



Análisis de los Factores que Influyen en la rotación de las nuevas generaciones (Millennials, X y Z) que ingresan como Auxiliares de Enfermería a Auna Las Américas: Un Estudio para la retención y mejora del Compromiso Laboral

Andrea Quintero Hernández

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

Mayo de 2024

Análisis de los Factores que Influyen en la rotación de las nuevas generaciones (Millennials, X y Z) que ingresan como Auxiliares de Enfermería a Auna Las Américas: Un Estudio para la retención y mejora del Compromiso Laboral

Andrea Quintero Hernández

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Claudia Lorena Rincón Grajales

Administradora Pública

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

Mayo de 2024

## Dedicatoria

*A Dios, mi guía eterna, y a mi madre, mi apoyo incondicional:*

En la realización de este trabajo, reconozco la mano divina que ha guiado cada paso de mi camino académico. Agradezco a Dios por la fortaleza, la sabiduría y las oportunidades que ha puesto frente a mí.

A mi amada madre, tu presencia ha sido el reflejo tangible de ese amor divino. En cada desafío, en cada alegría, has sido mi compañera constante. Este logro es fruto de la fe compartida y del apoyo incondicional que, tanto Tú, Señor, como ella, me han brindado.

Con gratitud y amor.

### **Agradecimientos**

Quisiera expresar mi profundo agradecimiento a Dios, fuente inagotable de bendiciones y razón de ser.

Le agradezco por los innumerables privilegios en mi vida, siendo el más trascendental el don de la felicidad. Su guía ha sido mi luz en cada paso, y su amor constante, mi mayor fortaleza.

A la profesora Claudia Lorena Rincón Grajales, mi guía en el proyecto, le debo un reconocimiento especial. Su orientación, apoyo y comprensión fueron fundamentales en la realización de este proyecto.

A la organización Auna Las Américas, agradezco sinceramente por abrirme sus puertas y permitirme formar parte de su equipo. La oportunidad de contribuir a su misión ha sido un honor y un catalizador para mi desarrollo tanto personal como profesional.

A todas las personas que, de alguna manera, contribuyeron a este proceso, gracias. Sus esfuerzos colectivos han enriquecido esta experiencia de aprendizaje y crecimiento.

Este trabajo no solo es el resultado de mi esfuerzo, sino de la colaboración, orientación y apoyo de aquellos que creyeron en mí. A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento.

## Contenido

Lista de tablas .....	7
Lista de figuras .....	8
Lista de anexos.....	9
Resumen .....	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
CAPÍTULO I .....	14
1    Análisis de los Factores que Influyen en la rotación de las nuevas generaciones (Millennials y Z) que ingresan a Enfermería para la organización Auna Las Américas: Un Estudio para la retención y mejora del Compromiso Laboral.....	14
1.1    Factores de motivación laboral en las nuevas generaciones (Millennials y Z): .....	16
1.2    Preguntas de Investigación .....	21
2    Objetivos.....	22
2.1    Objetivo General .....	22
2.1.1    Objetivos específicos.....	22
3    Justificación.....	23
CAPÍTULO II .....	24
4    Marco Referencial.....	24
4.1    Marco Conceptual.....	24
4.2    Marco Contextual .....	26
4.3    Marco Legal.....	35
4.4    Marco Teórico.....	36
CAPÍTULO III .....	40
5    Diseño Metodológico.....	40
5.1    Línea de investigación institucional y del Programa académico.....	40
5.2    Eje temático (Programa académico).....	40
5.3    Enfoque de investigación y paradigma investigativo (cualitativo, cuantitativo) .....	41
5.4    Diseño (experimental, no experimental) .....	41
5.4.1    Alcance (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo).....	41

CAPÍTULO IV .....	60
6 Resultados y Discusiones .....	60
CAPÍTULO V .....	68
7 Conclusiones y/o recomendaciones .....	68
8 Bibliografía .....	69
Anexos.....	72

**Lista de tablas**

Tabla 1 Resumen de estudio de casos .....	31
Tabla 2 Marco legal .....	35
Tabla 3 Cronograma de actividades .....	44

### Lista de figuras

Gráfica 1. Género .....	47
Gráfica 2. Edad .....	48
Gráfica 3. Cargos .....	49
Gráfica 4. Tiempo de permanencia.....	50
Gráfica 5. ¿Qué obstáculos o desafíos enfrenta en Auna Las Américas que podría contribuir a la rotación? .....	51
Gráfica 6. ¿Cómo percibe el clima organizacional y los valores de la empresa? .....	52
Gráfica 7. ¿Qué cree que contribuye al equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los colaboradores en la organización? .....	53
Gráfica 8. ¿Cuáles son las 3 razones principales por las que eligió trabajar en Auna Las Américas? .....	54
Gráfica 9. ¿Cree que Auna Las Américas ofrece oportunidades de crecimiento para sus empleados? .....	55
Gráfica 10. ¿Seleccione el nivel de influencia con relación a la comunicación y la retroalimentación, el cual considera que permite la satisfacción laboral de los colaboradores en Auna Las Américas? .....	56
Gráfica 11. ¿Considera que la remuneración que recibe en Auna Las Américas es justa en relación con su labor y desempeño?.....	57
Gráfica 12. ¿Qué aspectos le motivan más en su trabajo actual? .....	59

**Lista de anexos**

<b>Anexos A. Línea de investigación Uniminuto.....</b>	<b>72</b>
--	-----------

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar los factores que contribuyen a la rotación en Auna Las Américas, identificando tanto los elementos internos como externos que influyen en la decisión de permanecer o abandonar la institución. Se compararán estos factores con experiencias de otras organizaciones de salud para obtener una perspectiva más amplia y se propondrán estrategias de retención específicas basadas en los resultados obtenidos.

El marco teórico se basa en la Teoría de la Autodeterminación, que explora la motivación humana, así como en la Teoría Generacional para comprender las características únicas de los Millennials y la Generación Z. Se aplicará un enfoque mixto en la metodología de investigación, utilizando herramientas de gestión empresarial para optimizar recursos humanos, desarrollar estrategias de retención y medir resultados.

Este estudio tiene una relevancia significativa, ya que aborda la problemática desde una perspectiva integral, considerando no solo la gestión de talento humano sino también la influencia de las características generacionales y la motivación en el entorno de trabajo. Los resultados de esta investigación se espera que proporcionen a la organización Auna Las Américas las herramientas necesarias para abordar la alta rotación y mejorar la retención del personal de enfermería de las nuevas generaciones

**Palabras clave:** *Rotación laboral, Personal de Enfermería, Generación Millennials, Generación Z.*

### **Abstract**

This research aims to analyze the factors contributing to the turnover at Auna Las Américas, identifying both internal and external elements that influence the decision to stay or leave the institution. These factors will be compared with experiences from other healthcare organizations to gain a broader perspective, and specific retention strategies will be proposed based on the findings.

The theoretical framework relies on the Self-Determination Theory, exploring human motivation, and the Generational Theory to comprehend the unique characteristics of Millennials and Generation Z. A mixed-method approach will be applied in the research methodology, utilizing business management tools to optimize human resources, develop retention strategies, and measure outcomes.

This study holds significant relevance as it addresses the issue comprehensively, considering not only talent management but also the influence of generational characteristics and motivation in the workplace. The anticipated results of this research are expected to provide Auna Las Américas with the necessary tools to tackle high turnover and enhance the retention of nursing personnel from the newer generations.

**Keywords:** *Job rotation, Nursing Staff, Generation Millennial, Generation Z.*

## Introducción

La rotación laboral y la desmotivación entre las nuevas generaciones, en particular las Generaciones Millennials y Z, que ingresan al campo de enfermería, han emergido como una preocupación crítica en instituciones de salud a nivel mundial. Los profesionales de la enfermería desempeñan un papel fundamental en la prestación de atención de calidad a los pacientes y en el funcionamiento general de las organizaciones de salud. Sin embargo, la alta tasa de rotación y la falta de motivación entre estos profesionales plantean un desafío significativo tanto para la continuidad de la atención de calidad como para las estrategias de gestión de talento humano en el sector.

El surgimiento de esta problemática se ha convertido en un tema de discusión y análisis en el contexto actual. La naturaleza de la atención médica moderna exige que el personal de enfermería esté altamente capacitado, motivado y comprometido, ya que son responsables de proporcionar un cuidado de calidad y de atender a las necesidades de los pacientes. Las Generaciones Millennials (nacidos entre 1981 y 1996) y Z (nacidos después de 1997) conforman una parte considerable de la fuerza laboral en enfermería y, por lo tanto, se han convertido en un elemento clave en la prestación de servicios de salud. Su perspectiva, expectativas y necesidades difieren significativamente de las generaciones anteriores, lo que plantea un desafío adicional para la retención de este talento esencial.

La organización Auna Las Américas, ubicada en el municipio de Medellín, Colombia, y comprometida con la prestación de atención médica de excelencia, se enfrenta a un desafío crítico relacionado con la rotación del personal de enfermería de las generaciones más jóvenes. Durante el año 2023, se ha observado un crecimiento preocupante en la tasa de rotación de los colaboradores del equipo de enfermería pertenecientes a las generaciones Millennials y Z.

Este aumento en la rotación no solo plantea interrogantes sobre la sostenibilidad de la fuerza laboral de enfermería en Auna Las Américas, sino que también tiene un impacto directo en la calidad de la atención médica que se brinda a los pacientes.

La presente investigación se enfoca en abordar esta problemática de manera integral. Su objetivo principal es analizar los factores que contribuyen a la rotación laboral del personal de enfermería de las generaciones Millennials y Z en la organización Auna Las Américas. A través de una investigación exhaustiva, se busca identificar tanto los factores internos como los factores externos a la organización que influyen en la decisión de estos profesionales de permanecer o abandonar la institución. Además, el proyecto tiene como objetivos específicos:

Identificar los factores que contribuyen a la rotación laboral del personal de enfermería de Auna Las Américas que hacen parte de las nuevas generaciones (Millennials y Z). Este objetivo implica un análisis profundo de las causas internas y externas de la rotación laboral en la organización.

Investigar y Comparar factores expuestos por otras organizaciones. A través de la comparación con experiencias de otras instituciones de salud, se busca obtener una perspectiva más amplia sobre las causas de la rotación del personal de enfermería en generaciones más jóvenes y determinar si existen prácticas exitosas que puedan ser aplicadas en Auna Las Américas.

Proponer estrategias de retención de acuerdo a los resultados obtenidos. Basándose en las conclusiones y hallazgos de la investigación, se desarrollarán estrategias de retención específica y efectiva que se adapten a las necesidades de las generaciones Millennials y Z en el entorno de enfermería.

## CAPÍTULO I

### **1 Análisis de los Factores que Influyen en la rotación de las nuevas generaciones (Millennials y Z) que ingresan a Enfermería para la organización Auna Las Américas: Un Estudio para la retención y mejora del Compromiso Laboral.**

La rotación laboral y la desmotivación entre las nuevas generaciones (Generación Millennials y Z), que ingresan en el gremio de enfermería se ha convertido en una preocupación crítica en las instituciones de salud en todo el mundo. Estos profesionales de la salud desempeñan un papel esencial en la atención a los pacientes y en el funcionamiento general de las instituciones de salud. Sin embargo, la alta tasa de rotación y la falta de motivación entre ellos plantea un desafío significativo para la prestación de servicios de calidad y las estrategias de Talento Humano.

La organización Auna Las Américas del municipio de Medellín (Colombia), comprometida con la prestación de atención médica de calidad, no está exenta de este desafío. En lo que transcurre del año 2023 se ha obtenido un crecimiento en la rotación bastante preocupante con estos colaboradores pasando del 1,72 % al 12,07% al cierre del mes de Agosto.

La rotación de personal es un fenómeno que preocupa a los gerentes de recursos humanos debido a que se debe mantener un equilibrio al interior de la organización. Uno de los pioneros en evidenciar esta situación en el sector salud es Cavanagh (1990) quien publicó un estudio realizado en Boston al personal de enfermería, donde encontró que la insatisfacción laboral es el principal factor relacionado con el absentismo, intención de renuncia y rotación laboral. (Díaz Rojas, 2020).

La rotación de personal no solo tiene un impacto directo en la continuidad y la calidad de la atención al paciente, sino que también conlleva costos significativos para las organizaciones, incluidos los gastos

relacionados con la contratación y capacitación de nuevos empleados. Además, la rotación puede minar la moral del personal existente y socavar la cohesión de la fuerza laboral.

En un contexto donde las generaciones más jóvenes, como los Millennials y la Generación Z, están ingresando al campo de la enfermería, es fundamental comprender sus expectativas, motivaciones y desafíos específicos que puedan influir en la rotación. Estas generaciones a menudo tienen una perspectiva diferente sobre el trabajo y la satisfacción laboral, lo que requiere estrategias de retenciones adaptadas y efectivas.

En el informe de (Martínez Valdez, 2020) se señala que "la globalización ha traído consigo mayor competencia no solo local, sino internacional. En dicha competencia, el factor humano está jugando un papel significativo. Ha llegado a las organizaciones la generación Y, con una forma de ver el trabajo muy diferente a sus antecesores, han venido a cerrar la brecha generacional, están provocando conflictos no solo entre ellos, sino a nivel organizacional puesto que existen diferentes factores que los motivan, sus intereses son muy diferentes a las generaciones antecesoras (Pincheiras y Arenas, 2016).

Por lo tanto, esta investigación busca profundizar en la identificación de los factores que impulsan la rotación de las nuevas generaciones de enfermería en la organización Auna Las Américas. A través de este análisis, se pretende proporcionar a la organización las herramientas necesarias para desarrollar estrategias de retención efectivas, que no solo mantengan a estos profesionales comprometidos, sino que también aprovechen su potencial y contribuyan al logro de los objetivos organizacionales en un mundo laboral en constante cambio.

### **1.1 Factores de motivación laboral en las nuevas generaciones (Millennials y Z):**

En el entorno laboral actual, comprender y abordar la motivación laboral se ha convertido en un desafío esencial para las organizaciones. La organización Auna las Américas no es una excepción, ya que enfrenta el desafío de motivar y retener a su equipo de enfermería, que incluye a las generaciones Millennial y Z. Estas generaciones representan una parte significativa de la planilla en Las Américas y su motivación en el trabajo es fundamental para el éxito y la competitividad de la empresa en el mercado actual.

En el informe realizado por (Chirinos, 2009) se pone en evidencia ciertas características que tienen las nuevas generaciones y que impactan directamente en su motivación, “Como producto del movimiento de autoestima de los años noventa que dominó el programa escolar, están acostumbrados a recibir comentarios frecuentes de elogio, así como reconocimientos de decimonoveno”.

Analizar los factores de motivación laboral en las nuevas generaciones es esencial para las organizaciones que desean retener talento, mejorar la productividad, fomentar la innovación y mantenerse competitivas en un mercado laboral en constante cambio. Al satisfacer las necesidades y motivaciones de los Millennials y la Generación Z, las organizaciones pueden construir una fuerza laboral comprometida y exitosa.

## **Generación Y (Millenials)**

La Generación Y, también conocida como Millennials, se refiere a la cohorte generacional que sigue a la Generación X y precede a la Generación Z. No existe una fecha exacta para definir el rango de nacimiento de los Millennials, pero generalmente se considera que los individuos nacidos entre principios de la década de 1980 y mediados o finales de la década de 1990 forman parte de esta generación.

La tecnología forma parte de su día a día: todas sus actividades pasan por la intermediación de una pantalla. On y off están integrados completamente en su vida. Sin embargo, no nacieron con ella, sino que de la época analógica en la que vivieron migraron al mundo digital; No obstante, la generación del milenio vive con la etiqueta de ser perezosa, narcisista y consentida. De hecho, la revista Time los catalogó en 2014 como la generación del yo-yo-yo. (Iberdrola, s.f.).

La revista el futurista de Washington publicó un artículo denominado "El ascenso de los Millennials" en el cual resalta su potencial impacto significativo en la sociedad estadounidense. Los historiadores Neil Howe y William Strauss expresan optimismo respecto a esta cohorte, identificándola como la próxima "gran generación". Según los autores, los Millennials exhiben valores positivos y heroicos, equiparables a la generación de la Segunda Guerra Mundial. La influencia de eventos y cultura en la formación de esta generación se presenta como un factor clave, anticipando una rebeldía sorprendente contra los valores parentales. A diferencia de las generaciones anteriores, los Millennials experimentan una infancia marcada por una mayor estabilidad familiar y una crianza más vigilante. Se destaca la confianza de esta generación, siendo numerosa, rica, bien educada y étnicamente diversa, lo que la posiciona como un grupo potencialmente poderoso en la sociedad. La encuesta realizada por Howe y Strauss sugiere que los Millennials están revirtiendo tendencias negativas en diversas áreas juveniles, desde el crimen hasta

el comportamiento y los logros académicos. Aunque se plantea la incertidumbre sobre su potencial heroico sin una crisis significativa, se sugiere que la historia indica que podrían emerger de manera heroica en circunstancias extremas (Strauss, 2001)

### **Generación Z (Centennials)**

La Generación Z, también conocida como Centennials, suele incluir a las personas nacidas a partir de mediados o finales de la década de 1990 hasta mediados o finales de la década de 2010. Al igual que con otras generaciones, no existe un consenso absoluto sobre las fechas exactas que definen a la Generación Z, y las opiniones pueden variar ligeramente según la fuente y el contexto.

Son un conjunto de personas que están marcadas por Internet. Forma parte de su ADN: irrumpe en su casa, en su educación y en su forma de socializar. Son multitareas, pero su tiempo de atención es muy breve. Son independientes y consumidores exigentes y ocuparán puestos de trabajo que hoy en día aún no existen. (Iberdrola, Características de la generación X, Y y Z, s.f.).

La Generación Z, compuesta por nativos digitales, experimenta el mundo a través de dispositivos móviles, desarrollando una comprensión temprana de la diversidad e identidad. Ejemplificado por Ose Arheghan, un joven de 17 años, la generación aboga por la inclusión de factores como estatus económico y religión en las discusiones sobre diversidad. En el ámbito laboral, prefieren auriculares y salas de chat para colaborar, demostrando una habilidad para aprender nuevas herramientas y habilidades de manera ágil. La expectativa de diversidad permea sus acciones, y buscan conectarse y aprender de manera autónoma. En contraste con las generaciones anteriores, la Generación Z enfrenta expectativas sobrehumanas desde el principio, aportando una perspectiva diferente desde el inicio de sus carreras (Steinmetz, 2017).

El libro denominado "Centennials, generación sin etiquetas" permite observar la transformación de los significados culturales del dinero que es evidente en la perspectiva de la generación Centennial, cuyas percepciones sobre las posesiones materiales y su acceso han experimentado cambios significativos. En este análisis, se destaca que, para los Centennials, el dinero ya no se percibe como una condición fundamental para el éxito, sino más bien como una variable dentro de un conjunto de elementos. La complejidad de la identidad colombiana juvenil se refleja en la persistencia de la preocupación por la clasificación como tercermundistas, evidenciando el deseo constante de integrarse a un mundo desarrollado.

Además, se observa que las nociones de triunfo y riqueza han evolucionado entre los Centennials, trascendiendo la mera acumulación de dinero. En lugar de centrarse exclusivamente en ingresos financieros, esta generación valora la importancia de acciones, ejemplos y la influencia positiva que pueden ejercer sobre otros. La noción de suerte ya no se limita a la acumulación de riqueza; para los Centennials, la prioridad es alcanzar la felicidad y disfrutar plenamente de la vida, desvinculando el dinero como único indicador de logro o estilo de vida.

En contraste con las generaciones anteriores, que enfatizaban el "tener", los Centennials adoptan una perspectiva centrada en el "hacer". La importancia radica en tener una voz activa que impacte y refleje la realidad del mundo, evidenciando un cambio significativo en los valores y enfoques de esta generación en relación con el dinero y el éxito (Rodríguez, 2019)

**Motivación:**

Amedirh es una asociación mexicana posicionada virtualmente como una de las organizaciones que realizan estudios constantemente del área de recursos humanos, en uno de sus blog se enfocó en las nuevas generaciones y como resultado de su estudio se encuentran las siguientes características de motivación:

“ **Millennials:** Una buena oferta para ellos debe incluir coaching, motivación, colaboración y educadores que sepan reconocer sus metas personales. Si les recompensas tan pronto como hacen su trabajo, seguirán en el puesto. Y sí, pueden adaptarse a un correo electrónico como a una red social, lo que priorice su tiempo.

**Centennials:** Son la generación más pragmática y, por tanto, quienes definen como trabajo estable aquel que les dé libertad, autonomía, comunicación, resolución de problemas y un sueldo suficiente como para ahorrar. A muchos de ellos no les inspira emprender. Si la compañía no combina con sus valores y principios se irán, porque son rápidos para aprender, pero también para desprenderse. No les da miedo el fracaso, prefieren probar, conocer y fallar”. (Amedirh, 2021).

En un entorno laboral en constante evolución, comprender y abordar estas motivaciones se ha vuelto crucial para las organizaciones que buscan atraer y retener a las generaciones más jóvenes. Estos insights proporcionados por Amedirh ofrecen una visión valiosa sobre cómo ajustar las estrategias de recursos humanos y adaptar la gestión del talento para satisfacer las expectativas cambiantes de los Millennials y Centennials."

Este análisis contextualiza las características de motivación en un contexto más amplio y muestra por qué son relevantes para las estrategias de recursos humanos en la actualidad.

## 1.2 Preguntas de Investigación

### Pregunta Central

- ¿Cuáles son los factores que contribuyen a la rotación en las nuevas generaciones (Millennials y Z) que ingresan al equipo de Enfermería de la organización Auna Las Américas?.

### Sub-pregunta

- ¿Cuáles son las principales razones por las que el personal de enfermería que hacen parte de Millennials y la Generación Z eligen trabajar en Auna Las Américas?.
- ¿Qué obstáculos o desafíos enfrentan los empleados de las generaciones Millennial y Z en Auna Las Américas que podrían contribuir a la rotación?
- ¿Cómo perciben los colaboradores Millennials y de la Generación Z la cultura organizacional y los valores de la empresa, y en qué medida influyen en su decisión de quedarse o irse?.

## 2 Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Analizar los factores que contribuyen a la rotación de las nuevas generaciones (Millennial y Z), que ingresan al equipo de enfermería en la organización Auna Las Américas.

#### 2.1.1 Objetivos específicos

- Identificar los factores que contribuyen a la alta rotación de las nuevas generaciones que laboran en el área de enfermería en instituciones prestadoras de salud.
- Comparar los factores que generan la alta rotación identificadas en otras organizaciones con Aúna las Américas.
- Proponer estrategias de retención de acuerdo a los resultados obtenidos.

### 3 Justificación

Se requiere abordar y comprender la rotación que se presenta en las nuevas generaciones (Millennials, generación Z), que hacen parte del equipo de enfermería en Auna Las Américas. Esta problemática tiene implicaciones significativas tanto para los profesionales de la salud como para los pacientes y las instituciones de atención médica. A continuación, se exponen las razones que respaldan la importancia de este estudio:

- Impacto en la Calidad de la Atención al Paciente.
- Costos Económicos Significativos (Talento Humano).
- Alta rotación en Auna Las Américas.

## CAPÍTULO II

### 4 Marco Referencial

#### 4.1 Marco Conceptual

##### **Rotación laboral:**

La rotación de personal, también conocida como rotación de empleados o tasa de rotación, se refiere al fenómeno en el que los trabajadores abandonan una organización y son reemplazados por nuevos empleados en un período de tiempo determinado. Esta métrica se expresa generalmente como un porcentaje y se calcula dividiendo el número de empleados que se han ido de la organización durante un período específico entre el número total de empleados en la misma época. La rotación de personal puede ser voluntaria (cuando los empleados eligen dejar la organización) o involuntaria (cuando la organización toma la decisión de despedir a empleados). Esta métrica es de importancia estratégica para las empresas, ya que puede influir significativamente en la productividad, la moral del personal y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

##### **Motivación:**

La motivación se refiere al conjunto de fuerzas internas y externas que dirigen, energizan y mantienen el comportamiento de un individuo hacia el logro de metas y objetivos. Es un proceso psicológico complejo que influye en las decisiones y acciones de una persona, impulsándola a esforzarse y perseverar en la búsqueda de recompensas, satisfacción de necesidades o la realización de metas personales y profesionales. La motivación puede estar impulsada por una variedad de factores, que incluyen recompensas tangibles e intangibles, la búsqueda de reconocimiento, la autorrealización, la satisfacción de necesidades básicas y la identificación con metas y valores personales. Es un elemento crucial en el

entorno laboral, ya que influye en el compromiso, el rendimiento y la satisfacción de los empleados, y desempeña un papel fundamental en la consecución de los objetivos organizacionales.

### **Servicio de salud prestado por personal de enfermería**

El servicio de salud prestado por personal de enfermería se refiere a la atención y cuidado integral brindado por profesionales de enfermería a individuos de todas las edades en el ámbito de la salud. Este servicio abarca una amplia gama de actividades, que incluyen la evaluación de la salud, el diagnóstico, la planificación y la implementación de cuidados, la administración de tratamientos médicos y la promoción de la salud y la prevención de enfermedades. Los profesionales de enfermería desempeñan un papel fundamental en la colaboración interdisciplinaria, el apoyo emocional a los pacientes y sus familias, la educación en salud y la promoción de la adherencia a los planes de tratamiento. Su función es esencial en la mejora de los resultados de salud, la calidad de vida de los pacientes y la atención sanitaria en general.

## 4.2 Marco Contextual

En el estudio llevado a cabo por (Rojas, 2020), se logró alcanzar el objetivo principal mediante la aplicación de un método de investigación específico. Esto permitió la identificación de los factores relacionados con la rotación de personal en la IPS de Santander. Se encontró que la presión laboral, la tensión laboral y las características externas del trabajo son los principales desencadenantes de la insatisfacción laboral, lo que, a su vez, provoca la intención de renunciar al empleo. Asimismo, se observó que las políticas organizacionales no se perciben como estrategias efectivas para la retención de personal, ya que se asocian más con los procedimientos necesarios para cumplir con las responsabilidades laborales que con el bienestar y desarrollo personal de los empleados. Estos hallazgos resaltan que la organización parece priorizar la eficiencia y el desempeño laboral por encima del crecimiento y desarrollo de su personal.

En el Hospital Italiano de Buenos Aires (Aostri, 2017), se identifican varias causas de rotación. Una de las principales es la falta de apertura para abordar los motivos personales o familiares que puedan afectar a los empleados. Esto podría resolverse mediante la implementación de un sistema de detección y colaboración en casos donde el empleador pueda brindar apoyo.

Otro factor importante es el estrés, que está estrechamente relacionado con la naturaleza del trabajo de los enfermeros. Esto se debe a su exposición constante a situaciones relacionadas con la enfermedad y la muerte, la demanda de atención de los pacientes y familiares, y la carga de trabajo. La percepción de una carga de trabajo elevada se acentúa en los pisos de internación general debido a la atención personal requerida por los pacientes. En los pisos de áreas críticas, la relación paciente-enfermero es menor, pero la complejidad de los casos aumenta significativamente.

Además, el horario de trabajo es un factor que contribuye a la rotación, especialmente en el turno nocturno. La falta de oportunidades para cambiar de turno puede llevar a la renuncia de personal después de años de trabajar en horarios menos deseables.

En su informe publicado en 2020, Edgar Manuel Jaramillo Pérez concluye que la generación Millennial es la que presenta la mayor tasa de rotación laboral en la actualidad. Debido a esta situación, los métodos tradicionales de incentivos y regulaciones ya no son efectivos. En consecuencia, se enfatiza la necesidad de comprender y estudiar a la generación Millennial de manera independiente para adaptar las estrategias laborales a sus nuevas tendencias. Además, se subraya la importancia de brindar oportunidades de desarrollo profesional, salarios competitivos y un entorno laboral satisfactorio a los empleados, ya que esto se traduce en una mayor estabilidad, satisfacción y eficiencia en las organizaciones. (Manuel, 2020).

Según los resultados de investigaciones realizadas por Natalia Farfán González en Bogotá en 2017, se ha evidenciado que las distintas generaciones presentes en las organizaciones tienen prioridades diversas. Estas diferencias deben ser consideradas al proponer iniciativas dentro de la empresa. Un punto fundamental a destacar es que la generación más joven de empleados busca oportunidades laborales que resulten más atractivas y que satisfagan necesidades de naturaleza más profunda. Estas necesidades no siempre están relacionadas con la remuneración económica y, con mayor frecuencia, incluyen aspectos vinculados a su vida personal y familiar (Farfán González, 2017).

Según los hallazgos de la investigación llevada a cabo por Diana Gutiérrez Lavado y María Romero Lenis en Santiago de Cali en 2018, las principales razones que llevan al personal del área a considerar la rotación laboral, según las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas a los colaboradores que aún

forman parte de la organización, son la insatisfacción con los niveles salariales y la falta de motivación, aspectos que recibieron calificaciones más bajas. Paralelamente, factores que podrían influir en la decisión de los colaboradores de dejar la organización incluyen la posibilidad de acceder a una oferta laboral mejor remunerada o una oferta que contribuya a su crecimiento personal (Gutiérrez Lavado & Romero Lenis, 2018).

Según lo indicado por Jairo Cárdenas Caicedo en su informe del 2019, la fuerza laboral de los jóvenes y las generaciones actuales considera que, si bien el dinero es un factor importante para mantener una buena calidad de vida, existen otros aspectos esenciales que también desempeñan un papel crucial. Estos factores incluyen, en primer lugar, la flexibilidad en el horario laboral, que permite a los trabajadores adaptar sus horarios a sus necesidades personales. Asimismo, se destacan las oportunidades de aprendizaje y la formación continua, que les permiten a los empleados avanzar en la jerarquía de la empresa. Por último, se subraya la importancia de los programas de bienestar y los incentivos, ya que generan motivación en el trabajo y un fuerte sentido de pertenencia hacia la compañía (Cardenas Caicedo, 2019).

En la Tesis de Zoila Lucas Videira destaca la importancia de comprender y satisfacer las necesidades de la generación Millennial en el entorno laboral. Esta generación busca sentirse comprometida y valiosa desde el momento de su contratación, lo que requiere una rápida inserción en las áreas de trabajo y un programa de capacitación efectivo. Además, necesitan una constante retroalimentación, ya que tienen ideas para mejorar procesos y desean reconocimiento por su desempeño. Los líderes deben ser modelos a seguir, proporcionar apoyo y desafiar constantemente a los Millennials para que se comprometan con los objetivos de la organización y su desarrollo profesional. Además, el informe resalta que el salario y la estabilidad laboral son factores cruciales para esta generación, y que están impulsados por ideales y el

deseo de dejar un impacto en la sociedad. Si se guían adecuadamente, esta generación puede contribuir significativamente al éxito de la organización (Lucas Videira, 2019).

Los hallazgos obtenidos en el estudio realizado en Lima, Perú sobre los factores de influencia en la rotación laboral de la generación Millennial destacan la importancia de aspectos como las relaciones interpersonales improductivas, las barreras para identificar la cultura organizacional, las conductas del líder intolerante, y la insatisfacción relacionada con el reconocimiento económico y el crecimiento profesional. Estos hallazgos resaltan la necesidad de implementar estrategias efectivas en el ámbito laboral que promuevan una comunicación adecuada, un ambiente de trabajo inclusivo, un liderazgo participativo y el reconocimiento del desempeño laboral para fomentar la retención del talento joven en las organizaciones. (Miguel Frank Aliaga Torres, 2023).

La alta tasa de rotación laboral en México, con un promedio del 17% en comparación con el ideal del 7%, es un problema destacado según la Asociación Mexicana de Recursos Humanos (AMEDIRH, 2019, citado en Trujillo et al., 2021). Este fenómeno se atribuye en parte a las diferencias generacionales, que requieren el desarrollo de culturas organizativas capaces de retener a los empleados (Eversole et al., 2012). Los factores diferenciales identificados en el estudio incluyen horarios flexibles, oportunidades de crecimiento, reconocimiento por desempeño y bonos por productividad, los cuales influyen significativamente en la permanencia laboral de las generaciones Millennials y Z (Álvarez-Aros, 2021). Estos aspectos, combinados con estrategias de salario emocional y económico, son fundamentales para atraer y retener a colaboradores operativos en empresas turísticas, y se recomienda considerar las expectativas y necesidades específicas de estas generaciones para diseñar planes de carrera efectivos. (Torrealba, 2022).

En el contexto colombiano de las empresas privadas, la alta rotación laboral representa un desafío crítico que afecta tanto la estabilidad empresarial como el mercado laboral. Las organizaciones enfrentan la necesidad constante de adaptarse a las expectativas cambiantes de los consumidores y su fuerza laboral, implementando estrategias efectivas para retener a los empleados más talentosos y desarrollando modelos de compensación equitativos (Segura, 2021).

Es esencial reconocer que las causas detrás de la rotación laboral no son exclusivamente atribuibles a las prácticas internas de las organizaciones, ya que factores externos como la competencia en el mercado, la dinámica económica y las expectativas individuales también desempeñan un papel significativo. Esto subraya la importancia de encontrar un equilibrio entre la retención del talento y una gestión pragmática que tenga en cuenta el contexto del mercado laboral. Además, en la era actual del trabajo remoto, es crucial otorgar un mayor grado de autonomía y capacitación, garantizar salarios justos, proporcionar herramientas adecuadas para el teletrabajo, evitar la sobrecarga laboral en el hogar, y promover un equilibrio saludable entre la vida profesional y personal, todo esto con el objetivo de asegurar la sostenibilidad y competitividad a largo plazo de la organización. (Segura, 2021).

**Tabla 1**

Resumen de estudio de casos

Contexto	Estudio de caso	Factores de rotación en la teoría	Factores de motivación teoría	Estrategias o recomendaciones	Factores de rotación en la práctica	Factores de motivación práctica
Internacional	Desarrollo de marca empleadora, Hospital italiano de Buenos Aires para carreras de salud no médicas (Enfermería).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivos personales o familiares.</li> <li>- Estrés</li> <li>- Horarios extensos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horarios flexibles.</li> <li>- Calidad de vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se organizarán capacitaciones especiales profesionales para el perfeccionamiento en la profesión, becas para la formación de licenciados y talleres lúdicos con técnicas antistress y relajantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horarios Extensos.</li> <li>- Estrés</li> <li>- Alto nivel de quejas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad laboral.</li> <li>- Desarrollo profesional.</li> <li>- Entorno laboral positivo.</li> </ul>
	La ciencia administrativa para la gestión organizacional sustentable en México	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos tradicionales de incentivos.</li> <li>- Regulaciones tradicionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo profesional</li> <li>- Salario</li> <li>- Entorno laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se presentan recomendaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario.</li> <li>- Carga laboral.</li> <li>- Ambiente laboral inadecuado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de vida.</li> <li>- Crecimiento personal y profesional.</li> </ul>
	Motivación y compromiso Organizacional de los profesionales de enfermería en Clínica Privada, Lima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitación</li> <li>- Falta de compromiso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario</li> <li>- Estabilidad laboral</li> <li>- Reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucramiento desde el inicio. Esta generación necesita sentir que está contribuyendo a la institución desde que son contratados.</li> <li>- Constante retroalimentación. Esta generación siempre tendrá ideas nuevas de cómo mejorar procesos o agilizar las actividades que desarrollan.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento.</li> <li>- Flexibilidad de horario.</li> <li>- Salario.</li> <li>-</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabilidad Laboral. El dinero y la estabilidad laboral sí le interesa a esta generación,</li> <li>- necesitan saber que sus esfuerzos son retribuidos de alguna forma.</li> </ul>		
Principales Causas de Rotación Laboral en la Generación Millennial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras para la identificación de la cultura organizacional.</li> <li>- Conductas y características del líder intolerante.</li> <li>- Reconocimiento económico insuficiente y dificultades de crecimiento profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La búsqueda de un equilibrio entre el trabajo y el autointerés.</li> <li>- El reconocimiento del trabajo y el desempeño laboral.</li> <li>- La comunicación adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementación de estrategias efectivas en el ámbito laboral que promuevan una comunicación adecuada, un ambiente de trabajo inclusivo, un liderazgo participativo y el reconocimiento del desempeño laboral para fomentar la retención del talento joven en las organizaciones.</li> </ul>			
Permanencia Laboral de Millenials y Generación Z: Retos e Importancia del Salario Emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrés</li> <li>- Carga laboral</li> <li>- Falta de entendimiento con el jefe</li> <li>- No respetar el horario de salida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonos por productividad.</li> <li>- Oportunidades de crecimiento.</li> <li>- Reconocimiento por desempeño.</li> <li>- Horarios flexibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- considerar las expectativas y necesidades específicas de estas generaciones para diseñar planes de carrera efectivos.</li> </ul>			

Nacional	Factores asociados a la rotación del personal en enfermería en una IPS de Santander	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Factor económico.</li> <li>- Políticas organizacionales.</li> <li>- Cultura y clima organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo profesional y personal.</li> <li>- Estabilidad laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar un proyecto de incentivos económicos y no económicos los cuales promuevan la fidelización y el aumento de la motivación de los colaboradores.</li> <li>- Promover actividades diferentes a las relacionadas con el cargo durante las jornadas laborales para contrarrestar uno de los aspectos de insatisfacción relacionados con la presión del Trabajo, estas actividades podrían generar disminución del estrés y mejora la adaptación a las actividades propias del cargo.</li> </ul>		
	Aspectos de clima laboral que inciden en la productividad y crecimiento organizacional en instituciones de salud en Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima Organizacional.</li> <li>- Conflictos interpersonales.</li> <li>- Estrés.</li> <li>- Alto nivel de quejas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades laborales.</li> <li>- Desarrollo profesional</li> <li>- Líderes capacitados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir planes y acciones de bienestar que sean articulados por los líderes de la organización.</li> <li>- Se sugiere trabajar juiciosamente en mantener e incentivar el compromiso de los colaboradores en las Instituciones de salud, promover acertadamente la gestión del personal, alineando su quehacer con la estrategia, esta gestión buscar fortalecer en el Colaborador un sentido de pertenencia, orientado al</li> </ul>		

				logro y a los valores corporativos.		
Rotación externa de los auxiliares del centro de contacto de Coomeva en Santiago de Cali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salario.</li> <li>- Largos horarios.</li> <li>- Ofertas laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recomienda al área de trabajo, mejorar la motivación y recomendar la revisión de los salarios ante la alta gerencia, al mismo tiempo, ofrecer oportunidades de crecimiento personal para sus colaboradores, porque con ello se resolvería el tema de la motivación.</li> </ul>			
Rotación Laboral en las empresas privadas de Colombia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima Organizacional</li> <li>- Pocas oportunidades de crecimiento.</li> <li>- Desazón en el salario.</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horarios flexibles.</li> <li>- Oportunidades de crecimiento.</li> <li>- Trabajos remotos.</li> <li>- Salarios justos y competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recomienda formar equipos de trabajo autónomos que maximice la participación de los trabajadores y se busque especializar su labor, logrando experticia y mejorando las habilidades blandas de comunicación.</li> <li>- las organizaciones deben adquirir metodologías de trabajo más flexibles, dinámicas, que motiven y retengan al talento humano ya que el conocimiento es un activo bastante costoso de mantener y bastante beneficio para quien lo posee.</li> </ul>			

### 4.3 Marco Legal

**Tabla 2**  
Marco legal

Norma	Objetivo
Ley 100 de 1993	Esta ley es la piedra angular del sistema de salud en Colombia. Establece los principios y reglamentaciones para el acceso a los servicios de salud, la afiliación, la financiación, la atención en salud y la prestación de servicios médicos.
Ley 1164 de 2007	Esta ley regula la profesión de enfermería en Colombia y establece los requisitos para ejercerla, así como las responsabilidades y derechos de los profesionales de enfermería. Aborda aspectos relacionados con la formación, la certificación y el ejercicio de la enfermería en el país.
Resolución 1565 de 2014	Establece el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Salud y define los estándares de calidad que deben cumplir los prestadores de servicios de salud, incluidos los hospitales y clínicas. Esto tiene un impacto directo en el personal de salud y la calidad de la atención que proporcionan.
Ley 789 de 2002	Esta ley introdujo reformas al Código Sustantivo del Trabajo y al Código de Procedimiento Laboral, abordando cuestiones como la jornada laboral, el salario mínimo, las prestaciones sociales y otros aspectos de las relaciones laborales.

#### **4.4 Marco Teórico**

##### **Teoría de Autodeterminación**

La Teoría de la Autodeterminación (TAD) desarrollada por Deci y Ryan es un enfoque que se centra en la motivación humana y la personalidad. Esta teoría utiliza métodos empíricos tradicionales y se basa en una metateoría organísmica que pone un fuerte énfasis en la importancia de la evolución de los recursos internos de las personas para el desarrollo de la personalidad y la autorregulación de la conducta (Deci, Ryan, Kuhl, & Deci, 1997). En otras palabras, la TAD se enfoca en investigar las tendencias innatas de crecimiento de las personas y sus necesidades psicológicas fundamentales que impulsan la auto-motivación y la integración de la personalidad. Además, examina las condiciones que favorecen estos procesos positivos.

##### **Impacto de los Ambientes Sociales**

La TAD no solo se centra en entender la motivación y las necesidades psicológicas, sino que también se preocupa por examinar cómo los ambientes sociales pueden influir en la satisfacción o frustración de estas necesidades. La investigación basada en la TAD ha revelado que muchos efectos negativos en la motivación, el funcionamiento social y el bienestar personal pueden explicarse en términos de la falta de satisfacción de estas tres necesidades básicas (Deci & Ryan, 2000)

##### **Enfoque Metodológico**

Para llevar a cabo la investigación en el marco de la TAD, se utilizan métodos empíricos que se basan en la manipulación directa de variables del contexto social. Estos métodos incluyen la realización de experimentos que permiten especificar las condiciones que favorecen el desarrollo de la motivación natural de las personas y su funcionamiento constructivo. Es importante destacar que estos enfoques

experimentales se utilizan sin adoptar las metateorías mecanicistas o de eficiencia causal tradicionalmente asociadas con estos métodos (Deci & Ryan, 2000).

## **Conclusiones**

La Teoría de la Autodeterminación (TAD) de Deci y Ryan ofrece un enfoque sólido y basado en evidencia para comprender y abordar la motivación, la satisfacción de las necesidades psicológicas y el impacto de los entornos sociales en el contexto de la rotación del personal en una empresa. Este enfoque resalta la importancia de las tendencias innatas de crecimiento de las personas y sus necesidades psicológicas fundamentales, como la competencia, la relación y la autonomía, en la promoción de la auto-motivación y la integración de la personalidad.

### **4.4.1 Teoría Generacional**

La teoría generacional de Neil Howe y William Strauss, tal como indican Cuesta, Ibañe, Tagliabile y Zangaro (2009), postula que cada dos o dos décadas y media emerge una nueva generación con características, patrones de comportamiento y formas de identidad únicas que los distinguen de las generaciones precedentes. En el contexto de esta teoría, se argumenta que los millennials son el resultado de las influencias del posmodernismo, lo cual tiene repercusiones tanto a nivel personal como social. Esto se traduce en una inclinación hacia la valoración del trabajo en equipo, la claridad en los objetivos laborales y la comodidad en las relaciones con sus superiores.

Los investigadores también sostienen que los millennials son particularmente exigentes en lo que respecta a las expectativas laborales. En caso de no encontrar satisfacción en sus puestos de trabajo, optan por abandonarlos, en parte debido a su respaldo económico por parte de sus familias (Reynoso, 2019)

**Teoría del Compromiso Organizacional:**

La Teoría del Compromiso Organizacional, desarrollada por Meyer y Allen (1991), es una perspectiva fundamental en el campo de la gestión de recursos humanos. Esta teoría se centra en comprender las relaciones entre los empleados y sus organizaciones y cómo estas relaciones influyen en la retención de personal. En particular, Meyer y Allen proponen tres componentes principales del compromiso organizacional: el compromiso afectivo, el compromiso de continuación y el compromiso normativo. El compromiso afectivo se refiere al apego emocional de los empleados a su organización, el compromiso de continuación está relacionado con la percepción de que los empleados deben quedarse debido a restricciones financieras o falta de alternativas, y el compromiso normativo se basa en una obligación moral para con la organización.

**Componentes del Compromiso Organizacional**

El compromiso afectivo, el compromiso de continuación y el compromiso normativo son elementos clave que distinguen la Teoría del Compromiso Organizacional. El compromiso afectivo se caracteriza por el apego emocional de los empleados a su organización, lo que significa que se sienten vinculados y comprometidos emocionalmente con su lugar de trabajo. El compromiso de continuación refleja la percepción de que los empleados deben continuar en la organización debido a limitaciones económicas o la falta de alternativas viables. Por último, el compromiso normativo implica que los empleados se sienten obligados moralmente a permanecer en su organización debido a la gratitud o un sentido de deber. Estos tres componentes interactúan para influir en la disposición de un empleado a quedarse en su trabajo.

Tomando de base la teoría de Meyer y Allen (1991), el empleado puede experimentar los tres componentes del compromiso en grados variables; por este motivo, la empresa debe plantearse: lograr

que sus colaboradores se comprometan con los objetivos, metas y cultura de la organización; esto es, que exista un adecuado balance del compromiso –continuidad, normativo y afectivo– (Arrieta, 2017).

### **Relevancia en el Contexto de la Rotación de Personal de Enfermería**

La Teoría del Compromiso Organizacional de Meyer y Allen es altamente relevante en el contexto de la rotación de personal de enfermería. La atención médica, y particularmente la enfermería, requiere profesionales altamente capacitados y comprometidos para brindar una atención de calidad a los pacientes. La retención del personal de enfermería es esencial para garantizar una atención continua y efectiva. Al aplicar esta teoría en el contexto de la enfermería, se puede evaluar el compromiso de los profesionales de enfermería con sus organizaciones y cómo influye en su intención de quedarse o abandonar su trabajo. Comprender cómo estos componentes del compromiso organizacional se relacionan con la rotación de personal en enfermería es crucial para desarrollar estrategias efectivas de retención que mejoren la calidad de la atención al paciente y promuevan un entorno de trabajo más estable.

## CAPÍTULO III

### 5 Diseño Metodológico

#### 5.1 Línea de investigación institucional y del Programa académico

La presente investigación se enmarca en la línea de Innovaciones Sociales y Productivas, con un enfoque específico en los procesos de talento humano.

#### 5.2 Eje temático (Programa académico)

##### Gestión Empresarial

La gestión empresarial se convierte en un componente crucial de este proyecto al considerar su aplicación en el ámbito de la atención médica y, específicamente, en la retención del personal de enfermería de las generaciones Millennials y Z. Al integrar la gestión empresarial en el proyecto, se lograrán varios aportes significativos:

1. **Optimización de Recursos Humanos:** La gestión empresarial aporta herramientas y técnicas que ayudarán a evaluar, planificar y asignar recursos humanos de manera más efectiva en la organización de salud. Esto permitirá abordar la rotación del personal de enfermería desde una perspectiva de gestión de talento y eficiencia operativa.
2. **Desarrollo de Estrategias de Retención:** La gestión empresarial proporciona un marco sólido para la identificación y diseño de estrategias de retención adaptadas a las generaciones más jóvenes de profesionales de la enfermería. Esto incluye la creación de programas de desarrollo profesional, políticas de recompensas y reconocimiento, y la mejora del entorno laboral.
3. **Enfoque en la Medición de Resultados:** La gestión empresarial enfatiza la importancia de medir y evaluar los resultados. Al aplicar esta perspectiva, se podrán definir métricas y KPIs

(Indicadores Clave de Desempeño) relevantes para evaluar el impacto de las estrategias de retención y realizar ajustes continuos.

4. **Liderazgo y Cultura Organizacional:** La gestión empresarial puede ayudar a fortalecer el liderazgo y promover una cultura organizacional que valore y motive a las generaciones Millennials y Z. Esto incluye la promoción de la participación, la flexibilidad en el trabajo y la comunicación efectiva.

### **5.3 Enfoque de investigación y paradigma investigativo (cualitativo, cuantitativo)**

El enfoque de investigación de este proyecto será cualitativo y se enfocará en abordar y comprender la problemática de rotación que afecta a las nuevas generaciones de profesionales de enfermería, incluyendo a los Millennials y Generación Z, que forman parte del equipo de Auna Las Américas. La alta tasa de rotación en este contexto tiene implicaciones significativas para los profesionales de la salud, los pacientes y las instituciones de atención médica.

### **5.4 Diseño (experimental, no experimental)**

Dentro del enfoque mixto, se implementará un diseño no experimental que se fundamenta en la naturaleza exploratoria de la investigación y en la necesidad de comprender en profundidad los factores que afectan la rotación en el equipo de enfermería de Auna Las Américas.

#### **5.4.1 Alcance (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo)**

Este estudio adoptará un enfoque no experimental en su metodología, fundamentado en la naturaleza exploratoria de la investigación y el objetivo de comprender a fondo los factores que contribuyen a la rotación de las nuevas generaciones (Millennial y Z) en el equipo de enfermería de la organización Auna Las Américas..

#### **5.4.1.1 Población**

La población objeto de este estudio comprende un total de 752 colaboradores que forman parte del equipo de enfermería en Auna Las Américas. Este grupo específico de profesionales de la salud se caracteriza por pertenecer a las generaciones Millennials y Z, abarcando individuos nacidos entre 1981 y 1996 (Millennials) y aquellos nacidos después de 1997 (Generación Z).

Este grupo demográfico específico se ha identificado como crucial para comprender los factores que influyen en la rotación laboral, dado el dinamismo y las particularidades asociadas a estas generaciones en el ámbito laboral de la salud.

#### **5.4.1.2 Tamaño de muestra**

El tamaño de muestra de 255 personas se ha determinado como representativo para alcanzar los objetivos de esta investigación. La selección de este tamaño se basa en consideraciones estadísticas que aseguran una significativa representación de la población objetivo de 752 colaboradores del equipo de enfermería pertenecientes a las generaciones Millennial y Z en Auna Las Américas. Este número se ha calculado teniendo en cuenta la variabilidad esperada en las respuestas y garantizando la precisión estadística necesaria para realizar inferencias confiables sobre los factores de rotación.

El presente estudio adoptará un enfoque de muestreo probabilístico para seleccionar la muestra que representará a la población objetivo de colaboradores del equipo de enfermería en Auna Las Américas, pertenecientes a las generaciones Millennial y Z.

#### **5.4.1.3 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.**

La recopilación de datos se llevará a cabo mediante una encuesta estructurada que combinará preguntas de tipo abierta y cerrada. Esta estrategia permitirá una aproximación holística a los factores que contribuyen a la rotación de las generaciones Millennial y Z en el equipo de enfermería de Auna Las Américas.

#### 5.4.1.4 Cronograma de Investigación

**Tabla 3**

Cronograma de actividades

Objetivos	Actividades /Meses	2023		2024				
		Noviembre	Diciembre	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1. Identificar los factores que contribuyen a la alta rotación de las nuevas generaciones que laboran en el área de enfermería en instituciones prestadoras de salud.	<b>1. Rastreo de bases de datos</b>							
	Investigar estudios previos sobre rotación en enfermería.							
	Adaptar conceptos con la literatura sobre factores generacionales en el ámbito laboral.							
	Búsqueda de estudios de casos donde se presenten altas rotaciones en el sector salud, especialmente en el equipo de enfermería.							
	<b>2. Diseño del instrumento de encuestas.</b>							
	Crear preguntas específicas para identificar factores de rotación.							
	Incorporar preguntas que aborden aspectos generacionales.							
	<b>3. Prueba Piloto de encuesta:</b>							
	Realizar una prueba piloto del instrumento de encuesta.							
	<b>4. Aplicación de la Encuesta</b>							
	Administrar la encuesta a los participantes identificados según el tamaño de muestra.							

2. Comparar los factores que generan la alta rotación identificadas en otras organizaciones con Aúna las Américas.	<b>1. Recopilación de Datos Externos</b>							
	Identificar estudios y datos externos sobre rotación en enfermería							
	Analizar los factores comunes identificados en otras organizaciones.							
	<b>2. Análisis Comparativo</b>							
	Comparar los resultados internos de Auna las Américas con los datos externos.							
	Identificar similitudes y diferencias en los factores de rotación							
3. Proponer estrategias de retención de acuerdo a los resultados obtenidos.	<b>1. Análisis de Datos</b>							
	Analizar los resultados de las encuestas internas y externas.							
	Identificar tendencias clave en los factores de rotación							
	<b>2. Desarrollo de Estrategias</b>							
	Consultar con expertos en retención y gestión de recursos humanos							
	Proponer estrategias de retención específicas basadas en los resultados.							
4 Presentación y Revisión	<b>1. Presentación de Resultados</b>							
	Presentar los hallazgos y estrategias a los interesados internos.							
	Cierre del proyecto.							

#### **5.4.1.5 Análisis y tratamiento de datos.**

El análisis y tratamiento de datos se llevó a cabo luego de la recopilación de la información obtenida en la encuesta, para este proceso, los datos serán exportados a un archivo Excel para facilitar su estructuración y posterior análisis, utilizaremos técnicas de análisis descriptivo y comparativo para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas entre las variables estudiadas.

Este enfoque nos permitirá obtener resultados claros y precisos que serán fundamentales para identificar los factores de rotación y motivación del personal de enfermería, teniendo en cuenta las diferencias generacionales presentes en el entorno laboral.

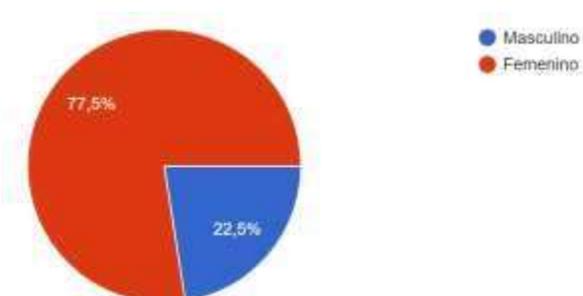
#### **5.4.1.6 Resultados de la encuesta:**

Los resultados de la encuesta revelaron datos significativos sobre los factores que contribuyen a la rotación de las nuevas generaciones en el equipo de enfermería de Auna Las Américas; A continuación, se presentan los hallazgos clave que surgieron de este análisis detallado de las respuestas de los participantes.

#### 5.4.1.6.1 Datos sociodemográficos:

Los resultados de la gráfica 1 revelan una marcada disparidad de género entre los colaboradores encuestados en el área de enfermería, con un notable predominio del género femenino, representando el 77,5%, y un menor porcentaje del género masculino, con el 22,5%, se refleja una tendencia consistente con el perfil tradicionalmente asociado a la enfermería; esta distribución puede estar vinculada a la percepción cultural de las habilidades relacionadas con el cuidado, la empatía y la comunicación, que suelen ser valoradas en el contexto de la atención sanitaria y que, a menudo, se asocian con la feminidad.

Gráfica 1. Género

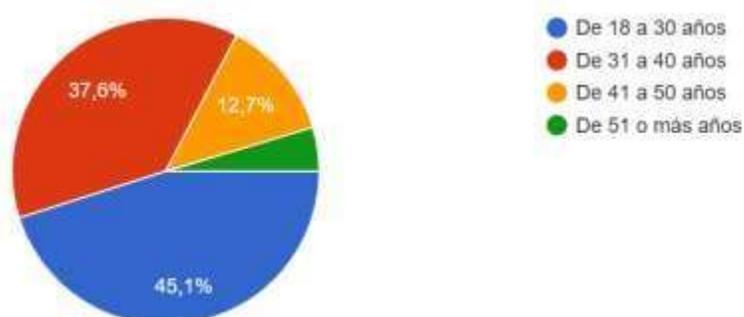


El análisis de la distribución por edades en la muestra que se refleja en la gráfica 2, revela una concentración significativa de colaboradores jóvenes en el rango de edad de 18 a 30 años, representando el 45.1% de los encuestados. Este grupo demográfico, principalmente perteneciente a las Generaciones Millennials y Z, aporta una energía y una perspectiva fresca al entorno laboral, lo cual puede traducirse en una mayor adaptabilidad a los cambios y una mayor disposición para explorar nuevas tecnologías y enfoques de trabajo. Por otro lado, el 37.6% en el rango de 31 a 40 años refleja una etapa intermedia de experiencia laboral y estabilidad en la carrera, con una combinación de conocimiento institucional.

El 12.7% en el grupo de 41 a 50 años representa una generación con experiencia consolidada y aporta una perspectiva más madura en el ámbito laboral. Por último, el 4.6% en el rango de 50 años en adelante, aunque menos representativo en la muestra, probablemente aporte un conjunto valioso de conocimientos y habilidades basados en una trayectoria profesional extensa.

Esta diversidad generacional en el equipo de enfermería plantea desafíos y oportunidades para la retención del talento y la implementación de estrategias que se ajusten a las necesidades y expectativas de cada grupo. Es crucial considerar estos factores demográficos al diseñar políticas y programas de retención que aborden las motivaciones y aspiraciones de cada generación.

Gráfica 2. Edad

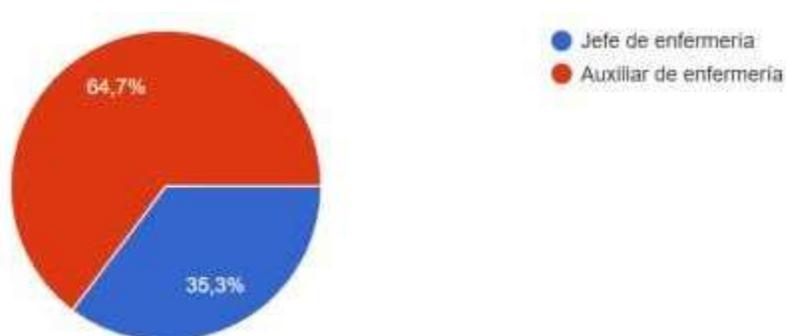


Es coherente destacar que la amplia representación de auxiliares de enfermería en las respuestas obtenidas se relaciona con la estructura de personal en la compañía, donde se establece una proporción de 1 enfermera por cada 24 camas durante el día y 1 por cada 8 camas durante la noche, mientras que en el caso de los auxiliares de enfermería, la proporción es de 1 por cada 6 camas durante el día y 1 por cada 8 camas durante la noche, esta diferencia en la distribución del personal se refleja en el análisis de

cargos del equipo de enfermería, donde el 64.7% corresponde a auxiliares de enfermería y el 35.3% a jefes de enfermería.

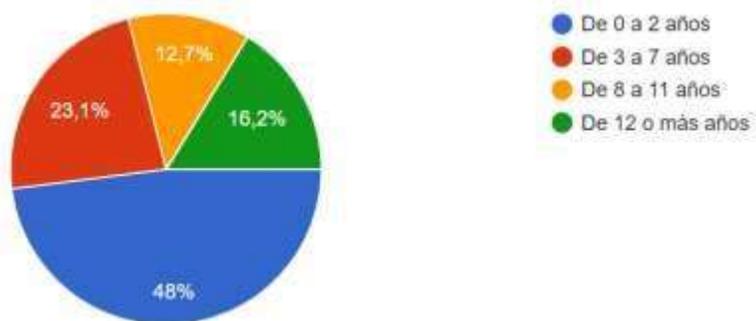
Es importante considerar estas diferencias al diseñar estrategias de retención, adaptando las soluciones para abordar las necesidades específicas de cada grupo laboral. (Ver figura 3: Cargos del equipo de enfermería).

Gráfica 3. Cargos



Los datos revelan un equilibrio entre profesionales recién llegados y aquellos con una trayectoria más estable en el equipo de enfermería, con el 48% de los encuestados con menos de 2 años de experiencia y un 16.2% con más de 12 años, se sugiere la existencia de un flujo constante de personal nuevo y una base sólida de colaboradores con amplia experiencia; este panorama subraya la importancia de implementar estrategias de retención que se adapten a las distintas necesidades y expectativas de cada grupo, con el objetivo de fortalecer la estabilidad y el compromiso laboral en la organización. (Ver figura 4. Tiempo de permanencia).

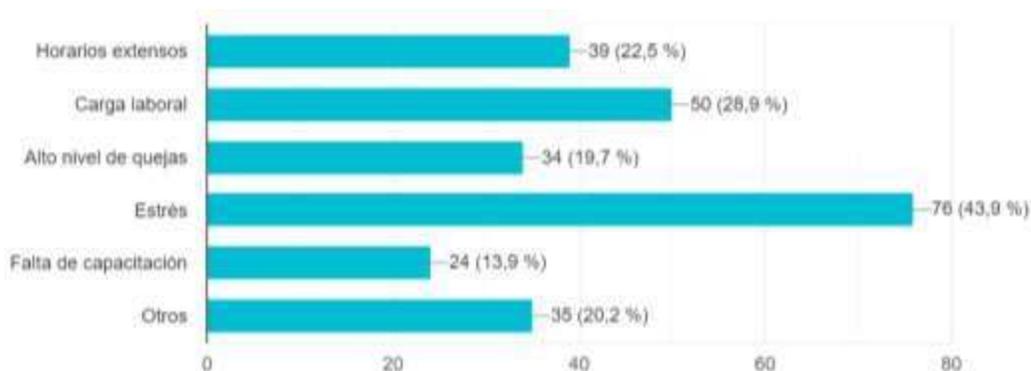
Gráfica 4. Tiempo de permanencia



Los resultados de la encuesta que reflejan en la gráfica 5, revelan que los colaboradores de Auna Las Américas enfrentan varios obstáculos y desafíos que pueden contribuir a la rotación, Un 22,5 % mencionó los horarios extensos como un factor problemático, mientras que un 28,9 % señaló la carga laboral como un desafío significativo. Además, un 19,7 % identificó un alto nivel de quejas como una preocupación, y un 43,9 % mencionó el estrés como un obstáculo importante; también se destacó que un 13,9 % experimenta falta de capacitación, y un 20,2 % mencionó otros desafíos, siendo el ambiente laboral y la remuneración baja respuestas recurrentes dentro de esta categoría.

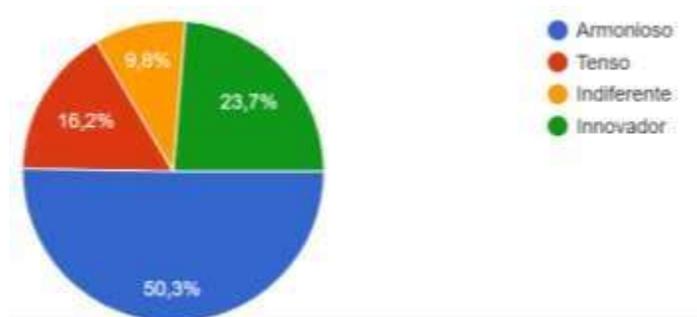
Estos resultados reflejan una percepción generalizada entre los colaboradores de que los horarios extensos, la carga laboral y el estrés son factores que impactan negativamente en su experiencia laboral, lo que podría atribuirse a un aumento de pacientes o una insuficiencia de personal para cubrir la demanda laboral.

Gráfica 5. ¿Qué obstáculos o desafíos enfrenta en Auna Las Américas que podría contribuir a la rotación?



En la gráfica 6 se encuentra que el 50,3 % de los colaboradores percibe el clima organizacional como armonioso, lo cual indica que la mayoría experimenta un ambiente de trabajo favorable y positivo, Por otro lado, el 16,2 % describe el clima como tenso, sugiriendo que existe cierta tensión o conflictos dentro del entorno laboral, un 9,8 % lo percibe como indiferente, lo que podría reflejar una falta de involucramiento o conexión emocional con la empresa, por último, el 23,7 % lo califica como innovador, lo que sugiere que hay una apreciación positiva hacia la capacidad de la empresa para fomentar la innovación y el progreso; Estas percepciones reflejan la diversidad de opiniones dentro de la organización en cuanto al clima organizacional y los valores de la empresa, destacando áreas de fortaleza y oportunidades de mejora.

Gráfica 6. ¿Cómo percibe el clima organizacional y los valores de la empresa?



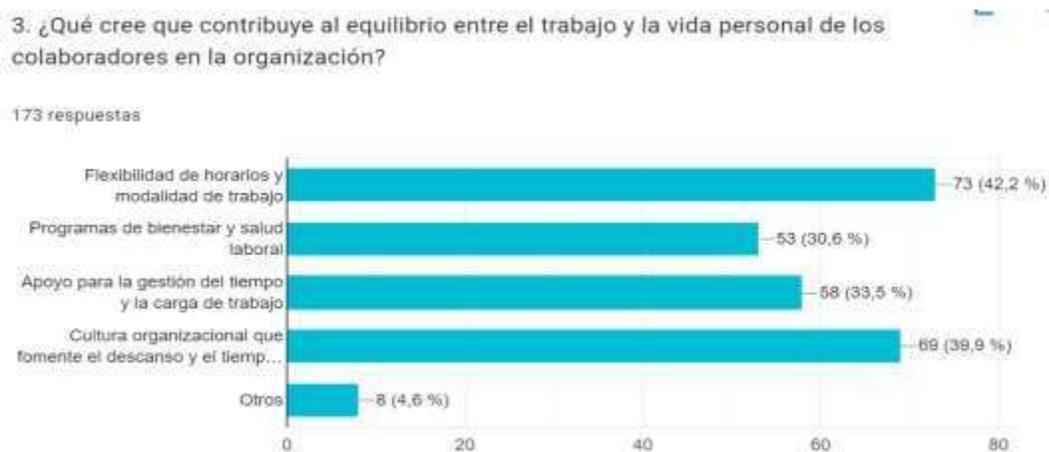
Los resultados de la encuesta revelan varias perspectivas del personal de enfermería sobre el equilibrio entre el trabajo y la vida personal representada en la gráfica 7, un número significativo (42,2%) destaca la flexibilidad en los horarios y la modalidad de trabajo como un factor clave para este equilibrio, aunque esta flexibilidad puede ser un desafío en un entorno con turnos rotativos y demandas continuas.

Además, un porcentaje notable (30,6%) resalta la importancia de los programas de bienestar y salud laboral, esto indica que el apoyo en términos de salud física y mental es una necesidad sentida entre los colaboradores de enfermería; Por otro lado, un grupo considerable (33,5%) menciona la relevancia del

apoyo para la gestión del tiempo y la carga de trabajo y finalmente, el énfasis (39,9%) en una cultura organizacional que promueva el descanso y el tiempo libre señala la importancia de un entorno laboral que valore el bienestar y el descanso adecuado de los trabajadores.

En resumen, estos resultados muestran que para el personal de enfermería, aspectos como la flexibilidad en los horarios, el apoyo en la gestión del tiempo y la carga laboral, así como una cultura organizacional que promueva el bienestar, son elementos esenciales para lograr un equilibrio efectivo entre el trabajo y la vida personal.

**Gráfica 7. ¿Qué cree que contribuye al equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los colaboradores en la organización?**



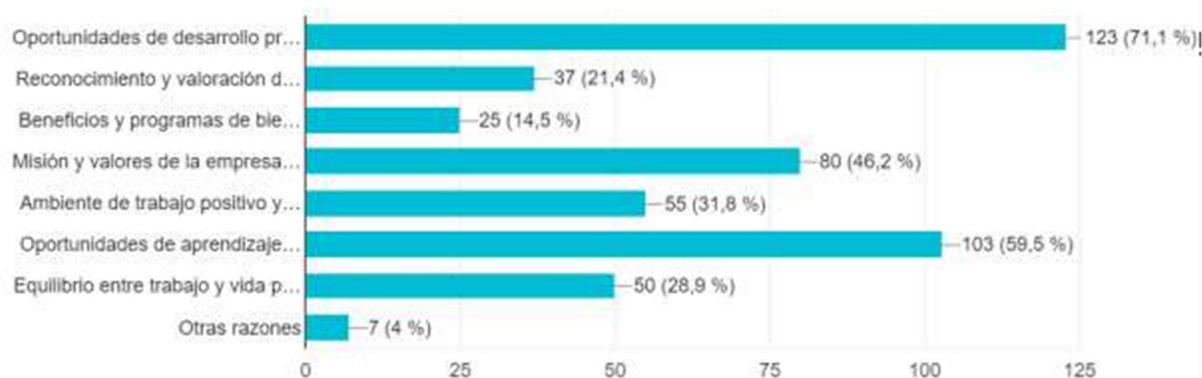
De acuerdo a las 3 razones principales por las que los colaboradores eligieron trabajar en Auna (Gráfica 8), Las respuestas muestran que los colaboradores valoran principalmente las oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la organización, seguido de cerca por la alineación de la misión y valores de la empresa con sus propios objetivos profesionales y valores personales, esto sugiere que el personal busca un ambiente que les permita avanzar en sus carreras y sentirse identificados con los principios y metas de la empresa; también es notable que un porcentaje significativo menciona las oportunidades de aprendizaje y capacitación, lo que indica un interés en mejorar sus habilidades y conocimientos.

Por otro lado, el reconocimiento y la valoración del trabajo por parte de los superiores y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal también son aspectos importantes para los colaboradores, aunque en menor medida según las respuestas proporcionadas.

Gráfica 8. ¿Cuáles son las 3 razones principales por las que eligió trabajar en Auna Las Américas?

#### 4. ¿Cuáles son las 3 razones principales por las que eligió trabajar en Auna Las Américas?

173 respuestas



De acuerdo a los resultados presentados en la gráfica 9, se puede concluir que existe una percepción generalizada entre los colaboradores de que Auna Las Américas ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto a nivel profesional como personal, la mayoría de los encuestados valoran positivamente los programas de desarrollo profesional, seguidos de cerca por las oportunidades de crecimiento en general; esto sugiere que los colaboradores ven a la organización como un lugar donde pueden mejorar sus habilidades, avanzar en sus carreras y desarrollarse tanto a nivel profesional como personal, aspectos que son importantes para su compromiso y satisfacción laboral

Gráfica 9. ¿Cree que Auna Las Américas ofrece oportunidades de crecimiento para sus empleados?

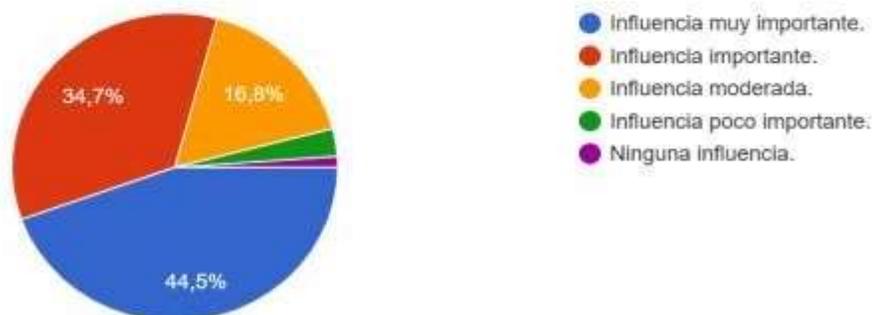


De acuerdo a la gráfica 10, podemos concluir que la mayoría de los colaboradores consideran que el nivel de influencia de la comunicación y la retroalimentación es importante o muy importante para su satisfacción laboral en Auna Las Américas, esto indica que valoran la calidad de la comunicación dentro de la organización y la importancia que se le da a la retroalimentación como parte del proceso de mejora continua y desarrollo profesional; la percepción generalizada de que estos aspectos influyen significativamente en la satisfacción laboral sugiere que la organización debe seguir enfocándose en fortalecer sus prácticas de comunicación y retroalimentación para mantener altos niveles de satisfacción entre sus colaboradores.

Gráfica 10. ¿Seleccione el nivel de influencia con relación a la comunicación y la retroalimentación, el cual considera que permite la satisfacción laboral de los colaboradores en Auna Las Américas?

6. ¿Seleccione el nivel de influencia con relación a la comunicación y la retroalimentación, el cual considera que permite la satisfacción laboral de los colaboradores en Auna Las Américas?

173 respuestas

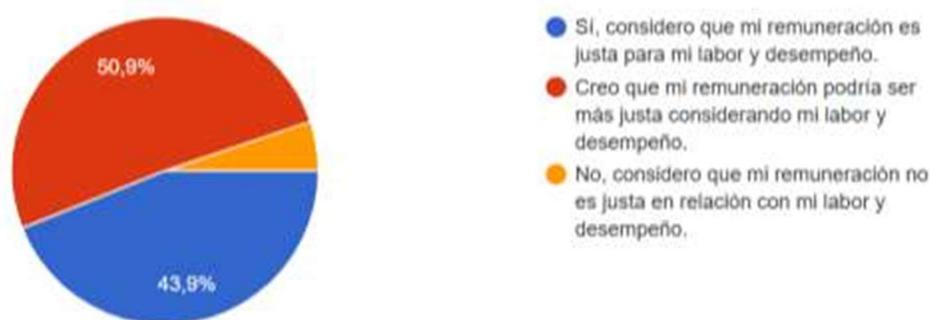


Los resultados de la encuesta representados en la gráfica 11 revelan que el 50.9% de los colaboradores sienten que su remuneración podría ser más justa considerando su labor y desempeño en Auna Las Américas, esta percepción es especialmente notable entre los colaboradores más jóvenes, de 18 a 30 años, quienes argumentan que los horarios extensos de trabajo no se reflejan adecuadamente en su compensación; por otro lado, el 43.9% que considera su remuneración justa está compuesto mayormente por colaboradores de 30 años en adelante, quienes comparan su salario con las ofertas del mercado y lo encuentran acorde con su experiencia y responsabilidades, Estos hallazgos sugieren que existe una diversidad de percepciones en cuanto a la justicia salarial, influenciadas por la edad y las expectativas de compensación en relación con el sector.

Gráfica 11. ¿Considera que la remuneración que recibe en Auna Las Américas es justa en relación con su labor y desempeño?

7. ¿Considera que la remuneración que recibe en Auna Las Américas es justa en relación con su labor y desempeño?

173 respuestas



Se procedió a preguntar a través del cuestionario a los colaboradores la siguiente pregunta de estructura abierta:

**¿Qué iniciativas o políticas crees que podría implementarse para retener el talento humano de la empresa?**

Basándonos en las respuestas proporcionadas por el personal, podemos concluir que la retención del talento humano en Auna Las Américas está estrechamente relacionada con aspectos clave como la remuneración, la capacitación continua, el bienestar laboral y el ambiente de trabajo, La frecuencia con la que se mencionan estas áreas sugiere que los colaboradores valoran significativamente estos aspectos y los consideran cruciales para su satisfacción y compromiso laboral. Además, las respuestas también reflejan la importancia de adaptar las políticas y prácticas de la empresa para satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes de la fuerza laboral actual.

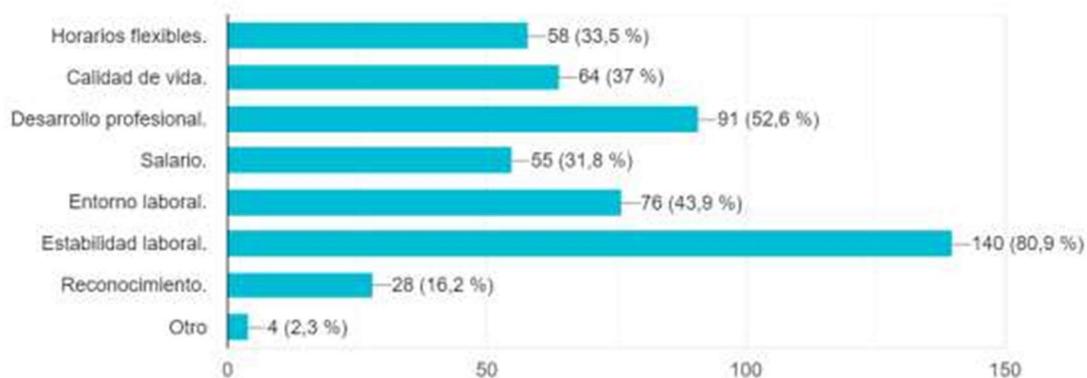
En la gráfica 12 podemos observar que los colaboradores de Auna Las Américas están motivados principalmente por el desarrollo profesional, con un 52,6 % de ellos destacando esta área como una de sus principales motivaciones, esto sugiere que los empleados valoran las oportunidades de crecimiento y avance en sus carreras dentro de la organización. Además, la estabilidad laboral es otro factor clave, ya que el 80,9 % considera que este aspecto es significativo en su trabajo actual, esto resalta la importancia de ofrecer seguridad y continuidad en los empleos para mantener alta la motivación y satisfacción del personal.

Aunque aspectos como la calidad de vida, el entorno laboral positivo, el reconocimiento y el salario también son mencionados como motivadores, su impacto es menor en comparación con el desarrollo profesional y la estabilidad laboral.

Gráfica 12. ¿Qué aspectos le motivan más en su trabajo actual?

10. ¿Qué aspectos le motivan más en su trabajo actual? (Selecciona hasta 3 opciones)

173 respuestas



## CAPÍTULO IV

### 6 Resultados y Discusiones

Este estudio se centró en identificar y analizar los factores que contribuyen a la alta rotación del personal de enfermería perteneciente a las generaciones Millennials y Z en Auna Las Américas, a través de una encuesta detallada y un análisis comparativo con otras instituciones de salud, se encontraron varios factores críticos, como la intensidad del trabajo, la falta de capacitación y el estrés laboral. Además, se destacó la importancia del desarrollo profesional y la estabilidad laboral como motivadores clave. Con base en estos hallazgos, se propusieron estrategias específicas para mejorar la retención de estos profesionales, enfatizando la flexibilidad laboral, la capacitación continua y un ambiente de trabajo positivo, los resultados y recomendaciones de este estudio proporcionan una hoja de ruta para abordar la rotación de personal y fortalecer el compromiso de los enfermeros jóvenes en la organización.

**Objetivo 1:** Identificar los factores que contribuyen a la alta rotación de las nuevas generaciones que laboran en el área de enfermería en instituciones prestadoras de salud.

#### **Introducción**

La alta rotación en el área de enfermería es un desafío significativo en las instituciones de salud, este objetivo se centra en identificar los factores que contribuyen a este fenómeno, especialmente entre las generaciones Millennials y Z en Auna Las Américas.

#### **Materiales y Método**

Ubicación: Auna Las Américas, una institución prestadora de servicios de salud.

Población: 752 colaboradores del equipo de enfermería, abarcando tanto a la generación Millennial (nacidos entre 1981 y 1996) como a la Generación Z (nacidos después de 1997).

Análisis Estadístico: Se utilizó una encuesta estructurada que combinó preguntas abiertas y cerradas, Los datos se analizaron mediante gráficas generadas en Google Forms y tablas dinámicas en Excel.

**Actividad 1.1:** Rastreo de bases de datos

Para identificar los factores de rotación, se revisó literatura académica y estudios previos sobre rotación en enfermería en diversas instituciones prestadoras de salud.

**Actividad 1.2:** Diseño del instrumento de encuestas

- Se diseñó y validó mediante un proceso piloto un instrumento de encuesta estructurada para asegurar su relevancia y claridad.
- El instrumento incluyó preguntas sobre factores laborales, percepciones organizacionales y expectativas profesionales.

**Actividad 1.3:** Aplicación de la Encuesta

La encuesta fue aplicada la muestra obtenida de 135 colaboradores del equipo de enfermería en Auna Las Américas.

**Resultados y Discusión**

**Resultados Actividad 1.1:** Se identificaron desafíos significativos como horarios extensos y carga laboral, que coinciden con la literatura teórica y estudios previos realizados en instituciones similares.

Otros factores comunes encontrados fueron el estrés laboral y la falta de oportunidades de desarrollo profesional.

**Resultados Actividad 1.2:** La recopilación de datos mostró que la metodología no experimental utilizada fue adecuada para comprender los factores de rotación en Auna Las Américas.

El instrumento de encuesta validado mostró ser efectivo en captar las percepciones y experiencias de los colaboradores.

**Resultados Actividad 1.3:** Los resultados de la encuesta revelaron una marcada disparidad de género y diversidad generacional en el equipo de enfermería.

- Los principales desafíos identificados fueron horarios extensos, carga laboral y estrés, a pesar de un clima organizacional percibido como positivo.
- Los colaboradores valoran el desarrollo profesional y la estabilidad laboral, aunque tienen percepciones mixtas sobre la justicia salarial.

### **Conclusiones Objetivo 1**

La intensidad del trabajo y la falta de capacitación son factores críticos que contribuyen a la alta rotación; la presión laboral y los horarios extensos son desafíos comunes que requieren atención para mejorar la retención de talento en el sector de la salud.

**Objetivo 2: Comparar los factores que generan la alta rotación identificadas en otras organizaciones con Auna Las Américas.**

### **Introducción**

Este objetivo busca comparar los factores de rotación identificados en otras organizaciones con los hallados en Auna Las Américas para encontrar similitudes y diferencias, esta comparación permitió identificar patrones comunes y específicos, proporcionando una base sólida para el desarrollo de estrategias de retención eficaces adaptadas a las necesidades y circunstancias particulares de Auna Las Américas.

### **Materiales y Método**

Ubicación: Diversas instituciones prestadoras de salud, incluyendo Auna Las Américas.

Población: Colaboradores de enfermería de diferentes organizaciones, abarcando tanto a las generaciones Millennials como a la Generación Z.

Análisis Estadístico: Comparación de datos obtenidos de la encuesta con estudios previos mediante gráficas y tablas dinámicas.

**Actividad 2.1:** Análisis de las respuestas halladas en la encuesta.

- Se analizaron las respuestas de la encuesta para identificar los factores de rotación en Auna Las Américas.
- Se realizaron análisis de frecuencia y correlación para determinar la prevalencia y relación entre diferentes factores de rotación.

**Actividad 2.2:** Generación de cuadro comparativo entre la teoría y los resultados de encuestas

Se elaboró un cuadro comparativo para hallar similitudes y diferencias entre los resultados teóricos y los obtenidos en Auna Las Américas.

**Actividad 2.3:** Comparación con otras organizaciones

Se compararon los resultados obtenidos en Auna Las Américas con datos de estudios previos realizados en otras instituciones.

## **Resultados y Discusión**

**Resultados Actividad 2.1:** Los resultados mostraron que el estrés laboral, la insatisfacción con las oportunidades de crecimiento profesional y la percepción de apoyo organizacional son factores críticos.

**Resultados Actividad 2.2:** La comparación teórica reveló que el estrés es un factor común en diversos estudios sobre rotación en enfermería, incluyendo los hallazgos en Auna Las Américas.

Otros factores como la insatisfacción económica y la falta de desarrollo profesional también se destacaron tanto en la teoría como en los resultados empíricos.

**Resultados Actividad 2.3:** La falta de capacitación continua y políticas organizacionales ineficaces son factores comunes en diferentes instituciones, lo que coincide con los hallazgos en Auna Las Américas.

La cultura organizacional y la percepción del liderazgo también emergieron como factores importantes en la comparación

### **Conclusiones Objetivo 2**

La comparación de los resultados de la encuesta en Auna Las Américas con los hallazgos teóricos y de otras organizaciones revela similitudes significativas en cuanto a los desafíos y factores influyentes en la rotación de personal de enfermería. Estos puntos de convergencia ofrecen insights importantes para diseñar estrategias efectivas de retención y mejora del ambiente laboral en la organización.

Específicamente, se destaca la necesidad de abordar el estrés laboral, mejorar las oportunidades de desarrollo profesional, y fortalecer la cultura organizacional y el apoyo del liderazgo para reducir la rotación y mejorar la satisfacción del personal.

### **Objetivo 3: Proponer estrategias de retención de acuerdo a los resultados obtenidos.**

#### **Introducción**

Con base en los resultados obtenidos, se busca proponer estrategias que permitan retener a las nuevas generaciones en el equipo de enfermería en Auna Las Américas. Las estrategias se diseñarán teniendo en cuenta las motivaciones y expectativas identificadas en las generaciones Millennials y Z, asegurando su alineación con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de Auna Las Américas.

#### **Materiales y Método**

Ubicación: Auna Las Américas

Población: Colaboradores del equipo de enfermería de Auna Las Américas, con un enfoque en las generaciones Millennials y Z.

Análisis Estadístico: Análisis comparativo de factores de motivación identificados en la teoría y en los resultados de la encuesta.

**Actividad 3.1:** Análisis de los factores de motivación en la teoría y en los resultados de la encuesta.

- Se analizaron los factores de motivación identificados en la teoría y en los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de enfermería.
- Se identificaron los principales motivadores y desmotivadores según la perspectiva de los colaboradores.

**Actividad 3.2:** Comparación entre los resultados obtenidos.

Se realizó una comparación entre los resultados teóricos y los obtenidos en la encuesta para identificar coincidencias y discrepancias.

**Actividad 3.3:** Propuesta de estrategias de retención

- Se propusieron estrategias de retención alineadas con las necesidades y expectativas de los colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennials y Z.
- Se consideraron tanto intervenciones a corto plazo como iniciativas a largo plazo para mejorar la retención.

## **Resultados y Discusión**

**Resultados Actividad 3.1:** Los colaboradores están motivados principalmente por el desarrollo profesional (52.6%) y la estabilidad laboral (80.9%).

Otros factores importantes incluyen la cultura organizacional y el reconocimiento del desempeño.

**Resultados Actividad 3.2:** Se encontraron varias similitudes entre la teoría y los resultados obtenidos en la encuesta, destacando la estabilidad laboral y el desarrollo profesional como factores claves.

La comparación también reveló la importancia de la flexibilidad laboral y el ambiente de trabajo positivo.

**Resultados Actividad 3.3** Se proponen las siguientes estrategias:

- Programas de coaching y desarrollo personalizado: Enfocados en las metas individuales de cada colaborador, ofreciendo mentorías y planes de carrera personalizados.
- Promoción de la flexibilidad y autonomía laboral: Proporcionando libertad para resolver problemas y tomar decisiones de manera independiente.
- Programas de capacitación continua: Adaptados a las necesidades y expectativas de las generaciones más jóvenes, incluyendo formación en habilidades técnicas y blandas.
- Mejora del ambiente laboral: Promoción de una comunicación abierta y efectiva, fomento del trabajo en equipo y programas de reconocimiento de logros.
- Políticas remunerativas atractivas: Alineadas con el mercado y las expectativas salariales de los profesionales de enfermería, incluyendo bonos de desempeño y beneficios adicionales.
- Horarios flexibles: Diseñando opciones que incluyan turnos rotativos de 8 horas, turnos extendidos con días de descanso adicionales, y la posibilidad de trabajo remoto en situaciones específicas.

### **Conclusiones Objetivo 3**

En el contexto del sector de la salud, es crucial implementar estrategias innovadoras que se alineen con las expectativas y motivaciones de las generaciones más jóvenes, estas estrategias no solo buscan atraer y retener a profesionales de enfermería altamente capacitados, sino también fortalecer su compromiso y satisfacción laboral en un entorno dinámico y desafiante; la implementación efectiva de estas

estrategias podría contribuir a reducir la rotación de personal, mejorar la calidad del servicio y crear una fuerza laboral más comprometida y motivada en Auna Las Américas.

## CAPÍTULO V

### 7 Conclusiones y/o recomendaciones

El estudio sobre la alta rotación del personal de enfermería de las generaciones Millennials y Z en Auna Las Américas reveló que la intensidad del trabajo, la falta de capacitación y el estrés laboral son factores críticos que contribuyen a este fenómeno, a través de una encuesta detallada y un análisis comparativo con otras instituciones de salud, se observó que la presión laboral y los horarios extensos son desafíos comunes que necesitan ser abordados para mejorar la retención de talento en el sector de la salud. Además, se destacó que el desarrollo profesional y la estabilidad laboral son motivadores clave para estos profesionales; las similitudes encontradas entre los factores de rotación en Auna Las Américas y otras organizaciones subrayan la necesidad de una respuesta integral y coordinada.

Con base en estos hallazgos, se proponen estrategias específicas para mejorar la retención del personal de enfermería, tales como programas de coaching y desarrollo personalizado, la promoción de la flexibilidad y autonomía laboral, programas de capacitación continua, y la mejora del ambiente laboral mediante una comunicación abierta y efectiva, estas medidas están diseñadas para alinearse con las expectativas y necesidades de los profesionales jóvenes, fortaleciendo su compromiso y satisfacción laboral en un entorno de trabajo desafiante, implementar estas estrategias no solo busca retener a profesionales altamente capacitados, sino también fortalecer su compromiso y satisfacción laboral, contribuyendo así a un entorno de trabajo más positivo y sostenible en Auna Las Américas.

## 8 Bibliografía

- Amedirh. (26 de Agosto de 2021). *Blog Recursos Humanos*. Obtenido de Las generaciones en el mundo laboral y sus prioridades: <https://www.amedirh.com.mx/blogrh/recursos-humanos/las-generaciones-en-el-mundo-laboral-y-sus-prioridades/>
- Aostri, M. V. (2017). *Desarrollo de Marca Empleadora “Hospital Italiano de Buenos Aires” para carreras de salud no médicas (enfermería)*. Buenos Aires. Obtenido de <https://repositorio.udea.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16182/1/%5BP%5D%20%5BW%5D%20MBA%20Aostri%2C%20Mar%C3%ADa%20Victoria.pdf>
- Arrieta, M. H. (2017). *BASES CONCEPTUALES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL. UNA VISIÓN DE IMPLICACIÓN, SEGÚN MEYER Y ALLEN, Y SU MEDICIÓN EN DOS EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL DE PIURA*. Piura. Obtenido de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE\\_291.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2883/AE_291.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cardenas Caicedo, J. A. (2019). *RELACIÓN DE LAS HABILIDADES BLANDAS CON EL CLIMA LABORAL, LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA ÚLTIMA DÉCADA*. Bogotá. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/28053/7187385.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores*. Carabobo. Recuperado el 30 de Septiembre de 2023, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-CharacterísticasGeneracionalesYLosValoresSuImpactoE-3094513.pdf>
- Deci & Ryan. (2000). *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar*. Obtenido de [https://kibbutz.es/wp-content/uploads/2000\\_ryandeci\\_spanishampsyh.pdf](https://kibbutz.es/wp-content/uploads/2000_ryandeci_spanishampsyh.pdf)

- Díaz Rojas, L. M. (2020). *Factores asociados a la rotación del personal de enfermería en una IPS de Santander*. Santander, Bucarmanga. Recuperado el 30 de Septiembre de 2023, de [https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/11479/2020\\_Tesis\\_Lina\\_Maria\\_Diaz\\_Rojas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/11479/2020_Tesis_Lina_Maria_Diaz_Rojas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Farfán González, N. (2017). *ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL QUE INCIDEN EN LA PRODUCTIVIDAD Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES DE SALUD*. Bogotá. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16985/FARFANGONZALEZNATALIA2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Gutierrez Lavado, D. C. (2018). *ROTACIÓN EXTERNA DE LOS AUXILIARES DEL CENTRO DE CONTACTO DE COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN SANTIAGO DE CALI PARA EL AÑO 2018*. Santiago de Calí. Obtenido de [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1500/ROTACI%c3%93N\\_EXTERNA\\_AUXILIARES\\_CENTRO\\_CONTACTO\\_%20COOMEVA\\_SERVICIOS%20ADMINISTRATIVOS\\_SANTIAGO\\_CALI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1500/ROTACI%c3%93N_EXTERNA_AUXILIARES_CENTRO_CONTACTO_%20COOMEVA_SERVICIOS%20ADMINISTRATIVOS_SANTIAGO_CALI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Iberdrola. (s.f.). *Características de la generación X, Y y Z*. Obtenido de Características de la generación X, Y y Z: <https://www.iberdrola.com/talento/generacion-x-y-z>
- Iberdrola. (s.f.). *Características de la generación X,Y y Z*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2023, de Características de la generación X,Y y Z: <https://www.iberdrola.com/talento/generacion-x-y-z>
- Lucas Videira, Z. F. (2019). *Motivación laboral y compromiso organizacional de los profesionales de enfermería de una clínica privada, Lima 2019*. Lima. Obtenido de [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2839/Zoila\\_Tesis\\_Maestro\\_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2839/Zoila_Tesis_Maestro_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

- Manuel, J. P. (2020). *Jaramillo Perez Edgar Manuel*. México: La Ciencia Administrativa para la Gestión Organizacion sustentable. Obtenido de  
[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/libro2020\\_final230220%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/libro2020_final230220%20(1).pdf)
- Martínez Valdez, R. I. (2020). *Diferencias en la motivación Laboral entre la Generación X y la Generación Y, y su impacto en las organizaciones*. Monterrey. Recuperado el 30 de Septiembre de 2023, de  
[http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6\\_1/77%20MARTINEZ\\_CATACHE\\_HUERTA.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica6_1/77%20MARTINEZ_CATACHE_HUERTA.pdf)
- Miguel Frank Aliaga Torres, J. G. (2023). *Principales Causas de Rotación Laboral en la Generación Millennial*. Lima, Perú. Obtenido de  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/27190/PRINCIPALES%20CAUSAS%20DE%20ROTACION%20LABORAL%20EN%20LA%20GENERACION%20MILLENNIAL.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Reynoso, C. d. (2019). *Gestión estratégica y retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo*. Lima. Obtenido de  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46597/Vera\\_CISD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46597/Vera_CISD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodríguez, C. C. (2019). *Centennials: Generación sin etiquetas*. Bogotá: Utadeo. Obtenido de  
<https://elibro.net/es/ereader/uniminuto/119408>
- Rojas, L. M. (2020). *Factores asociados a la rotación del personal de enfermería en una IPS de Santander*. Bucaramanga. Obtenido de  
[https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/11479/2020\\_Tesis\\_Lina\\_Maria\\_Diaz\\_Rojas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/11479/2020_Tesis_Lina_Maria_Diaz_Rojas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Segura, C. C. (2021). *Rotación Laboral en las empresas privadas de Colombia*. Bogotá, Colombia. Obtenido de

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40461/ccmartinezse.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Steinmetz, K. (2017). Hazte a un lado, Millennials: cómo la Generación Z está revolucionando el trabajo tal como lo conocemos. 17. Obtenido de <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.uniminuto.edu/ehost/detail/detail?vid=8&sid=4fd968bc-5bbf-4d76-969c-0de9f5c3a6d5%40redis&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=126895095&db=asn>

Strauss, N. H. (2001). The rise of the millennials. *The Futurist*, 35. Obtenido de <https://www.proquest.com/magazines/rise-millennials/docview/218603930/se-2>

Torrealba, D. J. (2022). *Permanencia Laboral de Millenials y Generación Z: Retos e Importancia del Salario Emocional*. Cancún, México. Obtenido de <https://revista.utnay.edu.mx/index.php/ut/article/view/64/72>

## Anexos

### Anexos A. Línea de investigación Uniminuto

Programa	Línea Institucional	Sublínea	Eje Temático	Grupo de Investigación
<b>Administración de Empresas</b>	Innovaciones sociales y productivas	Gestión estratégica para la globalidad	Gestión empresarial	*Grupo de Investigación en Ciencias Económicas y Administrativas-GICEA