

La gestión del talento humano en las instituciones prestadoras de Salud - IPS

Yohanna Milena Rueda Mahecha³⁸, Cesar Augusto Silva Giraldo³⁹, David Andrés

Suarez Suarez⁴⁰

³⁸ Fonoaudióloga, Corporación Universitaria Iberoamericana. Especialista en Administración en Salud Ocupacional, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Magíster en Educación con énfasis en Lectura, Escritura y Matemáticas, Universidad Jorge Tadeo Lozano. Investigador del grupo: Grupo de Investigación en Desarrollo Humano, Tejido Social e Innovaciones Tecnológicas (GIDTI) y QUANTUM. Docente de Metodología de la Investigación de Posgrados de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Bucaramanga, Colombia: Dirección calle 28 No. 23-75 Barrio Alarcón, PBX: 6719918. Correo electrónico institucional: yruedamahec@uniminuto.edu.co.

³⁹ Administrador de Empresas, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Especialista en Gestión de Proyectos, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. MBA - Master especializado en Comercio Internacional, Cerem Business School. Maestrando en Paz, Desarrollo y Ciudadanía, UNIMINUTO. Doctorando en Ciencias Económicas y Administrativas, UCIMEXICO. Docente Posgrados, investigador del grupo: Grupo de Investigación en Desarrollo Humano, Tejido Social e Innovaciones Tecnológicas (GIDTI) y QUANTUM. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Bucaramanga, Colombia: Dirección calle 28 No. 23-75 Barrio Alarcón, PBX: 6719918. Correo electrónico institucional: csilvagiral@uniminuto.edu.co.

⁴⁰ Administrador de Empresas, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Especialista en Investigación de Mercados, Especialista en Docencia Universitaria, Universidad Cooperativa de Colombia, MBA- Master en Dirección y Administración de Empresas, Universidad Internacional de la Rioja. Doctorando en Ciencias Económicas y Administrativas, UCIMEXICO, Coordinador de Posgrados, investigador del grupo: QUANTUM. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Bucaramanga, Colombia: Dirección calle 28 No. 23-75 Barrio Alarcón, PBX: 6719918. Correo electrónico institucional: david.suarez@uniminuto.edu.

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD - IPS.⁴¹

Yohanna Milena Rueda Mahecha⁴², Cesar Augusto Silva Giraldo⁴³, David Andrés
Suarez Suarez⁴⁴

Página | 180

RESUMEN

En la actualidad la alta rotación es un factor que afecta de manera negativa a las organizaciones, debido al aumento de los gastos y costos directos e indirectos que se generan. El estudio se desarrolló por medio de una investigación de tipo descriptiva en dos instituciones de salud ubicadas en el departamento de Santander, buscando determinar cuáles son los factores internos y externos que ocasionan la alta rotación del personal de salud en las IPS de Santander, llegando a generar estrategias que permitan contribuir a la disminución del índice de alta rotación y mejorar la gestión del talento humano desde los aspectos de clima laboral, bienestar de los trabajadores y productividad de este tipo de instituciones.

Palabras Claves: Clima Laboral, Relaciones Laborales, Rotación de Personal, Talento Humano, Seguridad y Salud en el trabajo.

ABSTRACT

⁴¹ Derivado del proyecto de investigación “Estudio de los Factores Internos y Externos que ocasionan la alta rotación del personal de Salud en las Instituciones Prestadoras de Salud-IPS de Santander, Colombia”. Corporación Universitaria Minuto de Dios- UNIMINUTO Centro Regional Bucaramanga.

⁴² Fonoaudióloga, Corporación Universitaria Iberoamericana. Especialista en Administración en Salud Ocupacional, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Magíster en Educación con énfasis en Lectura, Escritura y Matemáticas, Universidad Jorge Tadeo Lozano. Investigador del grupo: Grupo de Investigación en Desarrollo Humano, Tejido Social e Innovaciones Tecnológicas (GIDTI) y QUANTUM. Docente de Metodología de la Investigación de Posgrados de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Bucaramanga, Colombia: Dirección calle 28 No. 23-75 Barrio Alarcón, PBX: 6719918. Correo electrónico institucional: yruedamahec@uniminuto.edu.co.

⁴³ Administrador de Empresas, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Especialista en Gestión de Proyectos, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. MBA - Master especializado en Comercio Internacional, Cerem Business School. Maestrando en Paz, Desarrollo y Ciudadanía, UNIMINUTO. Doctorando en Ciencias Económicas y Administrativas, UCIMEXICO. Docente Posgrados, investigador del grupo: Grupo de Investigación en Desarrollo Humano, Tejido Social e Innovaciones Tecnológicas (GIDTI) y QUANTUM. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Bucaramanga, Colombia: Dirección calle 28 No. 23-75 Barrio Alarcón, PBX: 6719918. Correo electrónico institucional: csilvagiral@uniminuto.edu.co.

⁴⁴ Administrador de Empresas, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Especialista en Investigación de Mercados, Especialista en Docencia Universitaria, Universidad Cooperativa de Colombia, MBA- Master en Dirección y Administración de Empresas, Universidad Internacional de la Rioja. Doctorando en Ciencias Económicas y Administrativas, UCIMEXICO, Coordinador de Posgrados, investigador del grupo: QUANTUM. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Bucaramanga, Colombia: Dirección calle 28 No. 23-75 Barrio Alarcón, PBX: 6719918. Correo electrónico institucional: david.suarez@uniminuto.edu.

Currently, high turnover is a factor that negatively affects organizations, due to the increase in direct and indirect costs and expenses that are generated. The study was developed through descriptive research in two health institutions located in the department of Santander, seeking to determine what are the internal and external factors that cause the high turnover of health personnel in the IPS of Santander, reaching generate strategies that contribute to reducing the high turnover rate and improve the management of human talent from the aspects of the work environment, worker welfare and productivity of this type of institution.

Keywords: Labor Climate, Labor Relations, Personnel Rotation, Human Talent, Safety and Health at work.

INTRODUCCIÓN

En el diario vivir el ser humano se enfrenta a diferentes situaciones todas estas orientadas a la idea de sobresalir y mantenerse en una sociedad cambiante. En el campo laboral es quizás la situación más constante que genera esta necesidad básica de subsistencia. Las causas más comunes que generan la fluctuación e inestabilidad laboral dentro de las organizaciones están encaminadas a la falta de comunicación entre empleados y los altos mandos, los bajos niveles de ingresos, malas condiciones laborales, la falta de crecimiento laboral, la ausencia de reconocimiento y motivación entre otros. (Gómez, 2007)

Página | 182

Es por lo anterior que un factor a tener en consideración con relación a la continuidad de los colaboradores en las organizaciones es la satisfacción laboral, la cual es definida según Vargas (2013) como la diferencia que existe entre la retroalimentación positiva que recibe el trabajador y la que él esperaría recibir realmente. Los elementos identificados que determinan que un trabajador sienta esa satisfacción son: trabajos atractivos, remuneración justa e igualitaria, ambiente laboral y compañeros de trabajo adecuados. Según cifras registradas por las IPS el 40 % del personal que se retira anualmente corresponde a los auxiliares de enfermería, mientras el 20 % son enfermeras, médicos, fisioterapeutas, entre otros. (Minsalud, 2005)

De igual manera la alta rotación de personal es considerado como uno de los factores determinantes que afectan de manera negativa a las organizaciones, debido al aumento de los gastos y costos directos e indirectos, cabe mencionar que en ocasiones esta problemática puede desencadenar en accidentes de trabajo, enfermedades laborales, además de factores económicos, sociales, geográficos, familiares, entre otros.

Dado lo anterior también es fundamental llegar a la identificación del clima laboral, siendo este el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización o las características del ambiente de trabajo que perciben los empleados y que influyen en su conducta. (Arias, 1990). Por tanto se dice que existe un buen clima en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable, tiene sentimientos de

felicidad y bienestar, y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Al contrario, puede ocurrir que un trabajador esté insatisfecho por carencias en el trabajo. Cabe destacar que dentro de las organizaciones se presenten especies de microclimas, en donde algunos departamentos pueden presentarse un buen clima laboral y otros en ambientes donde puede ser irrespirable. (Baguer, 2009).

De ahí la importancia de este estudio para el área de gestión del talento humano. Teniendo presente que esta área es en la cual se generan acciones que se dan en conjunto con el fin de mostrar la relación causal de los diversos programas y políticas que desarrolla la organización en relación a los colaboradores y las finanzas de la organización. Todo lo anterior con el fin de potenciar el capital humano, llegando a beneficiar los objetivos organizacionales, visionando a los colaboradores no solamente como un recurso más si no como un socio estratégico, el cual va permitir que se desarrolle las diversas estrategias de las empresas logrando compromiso, empoderamiento e identidad. (Enciso & Porras, 2011)

Para el estudio se tuvo en cuenta como variable dependiente el personal retirado y los que laboran actualmente en las IPS y como variable independiente la inestabilidad laboral, el absentismo laboral, la motivación, la insatisfacción laboral, la baja remuneración laboral y las extensas jornadas laborales, el alto costo de entrenamiento y productividad, el desempeño laboral, la selección incorrecta, motivos personales y las ofertas laborales.

Como hipótesis se plantearon: Primera: A mayor motivación del personal de salud en un IPS, menor será la rotación del personal; la segunda: La identificación de las causas que generan la inestabilidad laboral del personal de salud, influye para establecer medidas oportunas en la calidad de vida de los trabajadores, los servicios ofrecidos a pacientes y familiares y la imagen de la institución; tercera: Reduciendo los principales factores internos como externos que generan la constante inestabilidad laboral del personal de salud, se incrementaran las utilidades productivas, financieras y de competitividad de la IPS.

El objetivo general se centró en determinar cuáles son los factores internos y externos que ocasionan la alta rotación del personal de salud en las IPS de Santander, con la finalidad

de elaborar estrategias que permita disminuir la inestabilidad laboral y la alta rotación sirviendo para el mejoramiento del área de la gestión del talento humano, partiendo de establecer las causas que generan la inestabilidad laboral, para luego determinar los factores que llevaron a los trabajadores a retirarse de la IPS y por último se logró desarrollar la propuesta que permitió evidenciar el compromiso de fidelidad por parte del trabajador y el mejoramiento organizacional por parte del empleador para disminuir los índices de inestabilidad laboral en las IPS en Santander.

El personal de salud (auxiliares de enfermería, enfermeras profesionales, médicos, fisioterapeutas, entre otros), es un eje central para el proceso de recuperación del paciente; por lo tanto, es primordial mantenerlo en un ambiente adecuado laboral y estar siempre revisando las causas que pueden llevar a esta población a cambiar de trabajo constantemente y así poder orientar la toma de decisiones a quienes le corresponden.

Dentro de toda organización es clara la necesidad de crear mecanismos que mejoren las condiciones laborales de los trabajadores, para mantenerlos identificados y comprometidos dentro de la misma, aumentando así la posibilidad de permanencia por gusto y satisfacción personal, que aquella que se hace por obligación y fundamentada básicamente en la necesidad. En la actualidad las organizaciones se ven enfrentadas a grandes retos para ser capaces de competir y mantenerse en el mercado, el reto más grande hace referencia a consolidar su base fundamental “el factor humano”, siendo este el componente principal con el cual se garantizará el éxito o fracaso. (Angulo, 2006)

Por tanto las organizaciones sólo pueden lograr sus objetivos si consiguen el apoyo y compromiso de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales. Para esto es necesario la motivación, potencial para llegar a un desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y la predisposición a obrar en forma directa con relación a los objetivos de la organización. (Paredes, 2011)

Lo anterior va llevar a la fluctuación laboral la cual consiste en una renovación constante de personas en una empresa debido a las bajas (retiros) y altas (ingresos) que haya

durante un período específico de tiempo. Si el índice de rotación es muy bajo esto quiere decir que existe un estancamiento y envejecimiento del personal; si el índice de rotación es muy alto esto significa que hay muchas personas retirándose de la organización, lo cual puede perjudicar a la misma. (Paredes, 2011, p. 176).

Algunos aspectos externos que pueden influir para la fluctuación laboral son los procesos de oferta y demanda, la situación económica que estén enfrentando los trabajadores, entre otras. Y respecto a los factores internos más relevantes que se pueden identificar son: La remuneración económica, la no existencia de beneficios extras, los jefes, las pocas o nulas oportunidades de ascenso, el ambiente laboral tanto físico como el clima laboral, la no existencia de programas de entrenamiento y capacitación que ayuden a mejorar la hoja de vida y la forma de evaluación de desempeño de los trabajadores. (Chiavenato, 2002)

Cuando se hace relación a la rotación del personal se puede establecer de dos tipos, primera hace referencia a partir de factores internos los cuales se presentan por los trabajadores que cambian de cargo dentro de la misma compañía, esto se puede ver como un elemento motivacional y un factor que permitiría que los empleados continúan aportando a los procesos de la empresa. Y como segundo tipo se puede dar por factores de rotación externos que se definen como la entrada y salida de los trabajadores de la compañía y se puede dar por muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente o renuncia del trabajador y esta última es en la que se enfocó principalmente la investigación. (Espinoza, 2013)

MATERIALES Y METODOS

El estudio se desarrolló por un tipo de investigación de tipo descriptivo con diseño o corte transversal no experimental, que busco describir cuales eran los factores internos y externos justificados e injustificados y costos financieros que genera la inestabilidad laboral, tomando como base de datos o índices registrados por el personal de salud, para ello se toma como caso de estudio la institución Clínica Girón E.S.E y IPS UNESAT, de la ciudad de Bucaramanga, en los períodos comprendidos entre los años 2017-2018.

Con un enfoque mixto, el cual permitió realizar un análisis desde el punto cualitativo con la caracterización de todos los factores que llevan a los trabajadores de salud al presentar una alta rotación en las instituciones de salud y un aspecto cuantitativo que permitió definir los factores que generan este fenómeno en las instituciones de salud ubicada en el departamento de Santander.

La recolección de datos se hizo por medio de la técnica de la encuesta, entrevista semiestructurada y la observación directa participante, logrando recolectar la información en relación a los datos de la organización sobre el control de nómina en cuanto a terminación de contratos, a través de la observación e inspección de archivo, revisión de la documentación existente, incluyendo los registros en cuanto a edad, sexo, cargo, antigüedad, tipo de contratación, turnos laborales, ausencias, enfermedad, licencia, entre otro.

La población estudio estuvo conformada por el personal de salud que labora en las instituciones seleccionadas establecida en mil treinta (1039) colaboradores entre médicos, enfermeras, auxiliar de enfermería, fisioterapeutas, bacteriólogos, auxiliar de bacteriología, auxiliar de enfermería de servicios domiciliarios, higienistas orales, odontólogos, especialistas, auditores médicos, conductores de ambulancia, otros. De esta población se seleccionaron las personas que laboran actualmente y que querían participar de forma voluntaria dado que es de interés conocer los valores promedio de la variable de la población “Retiro Voluntario” Y la varianza de la población con respecto a determinadas variables como: Voluntario, justa causa, vencimiento de contrato, mutuo acuerdo, pensión por muerte y jubilación. De igual manera se determinó el número de personas que se habían retirado de forma voluntaria en los años 2017 y 2018, estableciendo un total de ciento cincuenta y cuatro (154) colaboradores en cargos similares a los de la población activa laboralmente.

RESULTADOS

Los resultados que se presentan permiten la identificación de las causas que ocasionan los bajos índices de estabilidad laboral en el personal de salud, además de la caracterización de los factores para crear estrategias que permitan mejorar la calidad de vida laboral de los

trabajadores, los costos directos e indirectos que le generan a la organización dichos factores, además de brindar credibilidad y estabilidad en el mercado y satisfacción de sus clientes tanto internos como externos.

Criterios de análisis:

1. **Impacto:** Identificar las causas y crear una propuesta innovadora que minimice los índices de inestabilidad laboral.
2. **Personas:** Aumento de la productividad laboral, remuneración laboral, jornadas laborales, protección social, entre otros.
3. **Empresa:** Ausentismo laboral, accidentabilidad laboral, crecimiento de productividad, conflictividad laboral, dialogo social, otros.
4. **Social:** Bienestar físico, bienestar emocional, educación, etc.

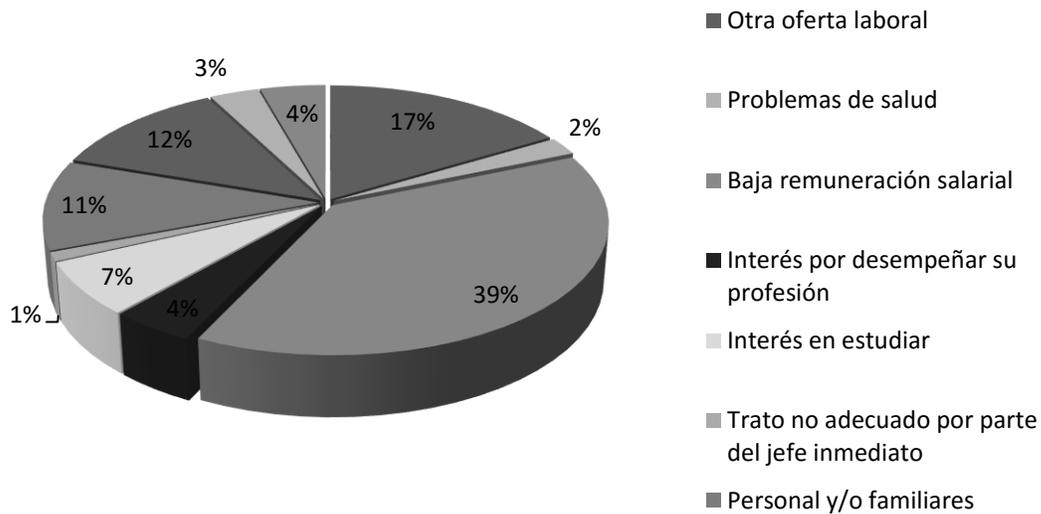
Criterios de inclusión y exclusión

1. **Criterios de Inclusión:** Hombres y mujeres de contratación directa, datos estadísticos de retiros anteriores.
2. **Criterios de Exclusión:** Personal de contratación indirecta u otro tipo de contratación. Personas en pasantías y personal de apoyo externo.

Una vez aplicado las técnicas establecidas para la recolección de la información se presentan los siguientes resultados partiendo de los motivos del retiro, los posibles factores que influyeron desde el trabajador, factores que influyeron desde la organización, posibles factores que influyeron desde la organización del trabajo, factores que influyeron desde el grupo social del trabajo y al final aspectos positivos a la organización; esto con el fin de recuperar toda la información necesaria para generar las recomendaciones, con el fin de mejorar las condiciones de los trabajadores y así reducir la alta rotación del personal de salud, la cual produce altos costos para la organización.

Dado lo anterior se parte de iniciar el análisis de los resultados del proceso desarrollado con los ex colaboradores de las instituciones de salud caso de estudio.

Figura 1. Motivo de Retiro

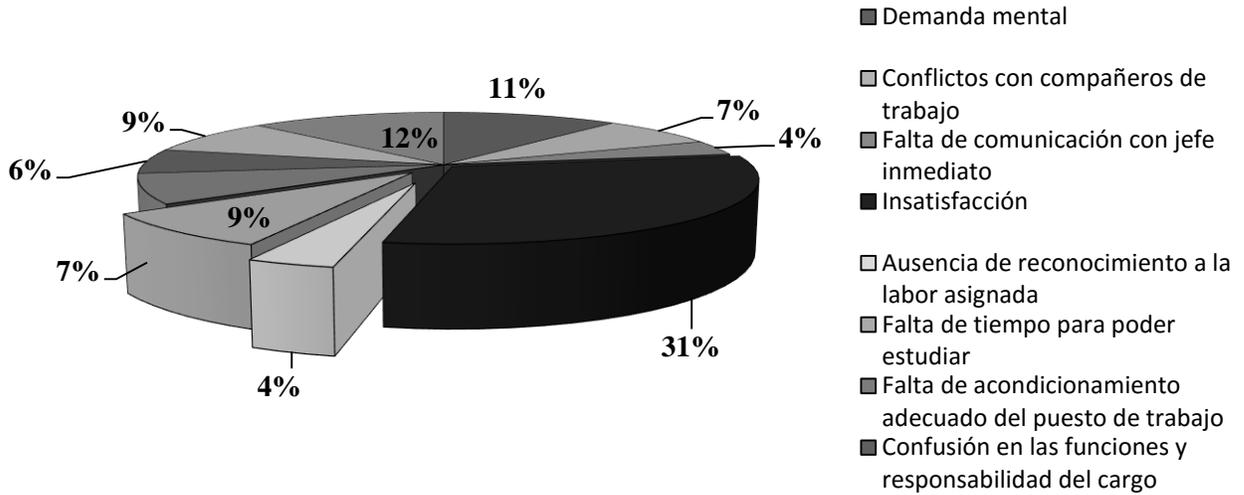


Fuente: Elaboración propia de los autores con base en el instrumento de recolección.

En la figura 1. Se puede observar los resultados obtenidos de las variables independientes y el comportamiento en los años 2017 y 2018, y la incidencia de cada una de los ítems evaluados. Se puede notar que del personal encuestado, la cifra más elevada es del 39 % donde la baja remuneración es una de los factores que más inciden en el retiro del personal, seguido de un 17% otra oferta laboral, el valor que se repite es un 4% que se debe al interés por desempeñar su profesión y cambio de actividad y el de menor valor es un 1% por un trato no adecuado de parte del jefe inmediato.

De igual manera se realizó un análisis de los factores que influyen en la insatisfacción de los colaboradores activos en los periodos de estudio y que pueden influir en la toma de decisión de retiro de la organización.

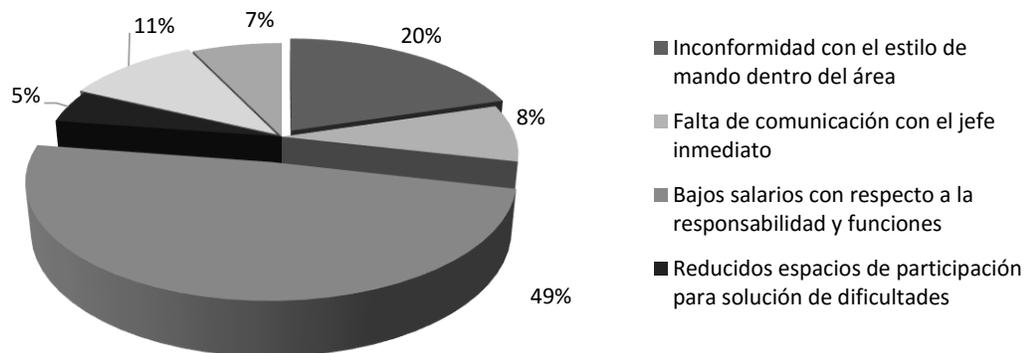
Figura 2. Factores de insatisfacción laboral por parte de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia de los autores con base en el instrumento de recolección.

En la figura 2. Se puede observar que el 31% opinaron que se encontraban insatisfechos por diversas razones, el 7% es el porcentaje que se repite pues consideran que faltaba comunicación con el jefe inmediato y la ausencia son causantes del retiro, y el de menor valor es el 4% donde manifestaron que la ausencia de reconocimiento a la labor asignada es una causante de no seguir laborando.

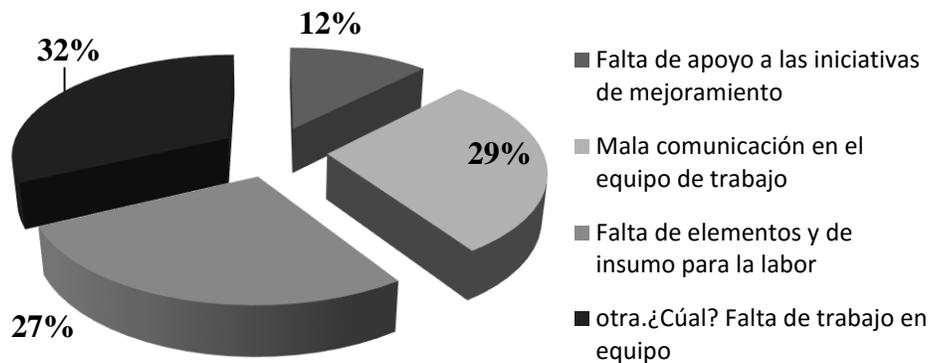
Figura 3. Factores que influyen en el retiro de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia de los autores con base en el instrumento de recolección.

En la figura 3. Se puede observar que de las personas encuestadas el 49% manifestaron que se retiraron de la organización por los bajos salarios con respecto a la responsabilidad y funciones realizadas, seguido de un 20% que manifestaron que el motivo de retiro fue por la inconformidad con el estilo de mando dentro del área y en el menor porcentaje un 5% de los colaboradores renunciaron por no involucrarlos en la participación de soluciones de las dificultades en el área de trabajo.

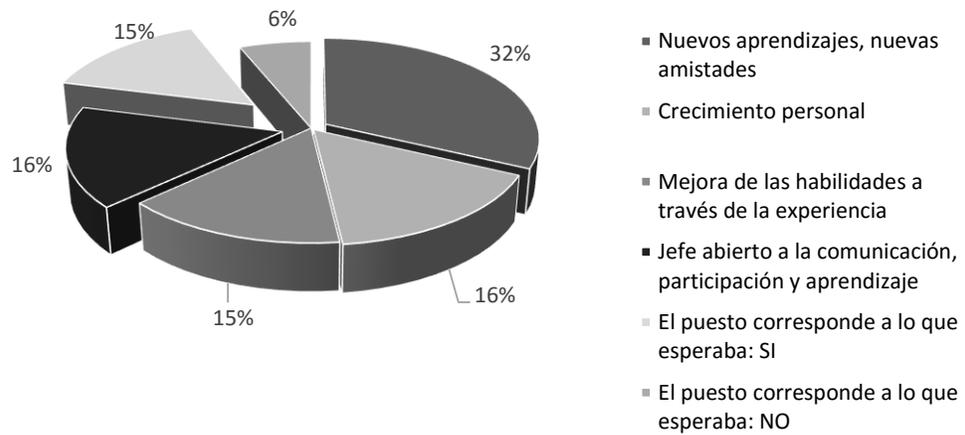
Figura 4. Factores que influyen desde la organización del trabajo



Fuente: Elaboración propia de los autores con base en el instrumento de recolección.

En la figura 4. Se puede observar que los factores que influyen desde la organización del trabajo, fue la falta de trabajo en equipo con un 32%, con un 29% la mala comunicación en el equipo de trabajo y la de menor incidencia fue la falta de apoyo a las iniciativas de mejoramiento con el 12%.

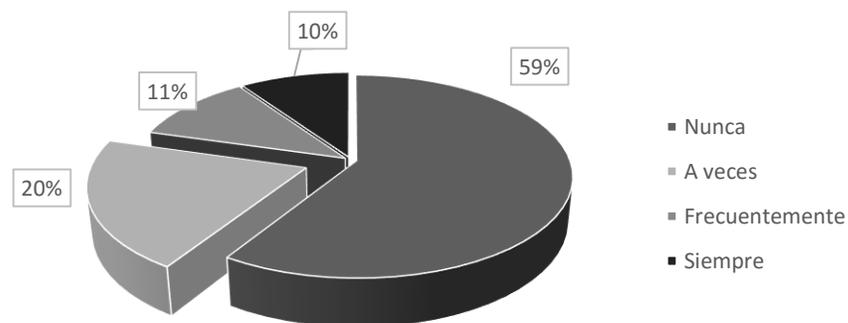
Figura 5. Factores positivos de la organización



Fuente: Elaboración propia de los autores con base en el instrumento de recolección.

En la figura 5. Se puede establecer que el 32 % de los encuestados opinaron haber adquirido nuevos aprendizajes, nuevas amistades durante el tiempo laborado, y un 6% de los participantes que el puesto **no** correspondía al que esperaba.

Figura 6. Reconocimiento por parte de la empresa por el buen desempeño de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia de los autores con base en el instrumento de recolección.

En la figura 6. Se puede establecer que del total de encuestados el 59 % manifiesta que nunca ha recibido reconocimientos laborales y el 10% dice que si se le ha dado reconocimiento a los colaboradores que se distinguen por su buen desempeño.

Con el fin de mejorar estas condiciones y así reducir la alta rotación del personal de salud que genera altos costos para la organización su pudo llegar a realizar un análisis sobre los factores que motivan el retiro en las organizaciones de salud, teniendo presente el caso de estudio, en el cual se llega a determinar que este se da en una mayor proporción por la baja remuneración salarial y los bajos salarios frente a las responsabilidades y funciones, por tanto las organizaciones deben elaborar estrategias que se ajusten y garanticen por lo menos la remuneración mínima legal vigente en nuestro país, de acuerdo a las horas laboradas en el mes.

Otro dato relevante es la insatisfacción por diferentes razones presente en los colaboradores, lo que lleva a entender la necesidad de elaborar programas de motivación, capacitación, esparcimiento e integración del grupo social de trabajo, que eleve la autoestima y el sentido de pertenencia de los colaboradores por su entorno social y organizacional.

De igual manera se pueden interpretar aspectos positivos que los trabajadores encontraron en el tiempo laborado en este tipo de organización, establecidos como nuevos aprendizajes, nuevas amistades y crecimiento personal.

Por otra parte el estudio permitió realizar un análisis detallado y comparativo de las hipótesis, lo que lleva a poder relacionar y afirmar si las mismas son aceptadas o rechazadas.

H1: A mayor motivación del personal de salud en una IPS en SANTANDER, menor inestabilidad laboral, relacionándola con nuestra investigación es aceptada ya que se evidencia que la falta de motivación es un factor que ocasiona la rotación del personal.

H2 Identificando las principales causas que generan inestabilidad laboral del personal de salud en una IPS en Santander, se logrará establecer medidas oportunas en la calidad de vida de los trabajadores, los servicios ofrecidos a pacientes y familiares y la imagen de la institución, con relación a esta hipótesis y a nuestra investigación la misma es rechazada y se debe replantear, ya que los datos arrojados van relacionados a la percepción del trabajador, y no a lo que los paciente o familiares requieren en sus servicios.

H3: Reduciendo los principales factores internos como externos que generan la alta rotación del personal de salud, se incrementaran las utilidades productivas, financieras y de competitividad de la IPS, con relación a esta hipótesis es aceptada ya que en el desarrollo de la investigación a pesar de no estar direccionada a la organización, si es claro que si estos factores que influyen en la alta rotación de personal se disminuye, aumentara la productividad y eficiencia dentro de la IPS.

Si bien es cierto se pudieron establecer las causas de la alta rotación del personal en la institución Clínica Girón E.S.E y la IPS UNESAT SANTANDER, estas permiten contextualizar los diversos factores que influyen en la rotación a nivel general en este tipo de instituciones lo que va permitir generar estrategias para el mejoramiento de las condiciones de los colaboradores y con ello mejorar el nivel de satisfacción, logrando la disminución del índice de rotación del personal.

CONCLUSIONES

El mayor porcentaje de los factores desde la organización que se presentó como motivo de retiro por parte del personal de salud fue la baja remuneración salarial con respecto a la funciones y responsabilidades que cumplían dentro de la institución, lo cual los condujo

a aceptar otras ofertas laborales con una mejor paga, que les permitiera mejorar su calidad de vida.

Lo anterior está directamente relacionado con el factor desde el trabajador que presento mayor porcentaje el cual fue la insatisfacción en la realización de sus tareas. Otro factor determinante al que las empresas deben apuntar es a la motivación de su personal, ya que como lo presenta el estudio en un factor personal que genera una alta rotación y el cual se puede trabajar desde aspectos personales como laborales.

Es concluyente que las empresas deben atender la alta rotación ya que esto genera costos que en muchas oportunidades las compañías no tienen en cuenta y que puede afectar directamente a la productividad de la empresa. Teniendo presente que la gestión del talento humano busca tener los mejores colaboradores logrando con ello la optimización de los recursos y el cumplimiento de las estrategias organizacionales lo que va permitir el crecimiento y desarrollo con base en un personal competente y los objetivos estratégicos de las instituciones que para el caso de estudio fueron las instituciones prestadoras de servicios de salud.

Este tema es bastante extenso y se sugiere continuar con su proceso investigativo extendiendo a otros sectores, donde se permita evidenciar las causas que generen alta rotación de personal y los costos que ello implica para las organizaciones. Desarrollar este tipo de proyectos es una experiencia gratificante, donde no solo de afianza conocimiento y saberes previos, sino a su vez despierta el interés de indagar y buscar soluciones que aporten a la sociedad, mediante propuestas que mejoren la calidad de vida de los trabajadores por ende la productividad de la organización logrando así mejores ambiente de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias G, Fernando. (1990). Administración de Recursos Humanos. Ed.Trillas. p.410.
- Angulo, A. (2006). Desempeño laboral y calidad de servicio. Maracaibo .Editorial Zulia.
- Baguer, A. (2009). Dirección de personas: un timón en la tormenta. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 167-183.
- Espinoza, E. (2013). Rotación de personal en una empresa de retail de Arequipa en el periodo enero septiembre del año 2012. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de San Agustín. Perú. Obtenido el 02- 08-2013.
- Gómez Aguilar, M. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El Uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas.
- Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia. (2005). Perfiles ocupacionales y normas de competencia laboral para auxiliares en las áreas de la salud. Recuperado 5 febrero, 2019, de <https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/Perfiles%20Ocupacionales.pdf>
- Ojeda Beltrán, A., Gutiérrez Espalza, A. M., Perilla Ramírez, A. S., Torres Alfaro, A. E., Silva Giraldo, C. A., Figueroa Ypiña, C. P., Suarez Suarez, D. A., Madriz Rodríguez, D. A., Sáenz Vergara, E. M., Silva Giraldo, E. J., Silva Triana, E. L., Romero Palomino, E. E., Quezada Castro, G. A., Bernate, J. A., Carrillo Villamizar, J. A., Oliva Núñez, J. M., Figueroa Ipiña, K. G., Portilla Durand, L. P., Quezada Castro, M. D. P., Lazareno Sotelo, M. L., Jiménez Quintero, R. A., Botero Quintero, S., Varela Núñez, Y. Y Anteliz Contreras, Z. (2019). Avances y Nuevas Tendencias en Educación, Empresa y Sociedad – Colección de Investigación en Educación, Empresa

- y Sociedad (1st ed., p. <https://www.editorialeidec.com/product/avances-y-nuevas-tendencias-en-educacion-empresa-y-sociedad/>). Colombia: Editorial EIDEC.
- Paredes, M. (2011). Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala. Tesis de Maestría. Universidad Panamericana. Guatemala.
- Silva-Giraldo, C. A., Dugarte Mendoza, J. S., & Rueda Mahecha, Y. M. (2020). LA GERENCIA DE PROYECTOS DESDE EL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PARA LA DISMINUCIÓN DEL RIESGO BIOMECÁNICO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR AVÍCOLA EN SANTANDER, COLOMBIA. *Revista De Investigación En Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud En El Trabajo - GISST*, 1(1), Pag. 43-67. <https://doi.org/10.34893/gisst.v1i1.19>
- Vargas Téllez, J. A. (2013). Implicaciones de la teoría motivacional de la Autodeterminación en el ámbito laboral. *Nova scientia*, 5(9), 154-175.