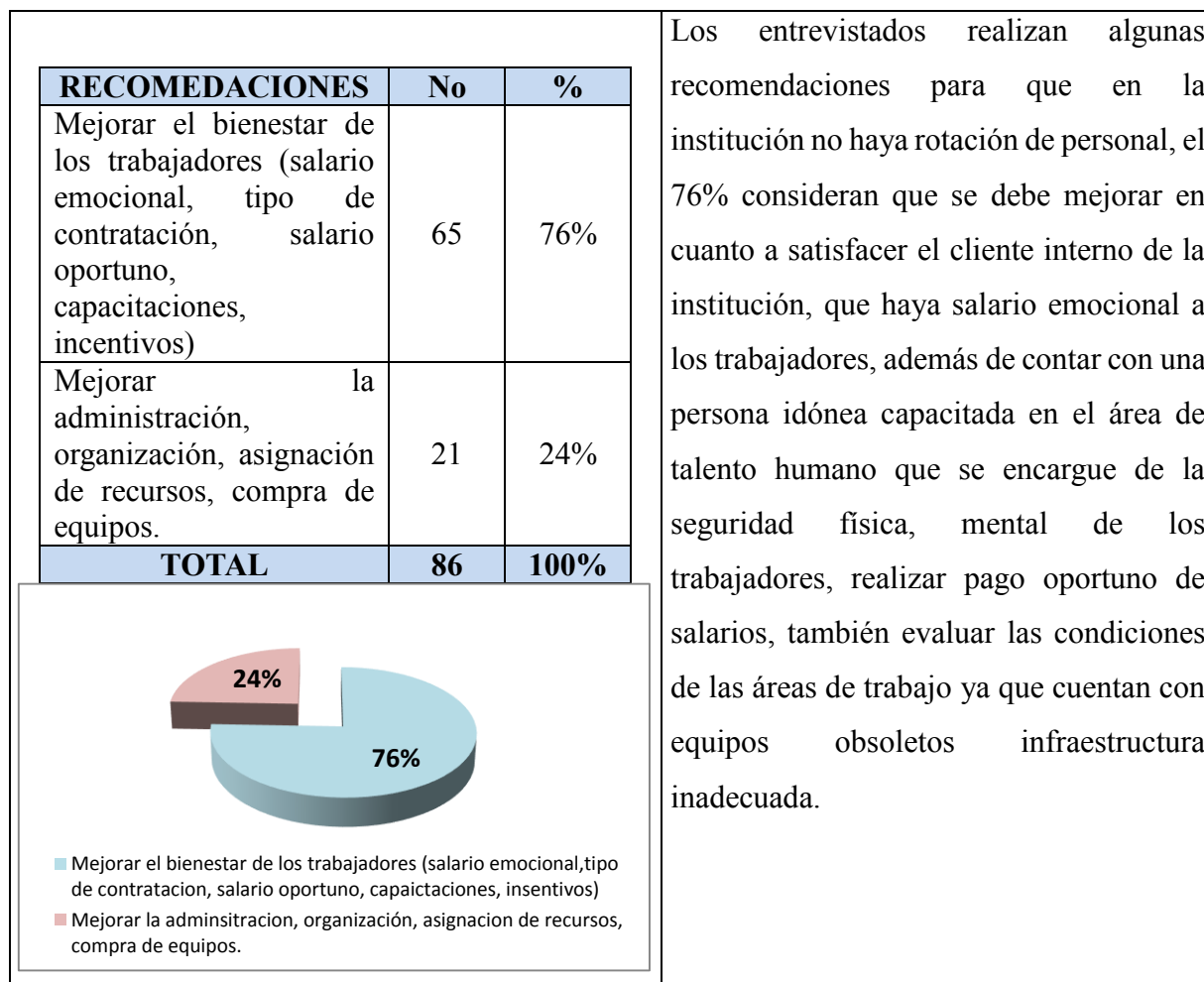
Fuente: Resultado de la encuesta

Grafica 9. Causas de egreso de la Institución



Fuente: Resultado de la encuesta

Grafica 10. Recomendaciones frente a la rotación del personal asistencial



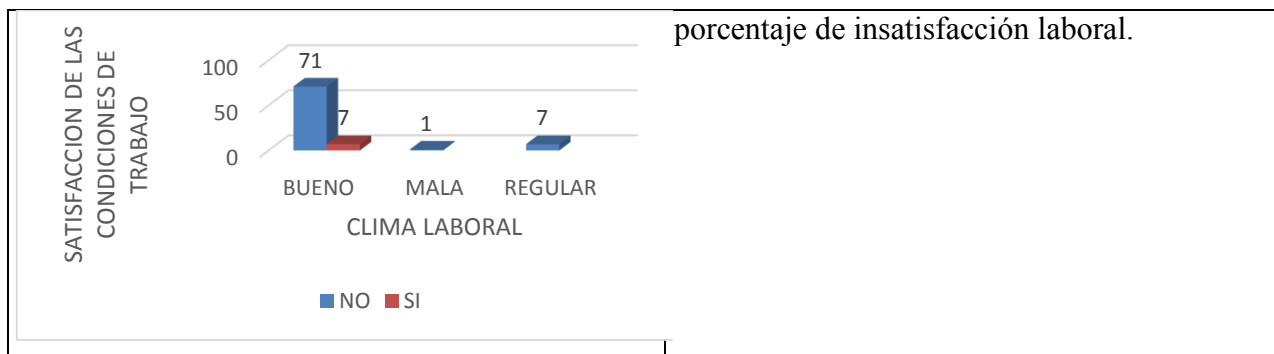
Los entrevistados realizan algunas recomendaciones para que en la institución no haya rotación de personal, el 76% consideran que se debe mejorar en cuanto a satisfacer el cliente interno de la institución, que haya salario emocional a los trabajadores, además de contar con una persona idónea capacitada en el área de talento humano que se encargue de la seguridad física, mental de los trabajadores, realizar pago oportuno de salarios, también evaluar las condiciones de las áreas de trabajo ya que cuentan con equipos obsoletos infraestructura inadecuada.

Fuente: Resultado de la encuesta

Grafica 11. Cruce de variables de clima laboral y satisfacción de las condiciones de trabajo

CLIMA LABORAL	SATISFFACCION DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO			
	VARIBALES	NO	SI	TOTAL
	BUENO	71	7	78
	MALA	1		1
	REGULAR	7		7
TOTAL	79	7	86	

De acuerdo con las respuestas sobre el clima laboral, podemos identificar que a pesar de que las condiciones no fueron adecuadas, la percepción del clima laboral es positiva porque los trabajadores mantenían buenas relaciones interpersonales ya que generaban actividades extralaborales que permitían mitigar el alto

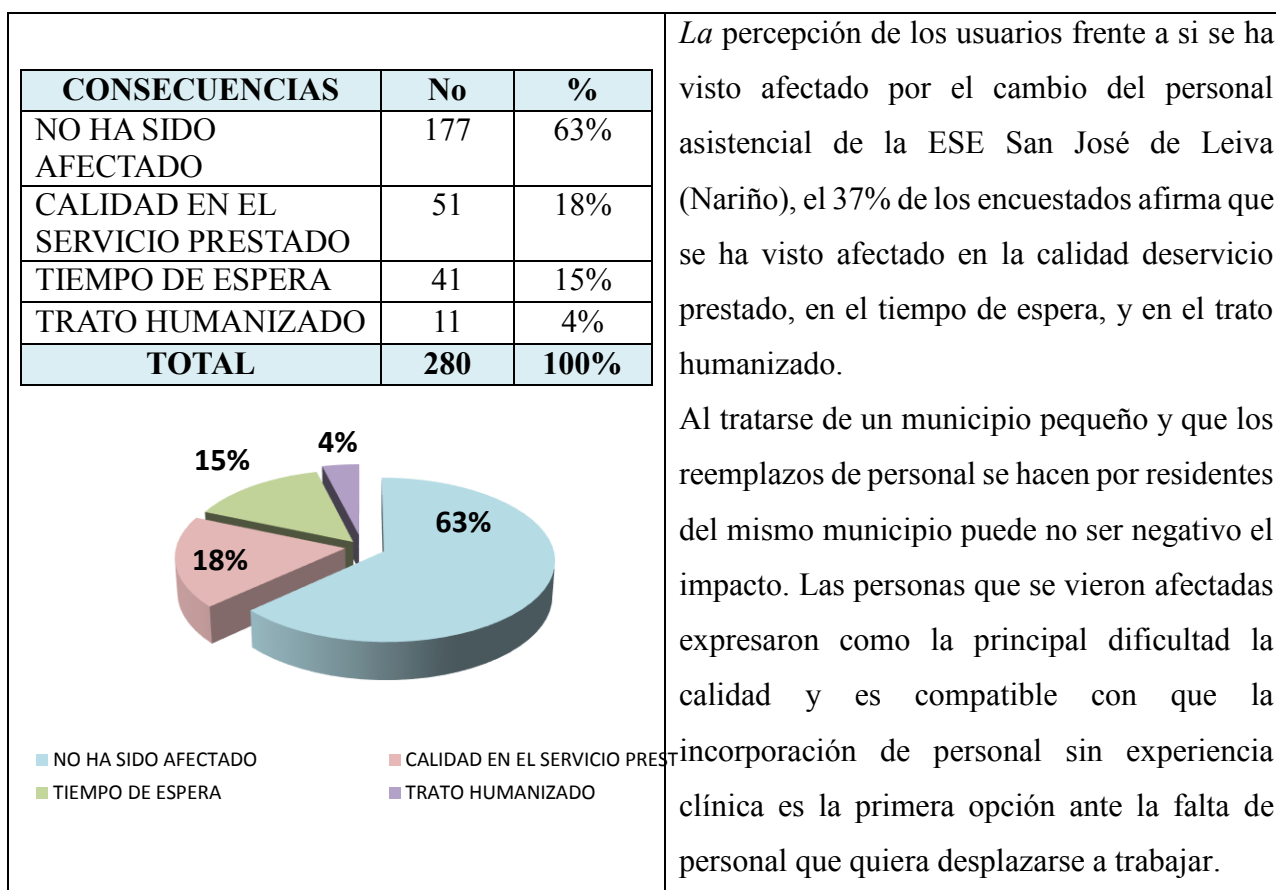


Fuente de resultado de las encuestas

13.3 Resultados de la encuesta a los usuarios:

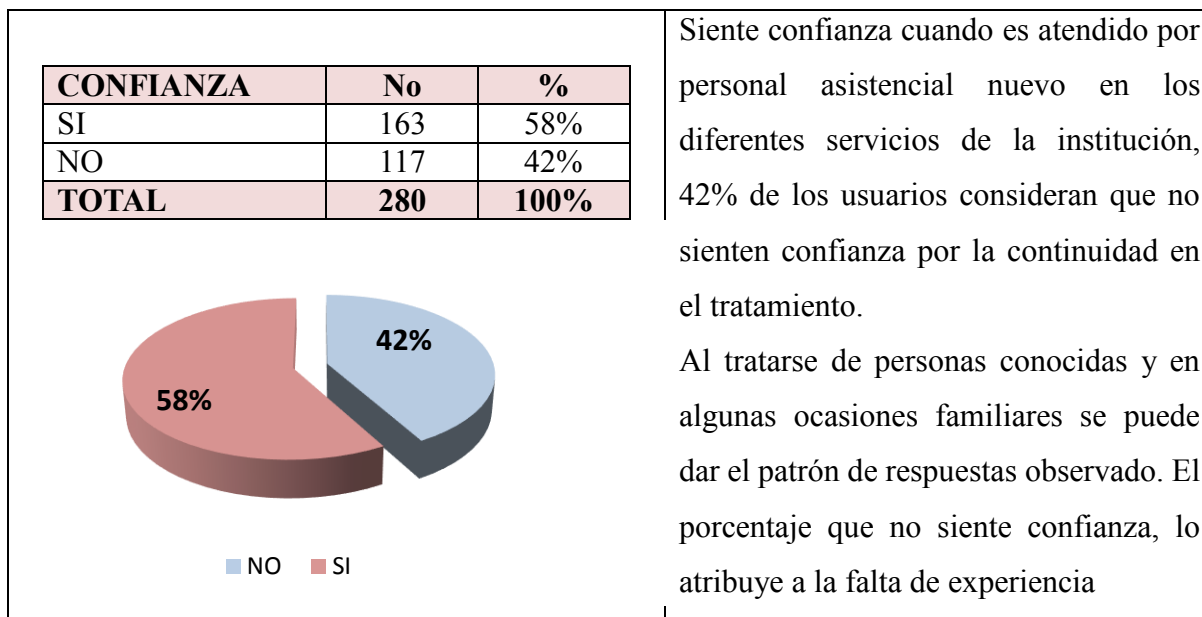
Para conocer el impacto de imagen que genera la rotación de personal asistencial de la ESE San José de Leiva, se obtuvo los siguientes resultados.

Grafica 12. Consecuencias del cambio de personal



Fuente: Resultado de la encuesta

Grafica 13: Confianza en atención por nuevo personal asistencial

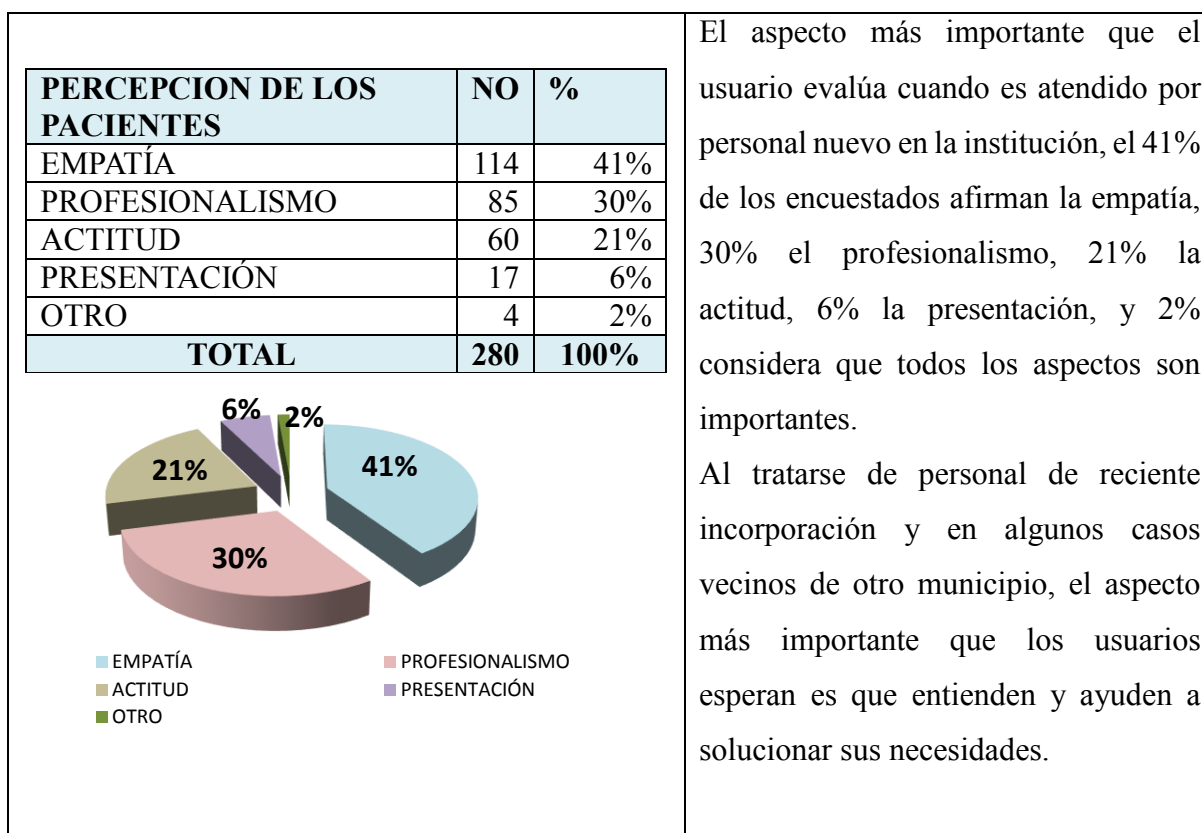


Siente confianza cuando es atendido por personal asistencial nuevo en los diferentes servicios de la institución, 42% de los usuarios consideran que no sienten confianza por la continuidad en el tratamiento.

Al tratarse de personas conocidas y en algunas ocasiones familiares se puede dar el patrón de respuestas observado. El porcentaje que no siente confianza, lo atribuye a la falta de experiencia

Fuente: Resultado de la encuesta

Grafica 14. Percepción inicial del paciente hacia el profesional recién vinculado

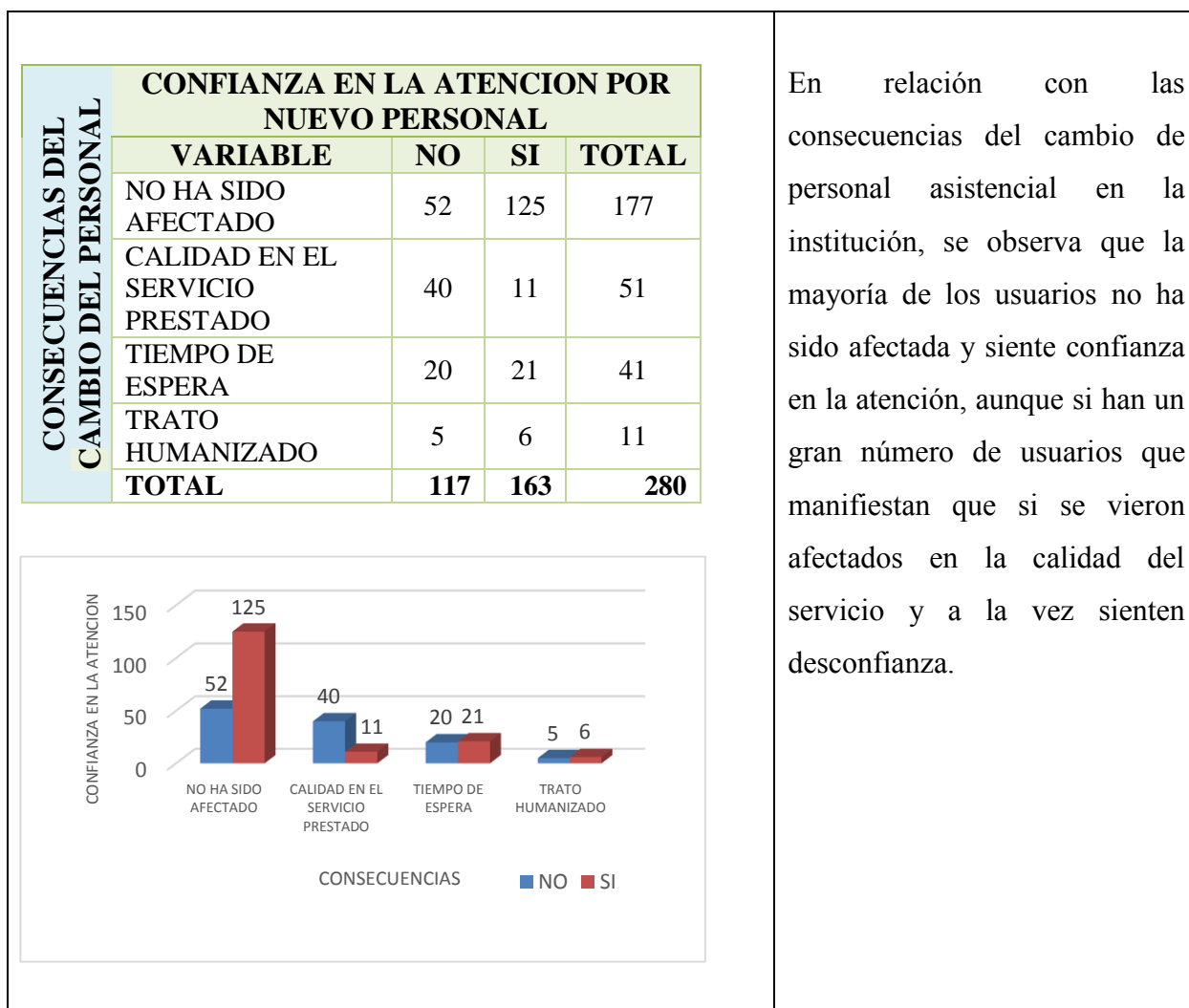


El aspecto más importante que el usuario evalúa cuando es atendido por personal nuevo en la institución, el 41% de los encuestados afirman la empatía, 30% el profesionalismo, 21% la actitud, 6% la presentación, y 2% considera que todos los aspectos son importantes.

Al tratarse de personal de reciente incorporación y en algunos casos vecinos de otro municipio, el aspecto más importante que los usuarios esperan es que entienden y ayuden a solucionar sus necesidades.

Fuente: Resultado de la encuesta

Grafica 15. Cruce de variables de consecuencias y confianza en la atención



En relación con las consecuencias del cambio de personal asistencial en la institución, se observa que la mayoría de los usuarios no ha sido afectada y siente confianza en la atención, aunque si han un gran número de usuarios que manifiestan que si se vieron afectados en la calidad del servicio y a la vez sienten desconfianza.

14. Conclusiones

- Replanteamiento de la estructura organizacional de la institución, asignación de roles humano, ya que se identifica ausencia de áreas como talento humano, Control Interno, Jurídica, y Planeación.
- El impacto administrativo negativo que tuvo la rotación de personal asistencial en la institución es de un porcentaje del 59% en los últimos 4 años, esta rotación es motivada por factores internos de la empresa que repercuten directamente en la insatisfacción del personal en cuanto a que no existe un programa de bienestar, seguridad y salud en trabajo, contratación, capacitación, oportunidades de crecimiento y la falta de incentivos son las

principales causas de la deserción de los trabajadores, por lo tanto, la institución no es competitiva frente a otras instituciones de salud, ya que las condiciones no son adecuadas y el personal asistencial busca mejores oportunidades y garantías.

- Los funcionarios que se han desvinculado de la empresa el 84% lo han hecho de manera voluntaria, lo cual evidencia la escasa fidelización que existe en relación con el cliente interno por parte de la organización, y que esta no tiene control alguno sobre el fenómeno de rotación que le afecta, no solo en su planta asistencial, sino también la administrativa.
- La vinculación en el área administrativa corresponde en un 85% a contratos por prestación de servicio, lo mismo sucede con el personal asistencial, donde la proporción de esta modalidad contractual es del 79%, lo cual está ocasionando la rotación de personal según lo descrito por el 91% de los empleados que manifiesta falta de buenas condiciones laborales, pues de hecho esta modalidad contractual no es un contrato laboral en sí y no se establecen relaciones patronales
- Dentro de los procesos administrativos se observa un fenómeno preocupante, el hecho de que los procesos de empalme no se dan de manera regular, completa y minuciosa, ya que como empresa se transforma en un enorme riesgo el que los procesos de seguimiento y control no puedan desarrollarse. Esto se traduce en la incapacidad de las nuevas administraciones para medir conocer el estado real de la empresa y el desempeño de esta, así mismo implica costos financieros y demanda un alto desgaste del talento humano en la recolección y reconstrucción de la información jurídica, financiera y operativa de la empresa. Los costos asociados a este proceso pueden ser considerado como perdida, ya que este es un reproceso que en nada genera valor y que por el contrario si le quita tiempo al desarrollo de las funciones encomendadas a cada área lo que reduce ostensiblemente su productividad, sin mencionar la reducción del margen de control sobre los riesgos, ya que estos en este escenario son desconocidos.
- El impacto negativo financiero de la institución está directamente relacionado con la ausencia de una estructura definida de gestión y evaluación financiera por rotación de personal administrativo, lo que se tradujo en pago inoportuno de salarios, retraso de pago proveedores cayendo en un riesgo fiscal alto por varios años, adicionalmente se genera un gasto por la rotación de personal, inducción y sanciones por no cumplimiento. la afectación financiera (destrucción premura de equipos, procesos jurídicos por mala praxis debida a la

inexperiencia, multas por retrasos en la información, etc.) no es demostrable dado lo defectuoso del proceso de empalme de las administraciones, por lo que sería imperativo modificar el esquema de este proceso para poder dar seguimiento a este tema que de momento no es posible determinar.

- El impacto en la imagen de la empresa con la rotación del personal es negativo frente a los usuarios pues se evidencia una sensación de afectación en la calidad de la prestación del servicio en un 37% y una manifestación de desconfianza en la para la continuidad en el tratamiento del 42%, lo cual es un indicador que debe ser tenido en cuenta especialmente si se valora las dificultades de acceso que presenta esta zona; para una empresa donde los proceso de atención primaria son prioritarios, disminuir la confianza de su población repercute directamente en los resultados en salud de la misma, en la medida en que se disminuye la posibilidad de realizar la promoción de la salud a esta comunidad, donde la clave precisamente es el conocimiento y la cercanía con la población, además impacto de la imagen se encuentra afectado por calidad del servicio, ya que la falta de personal que se desplace a la institución hace que se incorpore personal sin experiencia clínica.
- El impacto de calidad del servicio asociado a la rotación del personal asistencial es claramente negativo desde el punto de vista de los usuarios y exempleados ya que para exempleados el cambio continuo no permite la continuidad de procesos y adherencias a protocolos y las usuarias la falta de experiencia y capacitación en humanización y servicio al cliente. además, en cuanto a la oportunidad en las consultas de urgencias, medicina general y odontología, no se evidenciaron incumplimientos de los estándares permitidos dentro de lo reportado por la institución al ministerio, pero en cambio la percepción de los usuarios en cuanto al nivel de confianza y percepción de afectación cuando se presentan cambios en el personal asistencial si se vio afectada, en cuanto la confianza en el personal asistencial nuevo para continuar sus tratamientos existe una reducción del 42% y existe en el 37% de la población una sensación de afectación con el cambio de personal asistencial. Si se toma en cuenta que la institución es un nivel primario que debe manejar los riesgos de su población, la pérdida de la credibilidad institucional indudablemente repercute en los resultados en salud de la población, pues esta pérdida de confianza hace más difícil de

captar los pacientes de manera temprana para detección de alteraciones y por ende el cumplimiento de los objetivos de la empresa y los resultados en salud que esta debe garantizar a su población, sin mencionar que en un medio rural con condiciones de difícil acceso donde uno de los factores clave es conocer a la población, y donde cualquier evento que impacte la calidad del servicio se traduce en deserción de la ya de por sí esquiva población para temas de promoción y prevención, fundamentales en el nivel primario.

15. Recomendaciones

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicados a los ex empleados de la ESE San José de Leiva y mejorar la imagen que tiene los usuarios, se considera que para que no haya rotación de personal se debe contar con un personal idóneo en el área de talento humano que se encargue del proceso de acuerdo con la normatividad vigente con el fin de brindar a sus trabajadores salario emocional, para ello debe implementar los siguientes procesos.

15.1 Proceso de Inducción y reinducción

Como se expuso anteriormente debido a la alta rotación de personal asistencial en la en la Institución, generalmente en los servicios de urgencias y consulta externa por necesidad del servicio, el personal que se incorpora a la institución no recibe inducción general ni específica. Desde el momento de la contratación se dirige a su servicio a prestar atención. No se realiza presentación adecuada de personal administrativo puesto que la sede administrativa esta por fuera del servicio de urgencias, lo que hace que cuando se requiere un trámite administrativo se tenga que acudir a diferentes instancias hasta llegar a la persona encargada.

Se propone un plan de trabajo de inducción:

- Inducción general: Que se brinde una breve reseña de la institución y con ello los problemas sociales que se presentan en la institución y el municipio; así mismos aspectos de la relación contractual, retribuciones económicas y no económicas, seguridad social. Así como presentación del equipo administrativo y su próximo equipo de trabajo.
- Inducción específica: Importante que para el desarrollo de este ítem que se realice un cronograma dirigido por coordinación de cada dependencia, con asignación de una persona que se encargue del entrenamiento y de brindar toda la información necesaria para el desarrollo de las funciones requeridas.

Se acoplan tiempos cortos de inducción por que la planta de personal es pequeña y cuando existe retiro de personal queda un vacío profesional y en el servicio y proceso.

- La inducción debe quedar formalizada en un documento.

15.2 Evaluación del desempeño

Cada año se debe aplicar a los trabajadores una evaluación de desempeño de 360 grados o evaluación integral, con el fin de Evaluar y medir las competencias de todos los miembros de la institución, obteniendo un resultado para realizar una retroalimentación a su desempeño ya que la evaluación permite tener varios puntos de vista de desde jefes, compañeros, subordinados.

Para ello de acuerdo con los objetivos organizaciones de la institución se podría evaluar las siguientes competencias,

- Competencias Institucionales
- Competencias Específicas

En las competencias institucionales están basadas en las habilidades del SER, lo que espera la intuición de todo su personal como Orientación de Servicio, Comunicación Asertiva y trabajo en equipo.

Las competencias específicas se refieren a habilidades de cada cargo, como: agilidad, análisis, autocontrol, Objetividad, Liderazgo, Proactividad, manejo de recursos, solución de problemas, toma de decisiones.

La calificación a cada una de competencia definidos de 0 a100.

- Muy satisfactorio: =100%
- Satisfactorio: 80%
- Medianamente Satisfactorio: 70%
- No satisfactorio: <= 60%

La evaluación se realizaría mediante una herramienta física o tecnológica que permita la aplicación del instrumento de evaluación de competencias de los diferentes puntos de vista.

- Autoevaluación 5%
- Evaluación del Par 25%
- Evaluación del jefe 70%
- Evaluación de Subordinados

Aplicado el instrumento, se obtiene un resultado de cada miembro de la institución para lo cual

se procede a hacer la entrega del resultado obtenido, si el porcentaje final es inferior a 70% se debe realizar un plan de mejora con el jefe Inmediato y por parte del talento humano realizar un seguimiento periódico de los compromisos adquiridos por parte del personal del talento humano.

También el área de talento humano puede realizar un reconocimiento por escrito con copia a la hoja de vida al personal de la institución que obtenga los mejores resultados de la evaluación.

15.3 Programa de capacitación:

De acuerdo con el Decreto 1083 de 2015, Artículo 2.2.9.1. Planes de Capacitación, Los planes de capacitación de las entidades públicas deben responder a estudios técnicos que identifiquen necesidades y requerimientos de las áreas de trabajo y de los empleados, para desarrollar los planes anuales institucionales y las competencias laborales.

Para realizar el programa a de capacitación cada año, en el primer trimestre, el encargado de talento Humanó con su equipo de trabajo y realizar un diagnóstico y la planeación de las capacitaciones, por ello es importante solicitar a cada departamento de la institución las necesidades que requieren, también se tiene en cuenta el resultado de la evaluación de desempeño, con el fin de realizar el acompañamiento adecuado y fijar un presupuesto a cada una de ellas.

1. Capacitaciones con costo
2. Capacitaciones sin costo

Teniendo la lista de capacitaciones, se procede a realizar un cronograma, responsables de la ejecución, diseñar previamente un formato de asistencia a capacitación.

El personal del talento humano debe dar cumplimiento al cronograma establecido, antes de Cada trimestre debe evaluar el indicador de cumplimiento de capacitaciones realizadas, y también la efectividad e impacto de estas.

Dentro de las capacitaciones es muy importante enfatizar en la atención al cliente, el trato humanizado con el fin de reducir quejas y mejorar la satisfacción en la atención a los usuarios.

Es importante que la institución asuma la afiliación de sus trabajadores a la aseguradora de riesgos laborales ARL, con el fin de realizar de forma articulada con la misma y diseñar un plan anual que ayude a sus trabajadores en su salud física y mental.

15.4 Plan de Incentivos:

De acuerdo con el decreto 1083 de 2015, en el Artículo 2.2.10.1” Programas de estímulos. Las

entidades deberán organizar programas de estímulos con el fin de motivar el desempeño eficaz y compromiso de sus empleados. Los estímulos se implementarán a través de programas de bienestar social”. (10)

Según el Artículo 2.2.10.2 Beneficiarios. Las entidades públicas, en coordinación con los organismos de seguridad y previsión social, podrán ofrecer a todos los empleados y sus familias los programas de protección y servicios sociales que se relacionan a continuación:

- Deportivos, recreativos y vacacionales.
- Artísticos y culturales
- Promoción y prevención de salud.
- Capacitación informal en artes y artesanías u otras modalidades que conlleven la recreación y el bienestar del empleado y que puedan ser gestionadas en convenio con Cajas de Compensación u otros organismos que faciliten subsidios o ayudas económicas
- Promoción de programas de vivienda ofrecidos por el Fondo Nacional de Ahorro, los Fondos de Cesantías, las Cajas de Compensación familiar u otras entidades que hagan sus veces, facilitando los trámites, la información pertinente y presentando ante dichos organismos las necesidades de vivienda de los empleados.

Los incentivos laborales es un reconocimiento a la productividad, al cumplimiento de metas organizaciones, y plan operativo anual, evitando la rotación de personal y posicionamiento en el mercado

El Artículo 2.2.10.8. Los planes de incentivos, enmarcados dentro de los planes de bienestar social, tienen por objeto otorgar reconocimientos por el buen desempeño, propiciando así una cultura de trabajo orientada a la cantidad y productividad bajo un esquema de mayor compromiso con los objetivos de las entidades.

Artículo 2.2.10.9. El jefe de cada entidad adoptará anualmente el plan de incentivos institucionales y señala en él los incentivos no pecuniarios que se ofrecerán al mejor empleado de carrera de la entidad, a los mejores empleados de carrera de cada nivel jerárquico y al mejor empleado de libre nombramiento y remoción de la entidad, así como los incentivos pecuniarios y no pecuniarios para los mejores equipos de trabajo.

Artículo 2.2.10.10 Otorgamiento de incentivos. Para otorgar los incentivos, el nivel de excelencia de los empleados se establecerá con base en la calificación definitiva resultante de la

evaluación del desempeño laboral y el de los equipos de trabajo se determinará con base en la evaluación de los resultados del trabajo en equipo; de la calidad de este y de sus efectos en el mejoramiento del servicio; de la eficiencia con que se haya realizado su labor y de su funcionamiento como equipo de trabajo.

También el ministerio de salud presenta una propuesta de incentivos para la aplicación en las organizaciones de salud.

- Reconocimiento laboral:
- Incentivo económico
- Formación continua
- Fortalecimiento de Capacidades y competencias
- Desarrollo de contratos

La ESE San José de Leiva no cuenta con un plan de incentivos, pero si se pudiera estimar la posibilidad de implantarlo y alcanzar la efectividad del cumplimiento de las actividades programadas, un buen programa de bienestar apoyado por las actividades e seguridad y salud en trabajo, harían que sus trabajadores estén motivados, mejoren su desempeño, la productividad, con un mejorar ambiente laboral y un reconocimiento a su labor.

- Diseñar un programa de incentivos para la Institución de acuerdo con el decreto 1083 de 2015
- Igualdad de condiciones a todo el personal sin importar el tipo de contratación la y participe del cronograma de actividades del área de Talento Humano.
- Asignar un presupuesto para la ejecución del Programa.
- Realizar pago oportuno de salarios.
- Realizar actualización continua de los profesionales, facilitando los permisos y asistencia a congresos, cursos o diplomados de forma virtual
- Realizar convenios con instituciones en asistencia a cursos, seminarios y congresos.
- Programar días libre de acuerdo con la evaluación de desempeño, programar días libre
- Estimar una bonificación anual de acuerdo con metas cumplidas estimar una bonificación anual.
- Diseñar un programa de bienestar como integraciones de personal con fin de mejorar el clima laboral

- Implantar actividad física con el fin de mejorar la salud de los trabajadores (1 hora semanal)
- Realizar actividades de reconocimiento a laborar realizada, día del médico, de la enfermera, día de cumpleaños. etc.
- Entregar diplomas o certificado de reconocimiento por su mejor desempeño.
- Incluir a la Administradora de riesgos laborales en la implementación de actividades de seguridad y salud en el trabajo para todo el personal de la Institución.
- La mejor satisfacción de los trabajadores en una institución es tener un contrato que incluya todos los beneficios de prestaciones sociales, incluir la modalidad de término indefinido.

Por lo todo anterior se considera prudente iniciar un plan de ajuste a los procesos internos de la institución, empezando el desarrollo de políticas de fidelización del cliente interno, lideradas desde las directivas a lograr la reducción de la rotación del personal.

Es innegable la necesidad de ajustar las políticas de empresa en relación con el talento humano, pues está comprobado que la rotación frecuente del mismo no trae beneficios a la empresa, sino que por el contrario genera pérdidas administrativas, financieras y sociales, si se reconoce el costo de las enfermedades no detectadas a tiempo, la pérdida de tiempo de los funcionarios en reprocesos, la falta de control sobre los riesgos por el desconocimiento de las situaciones de la empresa, los costos asociados a los procesos de inducción y la productividad disminuida propia de los mismos.

Por otro lado, el tema de empalme en los cargos administrativos debe ser intervenido, pues esta rotación trae consigo un gran nivel de deficiencias en el manejo de la empresa, por lo cual se propone regular y estandarizar este proceso, mediante la creación de guías y protocolos de manera prioritaria a fin de que este tipo de situaciones no se sigan presentando

Referencias Bibliográfica

1. Código Sustantivo del Trabajo [En Línea]. Colombia: Ministerio de Protección Social; 2011. [Fecha de Acceso 10 de Septiembre de 2020]. URL Disponible en: [http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/Codigo%20Sustantivo%20del%20Trabajo%](http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/Codigo%20Sustantivo%20del%20Trabajo%20)

- [20Colombia.pdf](#)
2. Ley 909 de 2004 [En Línea]. Colombia: Congreso de la República; 2004.[Fecha de Acceso 10 de Septiembre de 2020]. URL Disponible en:<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/Juridica/ley%20909%20de%202003%20de%20septiembre%20de%202004.pdf>
 3. Díaz, P. Fundamentos Teóricos sobre Gestión del Talento Humano.[Internet], 2002. [Fecha de Acceso 10 de Septiembre de 2020]. URL Disponible en:<http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>
 4. Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. [Internet]. Quinta Edición. Colombia: Mc Graw Hill; Enero de 2001. [Citado el 10 de Septiembre de 2020]. URL Disponible en:<http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/histologia/normas-vancouver-buma-2013-guia-breve.pdf>
 5. Gómez, J. Causales de la rotación de personal en el cargo de cajero caso Jumbo Bogotá Hayuelos. [Internet]. Bogotá: Mayo 2017 [Citado el 11 de Septiembre de 2020]. URL Disponible en:<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/14474/1/Trabajo%20de%20grado%20Katty%20Julieth%20Bonilla%20y%20Jessica%20Natalia%20G%C3%B3mez.%20Cencosud%20S.A..pdf>
 6. Ramírez, M. Caracterizar el proceso de rotación del personal Administrativo de la empresa Inmocalmosa S.A.[Internet]. Guayaquil: 2014 [Citado el 11 de Septiembre de 2020]. URL Disponible en:<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6288/1/TESIS%20%20CARACTERIZAR%20LA%20ROTACION%20DE%20PERSONAL.docx>
 7. Flores, R. Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas.[En Línea]. 2008 [Citado el 11 de Septiembre de 2020]. URL Disponible en:[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
 8. Pineda, M. “Causas de la Rotación de Personal en una Empresa de Seguridad Privada”. [En Línea]. Morelia. 2010 [Citado el 11 de Septiembre de 2020]. URL Disponible en:<https://mariomenesescpo.files.wordpress.com/2013/05/causasdelarotaciondepersonalenunaempresadeseguridadprivada.pdf>
 9. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. Metodología de

- la Investigación. Quinta Edición. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. 2010. [Citado el 10 de Septiembre de 2020]. URL Disponible en:https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
10. Decreto 1083 del 2015 Departamento Administrativo De La Función Pública, Recuperado el 5 de Septiembre de 2020 <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/860725/DECRETO+1083+D+E+2015+COMPLETO+UNICO+REGLAMENTARIO+DE+FUNCI%25C3%2593N+P%25C3%259ABLICA.pdf>