

**Análisis de Proceso de Reclutamiento y Selección del Talento Humano de la Clínica de los
Andes IPS, Tunja**

Geidy Nataly Chaguala Pinto

Leidy Tatiana Saavedra Rodríguez

Raúl Vicente Tamayo Gutiérrez

Sandra Milena Arias Guerrero

Ximena Nataly Jaimes Pedroza

Asesor

Mirna Luz Borja Bruges

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

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

Administración de Empresas

2025

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a la vocación, compromiso y entrega de cada profesional de la salud, cada administrativo y cada colaborador, que más allá de la prestación de un servicio de salud, hacen que sea un acto humano, de personas cuidando personas.

También está dedicado a todos los pacientes que hoy enfrentan su batalla, queremos que esto se extienda como un mensaje de esperanza y que estamos con ustedes de la mano para salir adelante en su lucha. Esperamos que este proyecto haga una mejora en el servicio continuo que se presta a ustedes y en general en las instituciones de salud del territorio colombiano, trabajando por un bienestar colectivo.

Con un respeto profundo, también está dedicado a todas las personas que, a pesar de los esfuerzos humanos, no lograron superar sus enfermedades, esto también es en memoria de ellos, esperamos que cada proceso que se logre mejorar sirva para fortalecer la calidad de la salud que se presta hoy en día.

Por último, es un proyecto dedicado a la Clínica de los Andes IPS, quien nos abre las puertas para, juntos de la mano, ayudar a transformar la salud en nuestra región y nos otorga la disposición, el conocimiento y el tiempo para desarrollar la investigación de este proyecto en sus instalaciones.

Agradecimientos

Con inmensa gratitud y satisfacción, queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a todas las personas que, de una u otra manera, fueron parte fundamental en la realización de este proyecto de grado y en el proceso que nos ha llevado hasta este momento tan importante de nuestras vidas.

En primer lugar, agradecemos a Dios por darnos la fuerza, la salud y la perseverancia para continuar, incluso en los momentos más difíciles. Su guía ha sido nuestra luz constante.

A nuestros padres, por su amor incondicional, por enseñarnos el valor del esfuerzo y por creer en nosotros incluso cuando nosotros mismos dudamos. Gracias por ser nuestra mayor inspiración y motor diario.

A nuestras familias, por su apoyo constante, sus palabras de aliento y su comprensión en cada etapa de esta carrera. Su compañía ha sido fundamental para no rendirnos.

A la Clínica los Andes IPS por permitirnos realizar el proyecto con su información, por brindarnos herramientas necesarias para el desarrollo del proyecto y por ofrecernos el espacio adecuado para investigar y aprender, con profunda gratitud expresamos también agradecimiento a todas las personas que de una u otra manera hicieron posible la realización de este trabajo, a nuestra tutora; Mirna Luz Borja Burgos, por su invaluable apoyo académico y humano.

A mis profesores/as y compañeros/as de la universidad, quienes, con sus enseñanzas y vivencias compartidas, contribuyeron significativamente a nuestra formación personal y profesional.

Y finalmente, a todas aquellas personas que, directa o indirectamente, formaron parte de este recorrido: Ya sea con conocimiento, experiencia o palabras de aliento, gracias por sumar con

sus palabras, su compañía o simplemente con su presencia. Este logro no es solo nuestro, es también de todos ustedes.

Resumen

El presente proyecto analiza los procesos de reclutamiento y selección de talento humano en la Clínica de los Andes IPS, ubicada en Tunja, Boyacá. A través de una metodología mixta, se identificaron debilidades en el uso de prácticas tradicionales como la recepción manual de hojas de vida y entrevistas no estructuradas, las cuales han generado alta rotación de personal, demoras en la contratación y disminución de la calidad del servicio. El estudio propone una estrategia integral que incluye el uso de herramientas tecnológicas, entrevistas por competencias y una política clara de gestión humana, finalmente se puede concluir que actualizar los procesos de reclutamiento y selección es esencial para mejorar el clima organizacional, la calidad en la atención al usuario y la estabilidad del equipo de trabajo, asegurando así la eficiencia y sostenibilidad del servicio de salud.

Palabras clave: Reclutamiento, Selección, Personal, Clínica, Contratación.

Abstract

Abstract in English

In the context of Colombia's healthcare sector, effective human talent management is essential to ensuring quality patient care. Clínica de los Andes IPS, located in Tunja, faces challenges in its recruitment and selection processes due to the continued use of outdated, traditional methods that no longer meet current labor market demands. **The purpose** of this study was to analyze and describe the current recruitment and selection process at the clinic, with the aim of proposing strategies to optimize hiring and staff retention. **The methodology** employed a mixed-methods approach, combining quantitative tools (Likert-scale surveys administered to clinic staff) and qualitative tools (semi-structured interviews with key decision-makers). **The findings** reveal significant weaknesses, such as the lack of digital tools, poorly structured interviews, and a misalignment between job profiles and the competencies assessed. These issues contribute to high employee turnover and low job satisfaction. **It is concluded** that implementing an integrated selection model—based on competencies, digital technologies, and talent retention strategies—is essential to enhancing service quality and ensuring workforce stability.

Keyword: Recruitment, Selection, Personnel, Clinic, Hiring.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Justificación	10
Objetivos.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos	11
Antecedentes	12
Marco Teórico.....	14
Marco Legal	16
Metodología De Investigación	19
Tipo de estudio	19
Enfoques y objetos de estudio	19
Población y muestra.....	20
Técnicas e instrumentos de recolección de datos <i>Encuesta Estructurada</i>	20
Procedimiento	21
Aspectos éticos	21
Análisis de preguntas y gráficos	22
Análisis de Resultados de Encuestas y Entrevistas.....	27
Resultado Cualitativo	27
Resultado Cuantitativo	30
Resultados	31
Causa-Raíz	31
Conclusiones.....	32

Recomendaciones	33
Referencias Bibliográficas	34

Introducción

En el entorno empresarial actual, las organizaciones enfrentan múltiples desafíos relacionados con la gestión del talento humano, siendo los procesos de reclutamiento y selección pilares fundamentales para garantizar un equipo de trabajo competente, comprometido y alineado con los objetivos institucionales. En el caso de las instituciones del sector salud, como la Clínica de los Andes IPS, ubicada en Tunja, Boyacá, esta realidad cobra mayor relevancia debido al impacto directo que el personal tiene sobre la calidad del servicio prestado y la satisfacción del paciente.

La Clínica de los Andes IPS se ha posicionado como una entidad privada de referencia en el centro oriente colombiano, reconocida por su infraestructura tecnológica, su modelo de atención humanizada y su compromiso con la excelencia. No obstante, a pesar de sus esfuerzos, se han identificado ciertas debilidades en los procedimientos y procesos asociados al reclutamiento y selección de personal, lo cual puede incidir negativamente en aspectos como la rotación del talento humano, la sobrecarga laboral, la demora en los procesos administrativos y asistenciales, y la disminución en la calidad del servicio ofrecido.

Frente a esta situación, el presente proyecto tiene como objetivo analizar los procedimientos y procesos actuales de reclutamiento y selección de personal en la Clínica de los Andes IPS, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y formular propuestas que contribuyan a optimizar la gestión del talento humano. A través de este análisis se busca fortalecer la capacidad de la institución para atraer, seleccionar y retener personal calificado, mejorando así la calidad del servicio, reduciendo los costos asociados a la rotación de personal y asegurando una mayor eficiencia en la atención al paciente.

Justificación

El talento humano es uno de los pilares fundamentales en cualquier organización, y su importancia se acentúa aún más en el sector salud, donde el capital humano incide directamente en la calidad del servicio prestado y en la satisfacción del paciente. En este sentido, la Clínica Los Andes representa un entorno ideal para llevar a cabo un trabajo de investigación/acción centrada en el talento humano, por las siguientes razones:

En una clínica, la calidad del servicio no solo depende de la infraestructura o la tecnología, sino principalmente del desempeño, compromiso y bienestar del personal médico, administrativo y asistencial. Estudiar el talento humano permite identificar áreas de mejora que inciden directamente en la atención al paciente.

Mediante la investigación/acción se puede no solo analizar la situación actual del personal de la clínica (motivación, clima laboral, liderazgo, formación, etc.), sino también implementar acciones concretas para mejorarla y evaluar su impacto, lo que genera beneficios inmediatos para la organización. Este tipo de estudio puede ayudar a identificar necesidades de capacitación, reconocimiento y desarrollo profesional, fortaleciendo así la satisfacción laboral y la retención del personal calificado.

Al centrarse en la Clínica Los Andes, el estudio se contextualiza en una institución específica, lo que permite un análisis profundo y aplicable a la realidad local. Esto no solo genera información útil para la misma clínica, sino también para otras instituciones similares en la región.

La investigación/acción busca transformar la realidad a partir de la participación de los involucrados. Incluir al personal de la clínica en el proceso garantiza que las soluciones propuestas respondan a necesidades reales y tengan mayor viabilidad y aceptación.

Objetivos

Objetivo General

Caracterizar el proceso actual de reclutamiento y selección de talento humano en la Clínica de los Andes IPS, Tunja.

Objetivos Específicos

Identificar los elementos del proceso de reclutamiento y selección del talento humano.

Diagnosticar las debilidades y fortalezas del proceso actual de reclutamiento y selección del personal.

Diseñar una propuesta de mejora que incluya herramientas y estrategias para optimizar la evaluación, selección y retención del talento humano

Antecedentes

Diversas investigaciones han resaltado la importancia de contar con procesos estructurados y estratégicos de selección de talento humano en el sector salud, especialmente en instituciones prestadoras de servicios como clínicas y hospitales. Un estudio realizado por Morales y Rodríguez (2019) en clínicas privadas de Bogotá, evidenció que el uso de técnicas tradicionales de reclutamiento (entrevistas no estructuradas, selección por currículum) incrementa la rotación de personal en un 35%, afectando la estabilidad de los equipos y la calidad del servicio.

Desde el plano teórico, autores como Chiavenato (2020) y Luna Arocas (2018) coinciden en que la gestión del talento debe migrar de un enfoque administrativo a uno estratégico, en donde la selección esté alineada con las competencias requeridas y la cultura organizacional. Esta visión ha sido aplicada con éxito en instituciones como la Clínica Colsubsidio, donde se implementó un modelo de selección por competencias, reduciendo los tiempos de contratación y aumentando la satisfacción del personal nuevo (González & Pérez, 2021).

En el ámbito internacional, la investigación de Martínez et al. (2017) en hospitales de México concluyó que la aplicación de pruebas psicométricas y entrevistas por incidentes críticos permitió una mejor predicción del desempeño futuro de los candidatos, disminuyendo la rotación y mejorando el clima laboral.

A nivel regional, no se encontraron estudios específicos sobre la Clínica de los Andes IPS; sin embargo, trabajos como el de Ramírez (2020) en una IPS de Boyacá revelaron que la falta de planificación y seguimiento en los procesos de selección genera vacíos en la identificación de habilidades blandas, lo que incide directamente en la atención al usuario y el ambiente organizacional.

Anteriormente el proceso de la selección de personal en las instituciones de salud a menudo se basaba en las experiencias y recomendaciones con menor enfoque en evaluaciones objetivas, a medida que la industria de la salud ha avanzado, se ha logrado implementar la selección de personal y reclutamiento con bastante rigurosidad, mediante evaluaciones más rigurosas utilizando las pruebas psicométricas, logrando identificar las competencias claves indispensables para cada cargo, teniendo en cuenta la capacidad de comunicación, habilidades para trabajar en equipo, la gestión del estrés y la buena atención al paciente o usuario, utilizando las herramientas como evaluar el desempeño, los exámenes de selección y la realización de entrevistas estructuradas para sujetar la selección de los candidatos más adecuados al cargo.

La problemática en el reclutamiento y selección de personal en la Clínica de los Andes IPS es multifacética y compleja, pero es decisivo para asegurar la calidad de atención médica y la seguridad de los pacientes, al momento de entender los factores que involucran la problemática y al momento de implementar soluciones efectivas, la clínica logra mejorar la calidad de su personal y el último nivel, mejora la atención que brinda a sus pacientes.

Estos antecedentes demuestran que existe una brecha entre las prácticas actuales de selección utilizadas por muchas clínicas y las metodologías modernas sugeridas por la teoría y por estudios aplicados. Esta brecha justifica la necesidad de analizar el proceso actual en la Clínica de los Andes IPS y formular una estrategia más eficaz para la identificación, reclutamiento y retención del talento humano.

Marco Teórico

La gestión del talento humano es una misión estratégica que busca alinear el capital humano con los objetivos organizacionales. Chiavenato (2009) define esta disciplina como el conjunto de directrices y procedimientos esenciales para gestionar los aspectos vinculados al personal, incluyendo la contratación, desarrollo, motivación y retención del personal. En organizaciones del sector salud, como las IPS, la calidad del talento humano es determinante en la prestación de servicios eficientes y seguros (González & Rodríguez, 2018).

El reclutamiento es el procedimiento a través del cual una organización localiza y capta candidatos idóneos para cubrir posiciones disponibles. Este puede ser interno (dentro de la empresa) o externo (fuera de la organización), y su éxito depende de la claridad en los perfiles de cargo, el uso de canales adecuados y la imagen institucional (Dessler, 2013). Según Fernández (2016), un reclutamiento efectivo reduce la rotación laboral y mejora el ajuste persona-puesto.

La selección consiste en recoger el candidato más idóneo para el cargo. Se apoya en técnicas como entrevistas, pruebas psicométricas, análisis de competencias y verificación de referencias (Mondy & Noe, 2010). En contextos clínicos, la selección debe garantizar no solo la competencia técnica, sino también habilidades interpersonales y vocación de servicio (Ramírez & Torres, 2017).

Una selección inadecuada puede generar costos elevados, disminución de la productividad, rotación constante y clima laboral negativo (Chiavenato, 2009). Por ello, se hace necesario revisar y optimizar los procedimientos, adaptándose a las (Mondy & Noe 2010) necesidades actuales del entorno y de la organización.

En Colombia, los procesos de vinculación laboral están regulados por el Código Sustantivo del Trabajo y las normas del Ministerio de Salud y Protección Social. Además, para

las IPS, existen requerimientos específicos relacionados con la idoneidad del personal de salud, lo que obliga a una selección rigurosa y transparente (Resolución 3100 de 2019).

La Clínica de Los Andes IPS, ubicada en Tunja, cumple un papel importante en la atención en salud de la región. La mejora continua del proceso de reclutamiento y selección contribuye directamente a garantizar la calidad del servicio, fortalecer el equipo profesional y mantener una ventaja competitiva en el sector salud.

Marco Legal

El marco normativo o marco legal que sustenta el proyecto “Proponer una estrategia integral para la identificación, selección y retención de candidatos idóneos, con el fin de contribuir a la conformación de un equipo de trabajo estable en la Clínica de los Andes IPS, Tunja”, está conformado por diversas normas constitucionales, legales, reglamentarias y jurisprudenciales que orientan y respaldan cada una de las fases del proceso de selección del talento humano. A continuación, se describen las principales disposiciones y su contribución al objeto de estudio:

La **Constitución Política de Colombia de 1991**, en su artículo 25, reconoce el trabajo como un derecho fundamental, lo cual obliga a las organizaciones a ofrecer procesos de selección y contratación que respeten la dignidad humana y las condiciones justas y equitativas. Por su parte, el artículo 53 establece principios esenciales como la igualdad de oportunidades, la estabilidad en el empleo y el derecho a la capacitación. Estos principios constituyen la base para diseñar una estrategia de selección y retención que garantice condiciones laborales justas y promueva la permanencia del personal en la institución.

El **Código Sustantivo del Trabajo (CST)**, especialmente en los artículos 22 al 41, regula los tipos de contrato laboral, lo cual es fundamental para estructurar legalmente los procesos de vinculación del talento humano. Además, los artículos 55 y 56 establecen la obligación de comunicar claramente las condiciones del empleo, fomentando así la transparencia y fortaleciendo la confianza entre empleador y trabajador. Aunque no establece explícitamente el proceso de selección, el CST presupone que este debe desarrollarse bajo principios de objetividad, igualdad y debido proceso, todos necesarios para lograr una contratación ética y eficiente.

La **Ley 100 de 1993**, que crea el Sistema General de Seguridad Social en Salud, impone a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) la responsabilidad de garantizar la idoneidad del personal contratado. Este mandato respalda la necesidad de establecer procesos rigurosos de selección, evaluación y verificación de competencias, asegurando que los profesionales que ingresan cumplan con los estándares requeridos para una atención de calidad.

Por su parte, la **Ley 909 de 2004**, aunque está dirigida al sector público, establece principios como el mérito, la equidad y la transparencia en la administración del talento humano. Estos principios se han adoptado como buenas prácticas en muchas instituciones del sector privado, especialmente en salud, ya que promueven una gestión basada en competencias y en la evaluación objetiva del personal, lo cual contribuye a mejorar la eficiencia de los procesos de selección y a garantizar la idoneidad del personal vinculado.

La **Resolución 3100 de 2019**, expedida por el Ministerio de Salud y Protección Social, es una norma específica del sector salud que exige a las IPS contar con procesos definidos para la selección y verificación de la idoneidad del talento humano, así como para la documentación, inducción y capacitación del mismo. Esta resolución respalda directamente el objetivo del proyecto, ya que demanda la existencia de mecanismos claros para garantizar la calidad y seguridad en la atención mediante un recurso humano capacitado y competente.

La **Ley 1581 de 2012**, sobre protección de datos personales, regula el tratamiento de la información sensible que se recolecta en los procesos de selección. Esta norma favorece la implementación de una estrategia responsable y ética, al establecer que las IPS deben proteger los datos de los candidatos y garantizar su uso adecuado, lo que fortalece la confianza y la legalidad del proceso de vinculación.

En cuanto a la **Ley 1610 de 2013**, está refuerza la función del Ministerio del Trabajo en la inspección, vigilancia y control del cumplimiento de las normas laborales. Su aplicación garantiza que los procesos de contratación y selección se realicen de forma justa y conforme a la legislación, promoviendo la implementación de mecanismos de control interno que aseguren la legalidad de las prácticas laborales en la Clínica.

La **jurisprudencia de la Corte Constitucional y del Consejo de Estado**, en particular las sentencias T-062 de 2021 y C-030 de 2019, han reiterado la obligación de garantizar el acceso al empleo en condiciones de igualdad. Estas decisiones fortalecen la importancia de aplicar criterios objetivos, inclusivos y no discriminatorios en los procesos de selección, favoreciendo una estrategia que valore las competencias y la idoneidad de los aspirantes sin sesgos ni barreras.

Finalmente, **la normativa interna de la Clínica de los Andes IPS**, como los manuales de contratación, el reglamento interno, el código de ética y los procedimientos de inducción y capacitación, debe alinearse con las normas anteriormente mencionadas. Esta coherencia normativa garantiza que los procesos internos respondan tanto a las exigencias legales como a los objetivos estratégicos institucionales, fortaleciendo así la calidad y sostenibilidad del talento humano.

Metodología De Investigación

La presente investigación se enmarca en un **enfoque mixto**, que combina elementos del paradigma **positivista (cuantitativo)** y del **paradigma interpretativo (cualitativo)**, lo que permite abordar el fenómeno de estudio desde una perspectiva más completa.

Este enfoque es coherente con los objetivos del estudio, ya que permite obtener tanto datos estadísticos medibles como interpretaciones profundas de la experiencia del personal involucrado en los procesos de reclutamiento y selección.

Tipo de estudio

Se trata de una **investigación descriptiva y transversal**, ya que busca caracterizar la situación actual del proceso de reclutamiento y selección en la Clínica de los Andes IPS, en un periodo determinado, sin manipulación de variables.

Enfoques y objetos de estudio

Enfoque cuantitativo (paradigma positivista)

Objeto de estudio: *Variables* relacionadas con la percepción del personal sobre los procesos de reclutamiento, selección, inducción y clima laboral.

Instrumento: *Encuesta estructurada tipo Likert.*

Este enfoque permitirá analizar datos numéricos y establecer relaciones entre las variables medidas.

Enfoque cualitativo (paradigma interpretativo)

Objeto de estudio: *Categorías* emergentes a partir del discurso de los participantes, como percepción del liderazgo, evaluación del proceso de selección, nivel de compromiso o comunicación interna.

Instrumento: *Entrevista semiestructurada.*

Este enfoque permitirá comprender las experiencias, significados y perspectivas del talento humano en torno al proceso investigado.

Población y muestra

Población total estimada: empleados de la Clínica de los Andes IPS (aproximadamente 20 personas, entre personal asistencial, administrativo y directivo).

Muestra para encuesta (cuantitativo)

Dado que la población es finita, se aplicará la **fórmula de muestreo para poblaciones finitas**, considerando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Muestra para entrevistas (cualitativo)

Se aplicará un muestreo intencional a líderes del área de talento humano, coordinadores y cargos estratégicos (entre 2 y 3 entrevistas), seleccionados por su conocimiento y experiencia en los procesos evaluados.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Encuesta Estructurada

Contendrá entre 12 y 15 ítems con escala tipo Likert, distribuidos en categorías como:

Percepción del proceso de selección.

Claridad del plan de inducción.

Satisfacción con la adaptación al cargo.

Evaluación del clima laboral.

Entrevistas semiestructuradas

Las preguntas están enfocadas en:

Prácticas actuales de selección.

Herramientas utilizadas.

Desafíos en la retención del talento.

Coherencia entre perfil requerido y cultura organizacional.

Procedimiento

Revisión documental del proceso de selección actual.

Diseño y validación de los instrumentos de recolección de datos.

Aplicación de encuestas de forma anónima y digital.

Realización de entrevistas con consentimiento previo.

Análisis cuantitativo: estadística descriptiva (frecuencia, porcentajes).

Análisis cualitativo: categorización, codificación y análisis de contenido.

Triangulación de resultados.

Propuesta de mejora con estrategias e indicadores de seguimiento.

Aspectos éticos

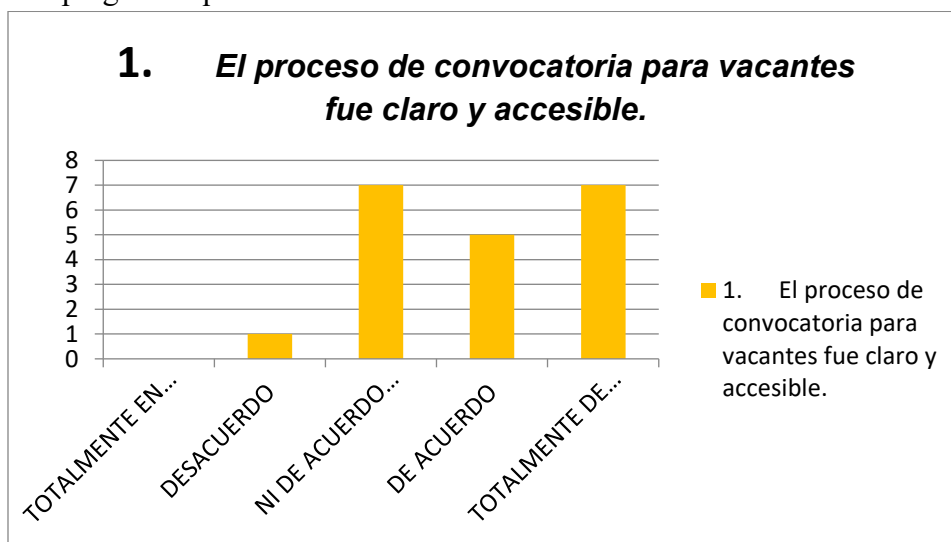
La investigación se guiará por principios éticos como el **respeto, confidencialidad y consentimiento informado**. Se garantiza el uso responsable de la información y la protección de los datos personales conforme a la **Ley 1581 de 2012**. Los participantes podrán retirarse del proceso en cualquier momento sin consecuencias.

Análisis de preguntas y gráficos

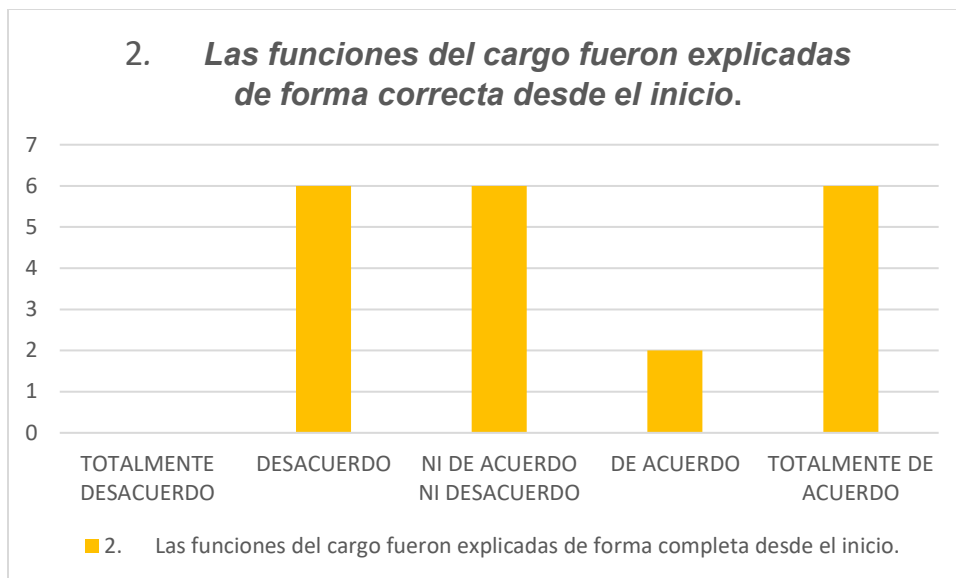
Se realizó un análisis cuantitativo, por medio de una encuesta con preguntas cerradas para dar a conocer el proceso de reclutamiento y selección de la Clínica los Andes IPS, este proceso, se utilizó para obtener datos numéricos y técnicas de estadísticas, para estudiar fenómenos observables.

Se realizaron 14 preguntas con única respuesta a 20 empleados de la Clínica los Andes IPS, donde las respuestas eran: totalmente en desacuerdo, desacuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

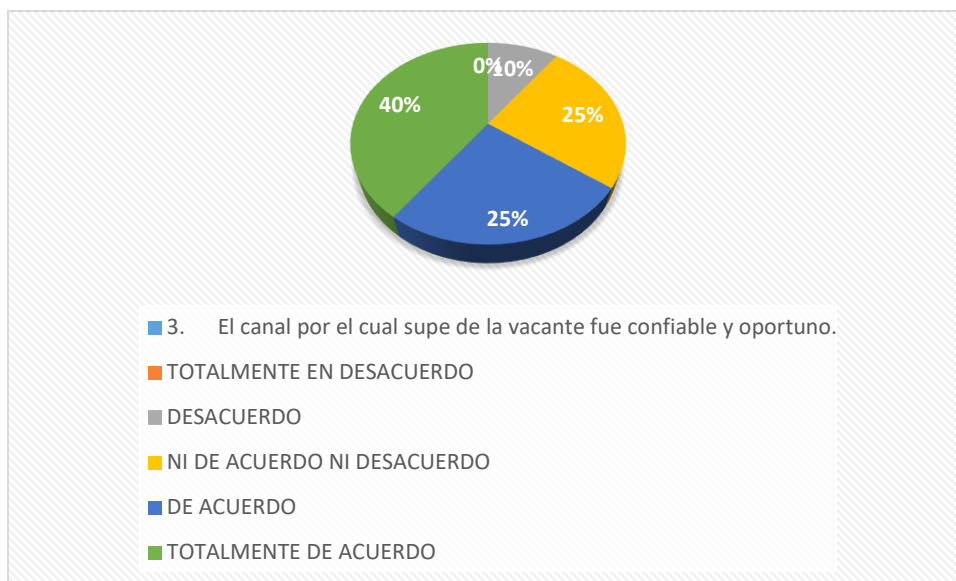
Las preguntas que se realizaron fueron:



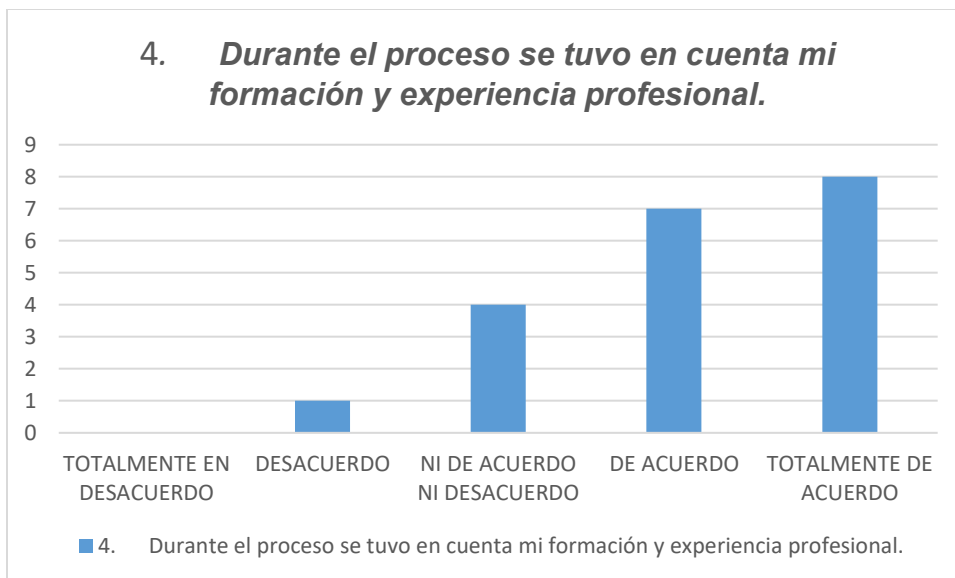
Nota: El proceso de la convocatoria no fue claro ni accesible, ya que la mayoría respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, se debe mejorar el proceso de convocatoria



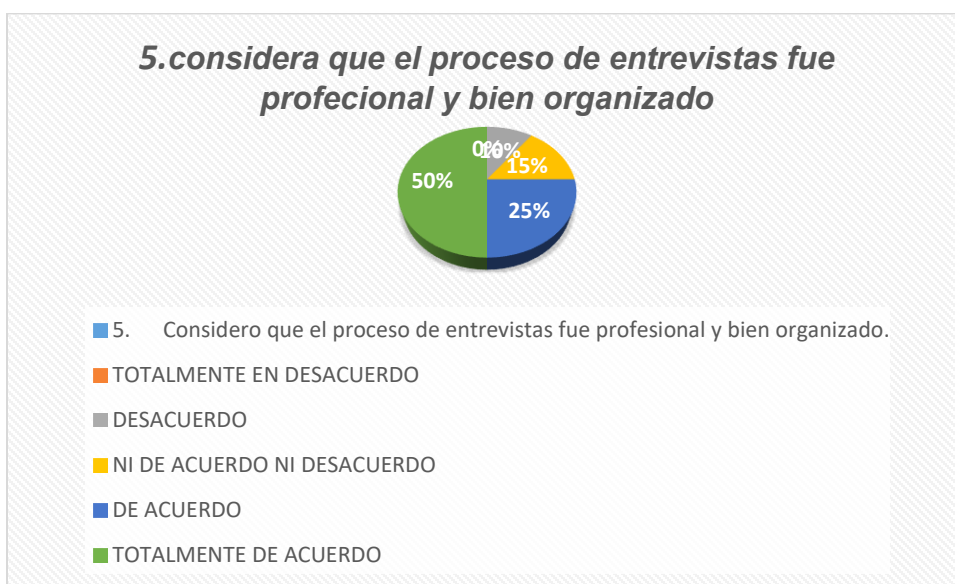
Nota: No fueron explicadas de forma correcta las funciones del cargo, la mitad de las personas encuestadas están en desacuerdo, se debe mejorar el procesó de capacitación



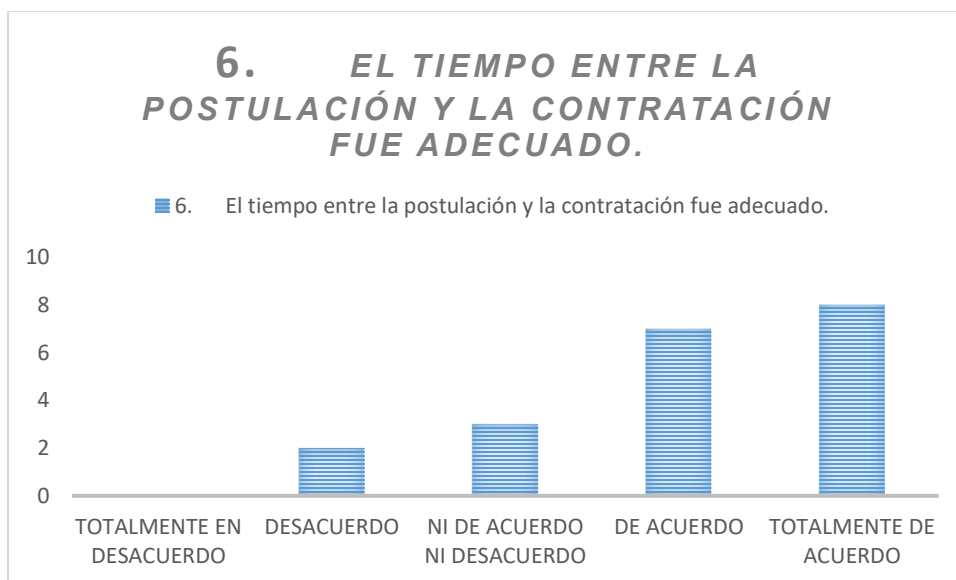
Los canales de reclutamiento no son confiable ni oportunos solo el 40% de las personas encuestadas estuvo totalmente de acuerdo



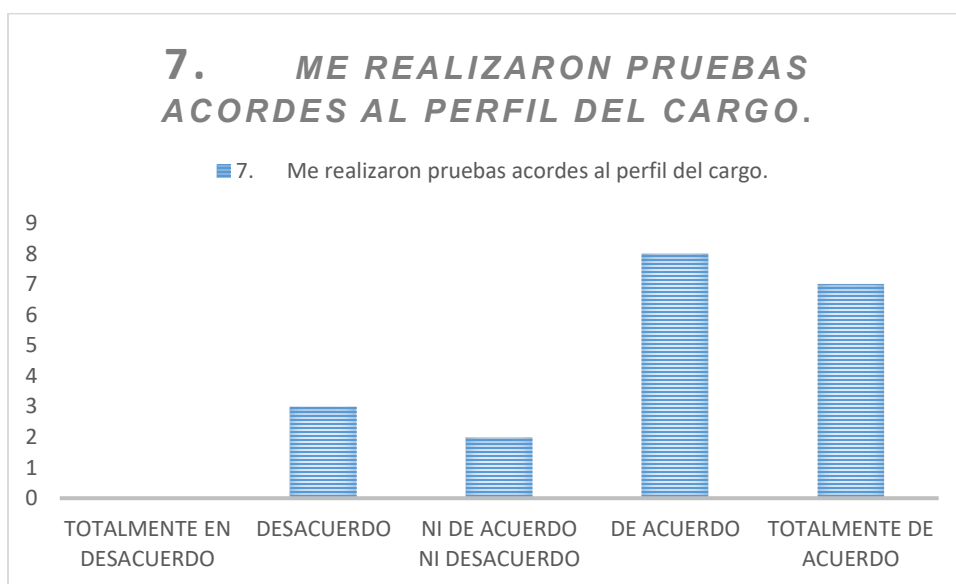
En la Clínica los Andes IPS, si se tuvo en cuenta la formación y la experiencia laboral



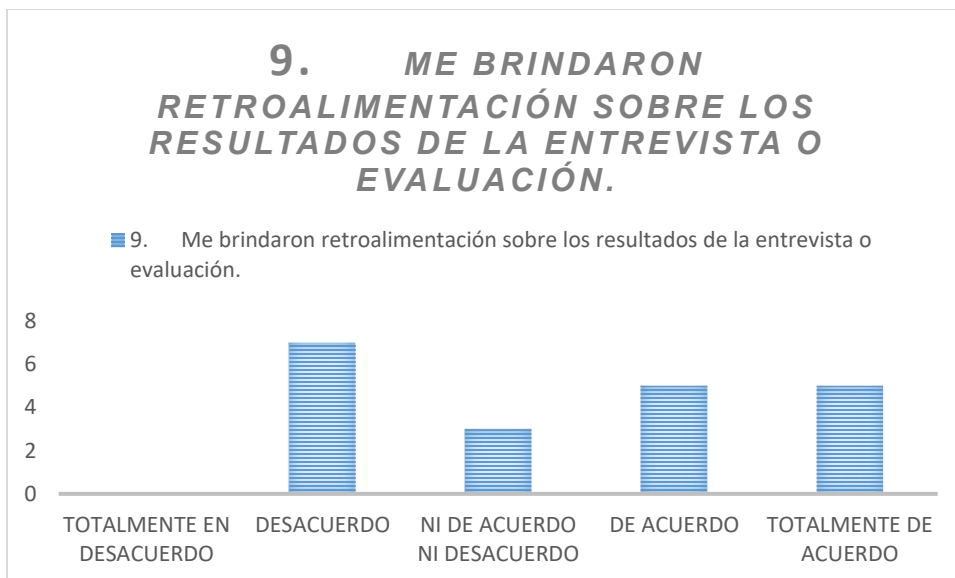
El 50% de las personas encuestadas considero que fue profesional y bien organizado el proceso de entrevistas.



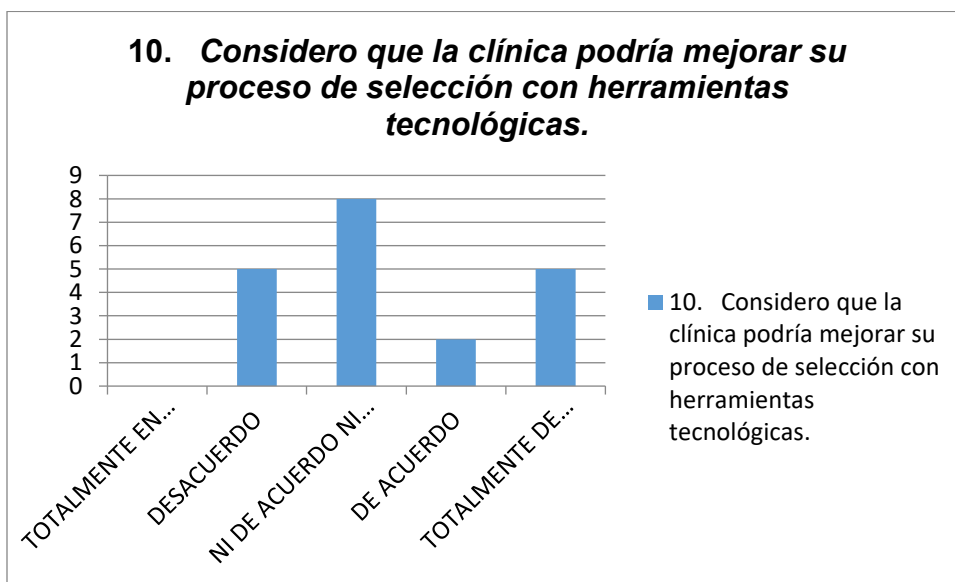
El tiempo de la postulación y contratación fue adecuado



Si, se realizaron pruebas de acuerdo al perfil del cargo, la mayoría está de acuerdo con las pruebas realizadas



Solo al 50% estan de acuerdo con la retroalimentacion sobre los resultados de la entrevista



Nota: Se puede mejorar el proceso de selección con herramientas tecnológicas

Se recomienda fortalecer métodos de reclutamiento, se encuentran algunas falencias en el proceso de selección de personal y de reclutamiento, la información que la clínica no es clara, así mismo como el proceso de capacitación.

Análisis de Resultados de Encuestas y Entrevistas

Resultado Cualitativo

Falta de estandarización en los procesos

A partir de los testimonios obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas y las respuestas a la encuesta Likert, se identifica una ausencia de lineamientos claros que orienten la contratación del personal. Los colaboradores manifiestan percepciones negativas hacia un proceso que consideran ambiguo, cambiante y poco confiable. Esta falta de estructura genera incertidumbre tanto en el personal nuevo como en el ya vinculado, debilitando el sentido de pertenencia.

Canales de reclutamiento informales y poco inclusivos

La investigación revela que los canales actuales dependen en gran medida de recomendaciones internas, lo que puede derivar en sesgos y prácticas poco equitativas. Esta modalidad ha sido interpretada por los participantes como una forma de exclusión indirecta, donde no todos los candidatos tienen las mismas oportunidades de ser considerados, disminuyendo así la diversidad y competitividad del proceso.

Desactualización de perfiles de cargo

La ausencia de descripciones actualizadas para los cargos repercute directamente en la identificación de talento idóneo. Desde una perspectiva cualitativa, los participantes señalaron una desconexión entre las competencias exigidas en el rol y las evaluadas durante el proceso de selección. Esto afecta la satisfacción tanto del trabajador contratado como del equipo que lo recibe, generando desajustes funcionales y tensiones interpersonales.

Escasa formación en selección por competencias

Las entrevistas con personal estratégico evidenciaron una carencia de capacitación actualizada en técnicas modernas de selección, como entrevistas por competencias o pruebas psicotécnicas. Esto ha perpetuado prácticas tradicionales basadas en la intuición o la experiencia, sin criterios técnicos claros. La consecuencia directa es la inconsistencia en la calidad del talento humano incorporado, lo cual contribuye al ciclo de rotación frecuente.

Débil seguimiento post-contratación

Se identifica una ausencia de procesos formales de retroalimentación y seguimiento tras la vinculación de los nuevos colaboradores. Desde el discurso de los entrevistados, emerge una percepción de “abandono organizacional”, donde los empleados no reciben el acompañamiento necesario en su fase de adaptación, lo que refuerza sentimientos de inseguridad e inestabilidad laboral.

Rotación de personal como síntoma estructural

La alta rotación, mencionada de manera transversal en los instrumentos, se convierte en un indicador crítico del fracaso en el proceso de selección. Los testimonios permiten inferir que este fenómeno está vinculado a una combinación de mala selección inicial, falta de inducción adecuada y pobre gestión de clima organizacional. La organización se enfrenta a un **círculo vicioso** de desvinculación y nuevas contrataciones que compromete la calidad del servicio prestado.

Percepción negativa del proceso por parte de los aspirantes

Los aspirantes han manifestado desconfianza hacia el proceso de selección, citando tiempos de espera indefinidos, falta de información clara y nula retroalimentación. Esta percepción erosiona la imagen institucional y reduce el atractivo de la organización como empleadora, afectando su marca empleadora y su capacidad de atracción de talento calificado.

Interpretación general

El análisis cualitativo demuestra que el proceso actual de reclutamiento y selección en la Clínica de los Andes IPS carece de enfoque estratégico, sistematicidad y visión a largo plazo. Las prácticas actuales reflejan un modelo reactivo, informal y centrado más en la cobertura inmediata de vacantes que en la construcción de equipos competentes, estables y alineados con la cultura organizacional.

Este contexto revela un entorno donde el desarrollo humano no ha sido priorizado como ventaja competitiva, lo cual afecta directamente los niveles de motivación, confianza y pertenencia entre los colaboradores.

Resultado Cuantitativo

De acuerdo con las respuestas obtenidas de la encuesta tipo Likert aplicada al personal de la Clínica de los Andes IPS (N=20), se identificaron los siguientes resultados clave:

El **65%** de los encuestados manifestó estar poco o nada satisfecho con la claridad del proceso de selección actual.

70% considera que el proceso de inducción no les permitió adaptarse adecuadamente a su cargo.

60% percibe que el clima laboral es “regular” o “negativo”.

El **45%** indicó no haber recibido retroalimentación después del proceso de selección.

El índice de rotación estimado en el último año fue del **35%**, evidenciando un fuerte impacto en la estabilidad del equipo.

Triangulación de datos:

El análisis cualitativo derivado de las entrevistas semiestructuradas se cruzó con los datos anteriores, evidenciando una convergencia entre la percepción negativa del proceso y las cifras de rotación y descontento.

Mientras los datos cuantitativos indican falta de satisfacción con el proceso de inducción, las entrevistas profundizan esta idea señalando una **“ausencia de acompañamiento en el periodo de adaptación”**.

La falta de claridad en el perfil del cargo fue citada como problema tanto por encuestados (58%) como por entrevistados, quienes señalaron que **“no hay criterios claros al momento de seleccionar”**.

Resultados

Causa-Raíz

Falta de recursos tecnológicos y humanos: La clínica no cuenta con un software de gestión de hojas de vida, lo cual obliga a manejar procesos manuales, lentos y propensos a errores. Esto se debe a limitaciones presupuestales para invertir en software especializado y a falta de formación en selección digital.

Resistencia al cambio: Parte del personal directivo expresó en entrevistas cierta preferencia por “lo tradicional”, lo que frena la modernización del proceso.

Débil cultura organizacional en gestión humana: No existe una visión estratégica compartida sobre la importancia del talento humano como ventaja competitiva.

Falta de estandarización en los procesos: La falta de estandarización se relaciona con ausencia de políticas institucionales escritas y resistencia al cambio por parte del personal antiguo.

Evidencia de impactos concretos

La **rotación de personal del 35%** genera un incremento aproximado del **20% en los costos de inducción y capacitación anual**. (según entrevistas y registros internos).

Las demoras en cubrir vacantes han producido sobrecarga laboral en algunos turnos, afectando el rendimiento del personal y la atención al usuario. Puesto que el tiempo promedio para cubrir una vacante es de 22 días, duplicando el estándar recomendado (10 días).

Conclusiones

El estudio evidenció debilidades estructurales en el proceso de selección y reclutamiento, tales como el uso de canales informales, falta de perfiles de cargo actualizados y escasa formación del personal encargado.

La alta rotación y la baja satisfacción de los empleados están estrechamente relacionadas con la ausencia de una política clara y moderna de gestión del talento humano.

La incorporación de tecnología y entrevistas por competencias puede generar cambios significativos en la calidad del proceso y la retención del personal.

Se reconoce que el tamaño muestral fue pequeño ($N=20$), lo que puede restringir la generalización de los resultados. También existe posibilidad de sesgo en las entrevistas por la confianza entre investigadores y entrevistados.

Se invita a la dirección de la Clínica de los Andes IPS a priorizar la implementación de las recomendaciones presentadas. Específicamente, se sugiere iniciar por la estructuración de un manual institucional, la digitalización del proceso y la formación del personal de talento humano, para así reducir costos, mejorar la calidad del servicio y clima laboral y fortalecer la estabilidad laboral.

Recomendaciones

Recomendación	Pazo	Impacto esperado	Recursos
Implementar plataforma digital de reclutamiento (Evalart)	Mediano (6 – 8 meses)	Alto	\$4-5 millones COP
Capacitación al personal de talento humano en entrevistas por competencias	Corto (1-2 meses)	Alto	\$1.2 millones COP
Crear manual de política de selección institucional	Corto (3 meses)	Mediano	Interno
Programa de inducción estructurado con acompañamiento	Mediano (6 meses)	Alto	Talento humano
Implementar un plan de fidelización y reconocimiento para disminuir rotación.	Mediano (6 a 8 meses)	Alto	Depende del presupuesto anual del área de bienestar).

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). [Desarrollo del talento humano: basado en competencias](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175). Ediciones Granica.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/66638?page=175>
- Cabezas, L. J. y Rodríguez, L. R. (2021). [Inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de personal](https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162). [Objeto_virtual_de_Informacion_OVI]. Repositorio Institucional UNAD.
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/42162>.
- Chiavenato, I. (2020). [Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372). McGraw-Hill. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372>
- Cuesta Santos, A. (2010). [Gestión del talento humano y del conocimiento](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=314). Ecoe Ediciones.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69130?page=314>
- Durán Bernardino, M. (2021). [Estudio multinivel de las políticas de empleo juvenil](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178). 1. Dykinson.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/218639?page=178>
- Gan, F. (2013). [Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=250). Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56651?page=250>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). [Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=70). Programa Editorial Universidad del Valle.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=70>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). [Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=119). Programa Editorial Universidad del Valle.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=119>

- Herrero Blasco, A., Perello Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). [Dirección de recursos humanos: gestión de personas](#). Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=163>
- Leal Afanador, J. A. (2023). [Trabajo inteligente productivo](#). Sello Editorial UNAD.
<https://doi.org/10.22490/9789584975096>
- Luna Arocas, R. (2018). [Gestión del talento](#). Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>
- Oltra Comorera, V. (2013). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>
- Oltra Comorera, V. (2013). [Desarrollo del factor humano](#). Editorial UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=148>
- Rodríguez, I. (2017). *Turnitin*. [\[Objeto virtual de Información OVI\]](#). Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13941>.