

**Revisión al proceso de selección del personal administrativo de la empresa SIES SALUD en  
la ciudad de Bogotá**

Rocio del Pilar Duque Torres

César Augusto Hoyos

Gregorio Ochoa Monroy

Nury Jazmín Macías Oviedo

Paola Andrea Arias García

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2022

**Revisión al proceso de selección del personal administrativo de la empresa SIES SALUD en  
la ciudad de Bogotá**

Rocio del Pilar Duque Torres

César Augusto Hoyos

Gregorio Ochoa Monroy

Nury Jazmín Macías Oviedo

Paola Andrea Arias García

Trabajo para optar al título de Administrador de Empresas

Directora:

Lida Rodríguez González

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2022

**Página de Aceptación**

---

Lida Rodríguez González  
Directora Trabajo de Grado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá-2022

## **Dedicatoria**

Una dedicación especial a nuestras familias por su apoyo incondicional, paciencia y amor.

## **Agradecimientos**

A Dios por mantener la fortaleza cada día para continuar y culminar esta etapa de nuestras vidas y todas las enseñanzas que nos ha traído en lo personal y profesional.

A nuestras familias por ser nuestro soporte.

A la tutora Lida Rodríguez por su colaboración, acompañamiento y compromiso en este proceso.

Al grupo de tutores quienes compartieron con nosotros sus conocimientos, experiencias y herramientas para fortalecer nuestras competencias en este Diplomado.

A quienes, de una u otra manera estuvieron presentes en nuestro proceso de formación, aprendizaje y desarrollo.

## **Resumen**

El objetivo del proyecto es mostrar la importancia del proceso de selección y su importancia en la rotación de personal de la empresa objeto de estudio; dado que los procesos de selección, reclutamiento y contratación son parte fundamental del talento humano de una empresa porque permiten garantizar coherencia entre las competencias, habilidades y experiencia de un candidato. Sin embargo, cuando estos procesos no están alineados con los objetivos del cargo es donde se presenta una alta rotación del personal ya que no cumplen las expectativas de su rol ni con los objetivos de la empresa. Por eso se pretende a partir de la revisión realizada identificar los factores que más afectan los procesos de selección y la rotación de personal, formulando las recomendaciones pertinentes a este proceso.

***Palabras Claves:*** Selección, reclutamiento, contratación, rotación, personal.

### **Abstract**

The objective of the project is to show the importance of the selection process and its importance in the rotation of personnel of the company under study; given that the selection, recruitment and hiring processes are a fundamental part of the human talent of a company because they allow to guarantee coherence between the competences, abilities and experience of a candidate. However, when these processes are not aligned with the objectives of the position, it is where there is a high turnover of personnel since they do not meet the expectations of their role or the objectives of the company. For this reason, it is intended, based on the review carried out, to identify the factors that most affect the selection processes and personnel rotation, formulating the pertinent recommendations for this process.

***Keywords:*** Selection, recruiting, hiring, rotation, personnel.

## Tabla de Contenido

<b>Introducción</b> .....	<b>10</b>
<b>Problema</b> .....	<b>12</b>
Descripción del Problema.....	12
Planteamiento del Problema .....	12
Pregunta.....	13
<b>Justificación</b> .....	<b>14</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>17</b>
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos .....	17
<b>Antecedentes</b> .....	<b>18</b>
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>21</b>
Reclutamiento.....	23
Fuentes de Reclutamiento.....	24
Tipos de Reclutamiento .....	24
<b>Marco Legal</b> .....	<b>25</b>
<b>Metodología de la Investigación</b> .....	<b>29</b>
Tipo de Investigación .....	29
Fuentes de Investigación .....	29
Población y Muestra .....	30

Análisis de Datos .....	30
<b>Resultados.....</b>	<b>31</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>32</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>33</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>34</b>

## **Introducción**

En la época en que vivimos donde la inmediatez, la rapidez tecnológica y la competitividad empresarial es alta, es necesario que las organizaciones cuenten con el personal más calificado y capacitado para ejercer sus funciones laborales y asegurar el alcance de los objetivos. Es así como cada departamento debe dar su mejor desempeño, y es allí donde el departamento de Talento Humano cobra relevancia por ser quien se encarga de manejar las relaciones laborales y el reclutamiento de los integrantes de la organización.

Para que una empresa triunfe es necesario que exista ocupación en los asuntos internos que le competen, para garantizar que el clima laboral y el resto de los asuntos pertinentes a la convivencia sean saludables para todos. Es por ello necesario que la selección del personal se realice de la manera más responsable y acertada posible, para incluir en el equipo personas con habilidades blandas y duras concernientes a sus responsabilidades laborales.

La selección de personal cada día se convierte en un proceso fundamental para la organización, teniendo en cuenta que busca obtener el mejor talento humano mediante la adecuada selección de quienes busquen ocupar el puesto vacante, por lo cual es necesario contar con estrategias de atracción que brinden la seguridad que el trabajador requiere para ser parte de la compañía.

De acuerdo con lo anterior, es necesario tener presente que se debe contar con unos criterios de selección y conocer los requerimientos de la empresa dentro del cargo que se pretende ofertar, para así conocer los requisitos en materia de capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia que permitan escoger el mejor candidato y que genere rentabilidad a la organización.

Por los motivos expuestos y dada la importancia del arduo trabajo que implica para el

departamento de Talento Humano la selección de personal se ha decidido realizar este proyecto para ahondar en el tema y analizarlo desde la empresa SIES SALUD.

## **Problema**

La empresa SIES SALUD presenta una alta rotación del personal administrativo en la ciudad de Bogotá por lo que consideramos importante revisar el proceso de selección y cómo se relaciona con la rotación de personal.

### **Descripción del Problema**

Chiavenato (2009) y Solarte, Vargas y Gómez (2018) definen los procesos de reclutamiento y selección como actividades de incorporación de personas a las organizaciones. El trasfondo de esas actividades es el intercambio de información entre lo que la organización busca y espera y lo que las personas ofrecen y esperan. Pero el proceso si bien se ha sofisticado y apoyado en técnicas respetadas no es exacto. No siempre se dispone de la información completa y necesaria para encontrar una oferta de interés y que cubra las necesidades. Deficiencias en los procesos de selección pueden originar la incorporación de personas no aptas para el cargo que en última instancia termina generando la desvinculación de la organización por voluntad de cualquiera de las dos partes. Para la empresa SIES SALUD la rotación de personal administrativo se da en un porcentaje del 5.1% en donde las causas de retiro son diversas. Este trabajo de investigación académica pretende establecer si el proceso de selección y reclutamiento de personal está relacionado con la rotación de la planta de personal administrativo de la empresa para el primer semestre del 2022.

### **Planteamiento del Problema**

El estudio se desarrollará en la IPS Sociedad Integral de Especialistas en Salud (SIES SALUD SAS) ubicada en la Av. Calle 26 # 86D-55 en la ciudad de Bogotá, cuyo objetivo es la prestación de servicios integrales de atención en salud, en 23 Unidades de Salud distribuidas en el territorio nacional colombiano.

Desde su inicio en el año 2006 la IPS se ha encargado de trabajar con pacientes que presentan enfermedades de alto costo o crónicas transmisibles y no transmisibles; a través los servicios asistenciales básicos y especializados ofreciendo un modelo de atención que genera en esta población un impacto positivo tanto para el paciente como para su familia.

La empresa ha tenido en los últimos años un incremento de trabajadores en sus diferentes áreas debido a la alta demanda de los servicios y convenios con distintas entidades, lo que ha permitido generar un crecimiento exponencial de la misma, permitiendo así que se requiera vincular personal; es por eso por lo que se analizara el proceso de selección de personal en las distintas modalidades de contrato directo con la compañía de las áreas administrativas.

El impacto de las personas sobre el resultado de la organización es evidente, por lo que la gestión del proceso de selección debe estar totalmente determinada por la estrategia que se haya definido para conseguir sus objetivos, en donde se invierte tiempo y recursos para dicho proceso, haciendo que este sea considerado como uno de los pilares de la organización.

Siendo la selección de personal un proceso clave para las empresas, la escogencia de una persona inadecuada representa un impacto negativo ya que afecta la productividad, eficiencia y eficacia de los procesos generando un desequilibrio entre los objetivos organizacionales y los resultados alcanzados.

### **Pregunta**

¿Son adecuadas las estrategias de selección del personal administrativo para evitar la rotación en la empresa SIES SALUD?

## Justificación

El proceso de selección permite la integración de un nuevo candidato a una vacante, ya que se debe analizar y seleccionar de manera eficaz el personal idóneo y apto de acuerdo con los requerimientos establecidos en dicha solicitud; en caso de que existan requisitos que no se cumplan a cabalidad para la empresa esto sería un factor determinante en la rotación de personal.

Según Chiavenato (2008) puede definirse la selección de recursos humanos como: " La elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral.

La escogencia de esta problemática se da teniendo en cuenta que en el último semestre la empresa SIES SALUD en su sede de la ciudad de Bogotá reporto 108 retiros y 100 de ellos pertenecían a áreas administrativas en donde los motivos de retiro corresponden a temas personales, académicos o nuevas oportunidades laborales.

Para esto se define la rotación de personal como la ponderación de la diferencia entre los empleados que salen y los que ingresan a una organización. La cual se da por factores como: la ubicación (país o ciudad), la oferta, el sector económico, tamaño de la empresa, cargos o profesión. Es así como se define que un despido es voluntario y la renuncia involuntaria.

De acuerdo con un estudio realizado por la red LinkedIn (2022) donde señalan que el promedio de rotación en todas las industrias fue del 10,6%, con un menor índice para el Gobierno con 8.4%, mientras el sector servicios llega al 13,4%. En cuanto a roles, el mayor índice se presenta en recurso humanos con 14.6%, mientras en administración es del 7.6%. Con esta información se evidencian los sectores donde se presenta un mayor alto grado de rotación y en qué área o departamento de la empresa se presenta.

(Chiavenato, 2009) señala que la rotación implica varios tipos de costos: los de reclutamiento, selección, formación y separación. Para el caso de los procesos de selección y reclutamiento, se incluye los costos generados en publicaciones, reclutadores, visitas a universidades, pruebas técnicas y psicológicas, calificaciones, entrevistas y el tiempo que transcurre en todo el proceso.

La rotación no solo afecta el costo de los procesos de reclutamiento y selección; también de capacitación y en general el desempeño de la organización ya que en términos generales las empresas no llevan un control sobre lo que cuesta retirar un empleado.

Branham (2005) señala que los gerentes creen que el 85% de los empleados se van de las empresas por factores económicos y un 11 % por distintos motivos. Para que las empresas tomen la decisión de desvincular un trabajador predominan causas como el ausentismo, retardos, incumplimiento de funciones, conductas entre otros; cuestionando el compromiso del trabajador. En el caso de los trabajadores los aspectos relevantes son las condiciones salariales, horario de trabajo, beneficios y clima laboral.

En el caso de la empresa SIES SALUD su índice de rotación está dentro de los parámetros normales: 5.1% que corresponde a 295 personas. En términos generales la cifra de rotación de la empresa puede denominarse normal. Reducir esa cifra a sus mínimos tratando de mejorar las variables que originan la rotación es un imperativo para toda empresa. No solo en beneficio de esta sino en el del propio trabajador. La rotación de personal no es siempre un fenómeno perjudicial para las organizaciones ni para las personas. Se habla de una rotación buena y otra mala. La buena hace necesaria la renovación de las personas y para las organizaciones renuevan conocimientos, maneras nuevas de hacer las cosas, enfoques, impulsos y culturas. Se propone entonces, revisar el estado actual de empresa, donde se identifica que la

deficiencia en el proceso de selección es proporcional al alto grado de rotación de las personas seleccionadas.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Evaluar el proceso de selección para el personal administrativo de la empresa SIES SALUD.

### **Objetivos Específicos**

Determinar las fortalezas y debilidades del proceso de selección del personal de la empresa SIES SALUD.

Identificar las técnicas empleadas por la empresa SIES SALUD en el proceso de selección de personal.

Caracterizar el proceso actual de selección de personal de la empresa SIES SALUD.

### **Antecedentes**

La Torre (2012). En su artículo titulado Gestión de Recursos Humanos y Desempeño Laboral Facultad de Psicología.

Los gerentes de recursos humanos pueden mejorar la satisfacción, el desempeño laboral y reducir el ausentismo a través de contratos climáticos, psicológicos y buenas prácticas de recursos humanos orientadas al compromiso para influir positivamente en el desempeño de los empleados y mejorar sus percepciones y expectativas. Cuando se analiza desde una perspectiva universalista, esta práctica se muestra positiva para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, siempre que este firmemente arraigada y sea visible para los empleados, incluso si son administradores de los recursos de la empresa, según lo informado por los empleados (Torres ,2012)

Ponce (2014), en su trabajo. Gestión del talento y su impacto en el desempeño laboral en el Departamento de Justicia, Derechos Humanos y Centros de Culto Universidad Tecnológica Equinos tal. Escuela de Graduados, Columbia, dentro de los hallazgos claves de la evaluación de desempeño arrojó los siguientes resultados. Excelente 51.09%, Muy Bueno 38.24%, satisfecho 8,43%, posiciones normales e incompletas (1,07%), otra conclusión fue que la falta de capacitación de los servidores públicos fue subsanada en la mayoría de los casos, también se concluye que el servidor recibió calificaciones de rendimiento mixtas (Ponce, 20) En el ámbito empresarial los términos de rotación se hacían referencia a la eficacia en los procesos logísticos, lo cual se indica mayor ganancia en una organización

Al ver que funcionaba y era medible se manejó en diferentes campos como son el área de recursos humanos, donde toma un significado opuesto, debido a que no era proporcional, pues un aumento en el índice de rotación en esta área, mostraba como referencia una probable

ineficiencia en la gestión del talento humano, al no lograr la fidelización de sus colaboradores (Cubillos, Reyes & Londoño) La rotación de personal es un fenómeno que preocupa a todos los líderes de las organizaciones.

En 1990 se publicó un estudio realizado en Boston al personal de enfermería donde se encontró que la insatisfacción laboral era el principal factor relacionado con el ausentismo, intención de renuncia y rotación laboral. Estas investigaciones coinciden con otros autores como Werther y Davis (2009) mencionan la remuneración como un factor importante que influye en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa y reconocen factores como la satisfacción laboral, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, la remuneración, el reconocimiento, las actividades propias del cargo, la responsabilidad y seguridad en el empleo, como aspectos para la retención del personal (Davis, 2009)

En la actualidad, las organizaciones presentan diversidad de retos para el logro de sus metas, y las empresas del sector salud, no escapan a esta realidad. Para llegar a ser competitivas y eficientes deben pensar en elementos diversos en cuanto a sostenibilidad, calidad, tecnología, e innovación, pero no deben olvidar ni descuidar el factor diferenciador: las personas.

Anteriormente, el área de personal o recursos humanos de estas empresas básicamente se configuraban en hacer tareas sencillas relacionadas con pagos de nómina, pero con el transcurrir del tiempo, la era de la globalización y el aumento de la competitividad en el mercado hace que ésta área obtenga mayor relevancia dentro de las organizaciones ya que es la encargada de la búsqueda, selección y desarrollo del personal idóneo que a su vez, son quienes llevan a cabo las funciones propias de las instituciones. En este sentido, el talento humano constituye un recurso imprescindible dentro de las organizaciones, ya que es el único con capacidad para manifestar preferencias, tomar decisiones y hacer uso de los demás recursos, por lo tanto, su adecuada

gestión es esencial para el óptimo desempeño de las empresas y del sistema de salud en su conjunto. Dicho de otra manera, es gracias al talento humano que se alcanzan los objetivos y las metas de los sistemas de salud (Muñoz, 2014).

(Martín, Segredo, & Perdomo, 2013), en su trabajo *Capital humano, Gestión académica y Desarrollo Organizacional*, afirman que “la clave de una gestión acertada en las organizaciones está en las personas que participan en ella” (p. 289). Por lo tanto, en el mundo actual los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de decisión, de dirección y de pensamiento, así como la manera más efectiva de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones.

Las organizaciones exitosas en la actualidad requieren de un talento humano preparado y dispuesto, que cumpla con las características específicas para cada puesto de trabajo, por eso, (Chiavenato, 2013) menciona que el proceso de reclutamiento y selección es un filtro que ayuda a las empresas para que algunos de los candidatos ingresen a la fuerza laboral, es decir, aquellos que demuestran habilidades necesarias para la institución. De allí, la importancia de contar con un buen proceso de reclutamiento y selección de personal, que permita descubrir, conocer y medir las potencialidades de cada candidato con el fin de establecer los postulantes más idóneos en las tareas específicas dentro de la organización. (Torres, 2019)

## Marco Teórico

El estudio del proceso de selección y contratación de personal se ha expuesto desde la perspectiva de diferentes postulados teóricos, especialmente se ha tomado información pertinente del documento de Márquez, (2017) y Chiavenato, (2009).

Aspectos teóricos sobre los procesos de selección y contratación de personal:

Un director o gerente de empresas no solo debe ser un buen líder, también debe poseer habilidades blandas, esto le permite tener destreza para comunicarse, entender y escuchar a su equipo de trabajo, igualmente contribuye a ampliar la capacidad para seleccionar de la mejor manera, los integrantes de su futuro equipo humano, para alcanzar los mejores resultados de rendimiento financiero y productividad para la empresa.

Por ello, uno de los aspectos que caracteriza a las organizaciones es su sistema de Gestión de Talento Humano. (Céspedes, 2016).

Las organizaciones al igual que el recurso humano deben articularse para poder evolucionar y alcanzar los objetivos propuestos; sin embargo, a través de la historia las organizaciones han sufrido innumerables cambios en la forma de ver a los seres humanos como activo principal y fundamental en la construcción de valor sostenible dentro de ellas, lo que ha generado un sin número de cambios y modificaciones en la forma de ver y considerar el uso y aprovechamiento del hoy llamado recurso humano (Céspedes, 2016).

Efecto de la comunicación organizacional en el clima laboral:

En este sentido, autores como Noguera, (2000) y Chiavenato, (2002), han hecho mención del líder y/o jefe jerárquico de una organización y el efecto que este posee en cuanto a la comunicación con sus trabajadores y lo que puede afectar en el clima laboral, recalcando las barreras que paralizan el desarrollo de la comunicación asertiva y el flujo de la misma en

distintas orientaciones. El clima organizacional o laboral en Colombia es un asunto que ha tomada fuerza en las distintas organizaciones, lo cual es manifestado en el interés permanente de éstas para seguimiento e intervención constante. Esto debido al efecto negativo que puede llegar a generarse en los diversos procesos no solo de la productividad si no de la eficiencia, eficacia, calidad y criterios que proporcionan un excelente progreso organizacional (Solarte, 2009).

Gellerman (1960) atestigua que el clima es el “carácter” de una organización y efectúa una serie de procesos para analizarlo; el primero es necesario identificar las actitudes y aptitudes de los trabajadores; segundo, es necesario evaluar a estos trabajadores con la finalidad de medir sus cualidades, las iniciativas de mejora y objetivos que se proyecta en la organización; tercero ineludible realizar un análisis del comportamiento financiero de la organización y sus políticas a fin de tomar decisiones de ascensos, aumento de salario o incentivos; cuarto es fundamental evaluar y hacer seguimiento a la carrera de sus líderes en la Organización, su gestión, la empatía con sus subordinados y monitorear constantemente si se ha dado cumplimiento a los objetivos o metas fijadas.

Estas conceptualizaciones están basadas en los componentes esenciales de la organización como una corporación apreciable para sus miembros, pero también notable para las personas externas a la organización. No obstante, el clima se debe referir a la calidad del ambiente interno de la organización, fundamentalmente como lo aprecian las personas que conforman parte de ella. Sin embargo, Tagiuri, (1968) realiza mayor insistencia en la idea de que el clima organizacional se describía a que el ambiente se analiza e interpreta por los miembros de la organización con particularidades de cierta luminosidad a la cual son sensitivos y la que, con el tiempo, conmueve sus actitudes y su estimulación.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización se encuentran tres estrategias

para valorar el clima organizacional; la primera es un proceso de observación del comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es realizar entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más manejada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores mediante uno de los cuestionarios elaborados para ello. Existe una gran diversidad de cuestionarios que han sido establecidos en los procesos de control del clima.

Para efectos de medición, la sección de análisis es el área o grupo que le corresponde estudiar las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la indagación concerniente al clima observado es de gran utilidad. La información que se consigue a través del diligenciamiento de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener en cuenta la preeminencia de su confiabilidad; por ello es significativo pensar la forma como se aplica (Solante, 2009).

Tipos de procesos del área de recursos humanos.

El área de recursos humanos está integrada mediante seis procesos que deben funcionar sinérgicamente. Estos son: Incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas.

### **Reclutamiento**

Consisten en la manera en que una empresa comunica o informa al mercado laboral la necesidad de contratar el recurso humano que necesita. Para que resulte efectivo, el reclutamiento debe lograr una cantidad suficiente de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección (Céspedes, 2016).

Esto se genera una vez requerida la necesidad de personal por el área correspondiente, con el perfil requerido y que además llene las expectativas no solo del líder de área si no de la organización. Determinados los procedimientos con características y facultades que lo califican como posible candidato para ocupar el cargo dentro de la organización, se procede a la

entrevista, pruebas y medición de habilidades.

### **Fuentes de Reclutamiento**

Generalmente las Organizaciones cuentan con fuentes de suministro de personal (cajas de compensación, SENA, bolsas de empleo, entre otras, líneas de conexión o referenciados). Las más significativas del reclutamiento la conforman la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse debidamente para hallar candidatos que tienen posibilidades de cumplir con las exigencias preestablecidas por la organización. Esto puede: Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento y reducir los costos operacionales de reclutamiento (Chiavenato, 1999).

### **Tipos de Reclutamiento**

Los tipos de reclutamiento pueden ser internos, externos o mixtos. El reclutamiento interno se da cuando se presenta una vacante y la organización procura llenarla con recurso humano disponible al interior de esta, ya sea ocupando un cargo de nivel superior, inferior o del mismo nivel. Así mismo, el reclutamiento externo se presenta cuando al contar con cierta vacante, la empresa busca ocuparla con personas externas a la entidad. Por otro lado, el reclutamiento mixto consiste en tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Realmente nunca se hace solo reclutamiento interno o externo; sino que uno debe complementar al otro (Chiavenato, 1999).

## Marco Legal

Para poder llevar a cabo el proceso de selección de personal es importante precisar que hay que tener en cuenta la normatividad, por eso desde la Constitución Política de Colombia del año 1991 en su artículo 25, se establece que para toda persona el trabajo es un derecho que protege el estado colombiano en cualquiera de sus modalidades y que este se debe desarrollar en condiciones dignas y justas. De igual forma en el Código Sustantivo de Trabajo en su artículo 11 se establece que toda persona está en la libertad de escoger su profesión u oficio y que ordena las disposiciones entre las relaciones laborales y leyes que se aplican al proceso de gestión del talento humano. También se encuentra la Ley 100 de 1993, en donde su principal objetivo es garantizar los derechos de la comunidad y que los trabajadores tengan una calidad de vida acorde con la dignidad humana. En dicha ley se incluyen los sistemas de pensión, salud, riesgos laborales. Por último, se encuentra la norma ISO 9001:2000 en su literal 6.2 que menciona en sus generalidades que no todas las personas vienen con habilidades o con el conocimiento requerido para ejercer una función, pero por el contrario si cuentan con los valores humanos y que la organización podrá establecer planes de formación a los colaboradores haciendo que estos se ajusten al perfil para alcanzar los objetivos.

Es por esto por lo que la compañía, para desarrollar un sistema estructurado sobre el proceso de selección de personal, debe establecer como requisito, ciertas competencias para sus colaboradores, suministrar la información requerida, evaluar la eficacia y eficiencia del personal a contratar, mantener registros de su formación, educación, habilidades, aptitudes y experiencias.

En Colombia las organizaciones públicas y privadas tiene dos formas básicas de contratar colaboradores: el contrato de trabajo y el contrato de prestación de servicios.

El contrato es un acuerdo de voluntades entre el prestador del servicio (trabajador o contratista) y

una persona contratante (empleadora o contratante).

El trabajador siempre es una persona natural. El contratista puede ser también una organización. El contratante igual: natural o una organización. En este caso esta puede ser de derecho público o privado.

Cuando el contratante es privado el contrato de trabajo está regulado por el Código Sustantivo del Trabajo (Decreto Ley 2663 de 1948) y el de prestación de servicios por los artículos 2063 del Código Civil y 968 del Código de Comercio. Cuando el contratante es del sector del derecho público, el contrato laboral administrativo está regulado por la Ley 6 de 1948 y Decreto 1083 de 2015 y el contrato de prestación de servicios en la Ley 80 de 1993 artículo 32.

Cada uno de esos contratos tiene tres elementos: la prestación personal de un servicio, un pago remuneratorio y subordinación. Cuando se reúnen los tres elementos estamos frente a un contrato de trabajo (CST artículo 23). Si no está presente la subordinación estamos frente a un contrato de prestación de servicios.

La subordinación no es un concepto plenamente definido. Se presenta de muchas formas: órdenes e instrucciones, cumplimiento de horarios, efectos de su gestión en cabeza de la organización es decir no asume riesgos del negocio, uso de recursos de la organización en la prestación de la labor, recibe prestaciones sociales. (CST. Artículo 23. Literal C)

De este modo es posible una relación laboral sin que haya previo contrato de trabajo. En este caso opera una presunción (ficción jurídica) que señala que en caso de que una persona preste un servicio, sea remunerado y esté subordinado se entenderá que lo rige un contrato de trabajo (CST. Artículo 20 y 24. Decreto 2127 de 1945). En derecho privado el contrato de trabajo se presenta en las siguientes variantes: Según su duración en:

Por tiempo determinado: Contratos a término fijo, es decir con un fin cierto y

determinado (CST. Artículo 46) o por duración de la realización de una obra es decir con fin cierto pero indeterminado (CST. Artículo 45). Este puede ser mínimo de un día y máximo de tres años, con prorrogas indefinidas.

Por tiempo indefinido: Contratos de duración indefinida (CST. Artículo 47) o para trabajos ocasionales, accidentales o transitorios que tiene fin cierto, pero no conocido.

Ahora bien, el término desvinculación legalmente se refiere a la finalización contractual de la relación que une a las organizaciones con sus trabajadores o contratistas. Existen dos tipos de desvinculación: la de común acuerdo y la unilateral.

En la de común acuerdo las voluntades de la organización y el trabajador o contratista coinciden para poner fin a la relación (CST. Artículo 61 numeral 1 literales b y c).

En la unilateral una de las voluntades de las partes pone fin a la relación contractual. Esta puede ser el empleador o el trabajador (CST. Artículo 62). Además, el origen de la terminación puede ser justificado o injustificado (CST. Artículos 62 y 64)

Toda desvinculación tiene causas y efectos.

Tanto en derecho laboral como en el civil de la prestación de servicios la terminación unilateral sin justa causa trae como principio general la generación del pago de una indemnización de perjuicios a la parte terminada. (CST. Artículo 64)

Para efectos de esta investigación la desvinculación siempre se tomará desde el punto de vista del trabajador o contratista. Así la desvinculación voluntaria significa que el empleado o contratista da por terminada la relación contractual.

En el caso laboral se le conoce como renuncia. Sus causas son diversas. La mayoría están asociadas a la diferencia o desajuste entre lo que el empleado o contratista esperaba de la empresa y lo que en realidad esta le ofreció. La minoría son razones económicas. No existe la

obligación de revelar el motivo de la desvinculación voluntaria. En algunas ocasiones se da cuando el empleado se pensiona.

La desvinculación involuntaria corresponde a la generada en la voluntad de la organización. Se le conoce como despido. En Colombia la causa de este tipo de desvinculación puede estar o no justificada como ya se mencionó. La justificada corresponde a la configuración por parte del trabajador o contratista de una acción que viola una conducta esperada. En el caso laboral permite que, al rompimiento, la organización no este obligada a darle al trabajador una indemnización, pero si a especificar de manera detalla la causa invocada para la desvinculación. Cuando no se justifica la compañía contratante pagará a manera de indemnización, una cantidad que dependerá de tres variables; el salario devengado, tiempo de vinculación y tipo de contrato.

Las causas de este tipo de desvinculación corresponden mayormente al desajuste del desempeño ofrecido por el trabajador y el esperado por la organización.

En el caso de los contratistas la desvinculación voluntaria e involuntaria está configurada para que opere sin que genere ningún tipo de indemnidades para las partes, ni tenga que ser o no justificada. Tampoco es normal que se ventilen los motivos de la desvinculación.

No existe la obligación legal de realizar entrevista de desvinculación. En algunos casos se realiza examen médico de egreso sin ser obligatorio.

En el caso de la SIES SALUD abordaremos el caso de los trabajadores vinculados con contrato laboral y posteriormente desvinculados de manera voluntaria e involuntaria relacionando las causas.

## **Metodología de la Investigación**

### **Tipo de Investigación**

La metodología de investigación a aplicar es mixta ya que nos permite recopilar y analizar la información de la empresa. Para la parte de la investigación cualitativa se analizarán diferentes factores del comportamiento organizacional que generan la rotación de personal administrativo; factores como el clima laboral, salarios, entrevista de trabajadores retirados, se pueden analizar dentro del proceso actual de selección y contratación. Esto con el fin de proponer mecanismos de mejora para la toma de decisiones de acuerdo con las principales causas de retiro del personal y que permitan prevenir la rotación del personal.

La segunda fase, corresponde a la investigación cuantitativa, la cual se representará a través de los resultados obtenidos para el primer semestre del año 2022 donde se encuentra variables como: fecha de ingreso, tiempo de duración en la empresa, causal del retiro, ciudad a la que pertenecía el trabajador, área/departamento y si se realizó entrevista de retiro.

Por otro lado, como lo afirma (Chiavenato, 2009) “su propósito es reconstruir la realidad tal y cómo la observan los actores de un sistema social previamente definido” es así como permite diseñar procesos enfocados a generar respuesta a la pregunta de investigación con herramientas para medir de forma tangible los resultados al trabajo de investigación con el fin de permitir validar hipótesis.

### **Fuentes de Investigación**

Primarias: Corresponde al personal de la empresa SIES SALUD.

Secundarias: Libros, publicaciones, audios o artículos que contengan información relevante sobre el tema.

Los medios de recolección para la fuente primaria será la entrevista no estructurada de

manera telefónica o directa, con naturalidad acerca del tema a abordar y así poder obtener la mayor información. Para las fuentes secundarias se hará uso de gestores de referencia como Mendeley.

### **Población y Muestra**

La población que se analizará, serán trabajadores de la SIES SALUD en la ciudad de Bogotá D.C, donde se tendrá en cuenta como muestra a los integrantes del proceso de selección (Actualmente la empresa cuenta con 4 personas. 1 coordinador y 3 analistas de selección. Adicionalmente se contará con personal administrativo de la ciudad de Bogotá de la sede principal.

### **Análisis de Datos**

Para realizar el análisis cualitativo es necesario tomar la información recopilada mediante una entrevista no estructurada con preguntas abiertas, que permita extraer conclusiones de datos no estructurados y que es difícil expresarlos de forma numérica o cuantificable. Sin embargo, serán tabulados de acuerdo con la narración dada por las personas entrevistadas. Para el análisis cuantitativo se tendrán en cuenta dos indicadores frente al total de personas que ingresaron en relación con las que se retiraron durante el primer semestre del año 2022 del área administrativa en la ciudad de Bogotá.

## **Resultados**

Con el análisis realizado se define que los factores que más influyen en la rotación de personal de la empresa analizada corresponde a las renunciaciones voluntarias con 64% de las cuales la mayoría justifica motivos personales, el 17% fue por vencimiento de contrato; este punto corresponde al personal con contrato a término fijo el cual al momento de realizar la respectiva evaluación de desempeño se obtuvo un total inferior al 90 %, porcentaje contemplado por la empresa y lo que generó que el trabajador fuera remplazado, el 15% se debe a despido sin justa causa, se dio por abandono de cargo del trabajador y por último el 3% se debe a renuncia motivada.

Se pudo conocer las distintas opiniones del personal frente a la rotación que se ha venido presentando y que puede generar un temor por la estabilidad laboral.

## Conclusiones

En el presente documento se pudo evidenciar a través de la conceptualización, la importancia que posee el área de talento humano en las organizaciones, ya que su buena gestión optimiza los procesos productivos. Por tal razón, es fundamental obtener conocimientos básicos relacionados con el talento humano con la finalidad de conocer cómo funciona esta área de manera eficiente en la ejecución de los objetivos propuestos por la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior, es relevante comprender la aplicabilidad que posee la gestión humana en cada uno de los departamentos de la empresa, teniendo en cuenta las fases que se llevan a cabo y los principios que se deben tener en cuenta para saber el estado de la organización en esta área. Una correcta gestión del talento humano en una compañía contribuye en gran medida a la administración óptima del desempeño de los colaboradores, así como al desarrollo de sus habilidades y competencias, para aportar de manera significativa al desarrollo general de la empresa y al éxito en la consecución de sus objetivos.

Una cultura organizacional donde el recurso humano aporta con ideas para mejorar los procesos al interior y satisfacer de esta manera las necesidades del público meta. Con la revisión de proceso de selección en la empresa analizada se pueden evidenciar distintos factores que afectan la estabilidad de un trabajador.

### **Recomendaciones**

La compañía deberá documentar toda la información y los procesos dentro del Departamento de Talento Humano para tener un control sobre las diferentes acciones que permitan mejorar el clima organizacional para mantener un recurso humano eficiente y comprometido con los objetivos estratégicos de la empresa.

Para el proceso de selección se deberán ofrecer alternativas de capacitación sobre los cambios o actualizaciones de nuevas estrategias de contratación de personal permitiendo así que los filtros para ocupar vacantes en las distintas áreas de la empresa sean efectivos evitando la rotación.

## Bibliografía

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill

<https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

Decreto 1083 de 2015. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

Decreto 2127 de 1945. Contrato de trabajo.

Fried B Fotter M (2015) Human Resources in Healthcare. Managing for success.

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.56-65). [https://elibro-](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56)

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56)

Latorre N, Felisa M. (2011). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral.

<http://hdl.handle.net/10803/81889>

Ley 6 de 1945. Relaciones de trabajo, convenciones conflictos, jurisdicción.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1167>

Ley 80 1993. Contratación Estatal.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=304>

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-

407). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>

Mintrabajo.gov.co (2019). Conoce los tipos de contrato de trabajo. Empleo sin fronteras.

<https://www.mintrabajo.gov.co/web/empleosinfronteras/conoce-los-tipos-de-contrato-de-trabajo>

- Nancy N. (2020) Basic Concepts Health Care Human resource management.
- Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.107-140).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>
- Patterson F, Zibarras L. Edts (2018) Selection and recruitment in the healthcare Professions.
- Romero, A. M. (2022). Atracción Efectiva y Contratación Exitosa del Talento Humano.  
[Objeto\_virtual\_de\_aprendizaje\_OVA]. Repositorio Institucional UNAD.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>
- Ruiz F, Matallana M, Amaya J, Vázquez M (2009) Recursos Humanos para la salud en Colombia-2008 Ministerio Protección social.  
<https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/LOS%20RECURSOS%20HUMANOS%20DE%20LA%20SALUD%20EN%20COLOMBIA.pdf>
- SIES Salud (2020) Quienes somos. <https://www.siessalud.com/quienes-somos/>
- Torres-Flórez, D., Godoy-González, B., & Gallardo-Lichaá, N. (2019). Procesos de reclutamiento y selección en organizaciones de salud: Caso Villavicencio - Colombia. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 60–78. <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.17081/dege.11.1.3380>
- USAID (2006) Como combatir la crisis de recursos humanos para la salud.  
[https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnndl632.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnndl632.pdf)
- Vega E, Gómez J, Caballero I, & Contreras F. (2017). Síndrome de burnout y calidad de vida laboral en personal asistencial de una institución de salud en Bogotá. *Informes Psicológicos*, 17(1), pp. 87-105 <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a05>