

**Factores asociados a la rotación del personal de enfermería en una IPS de Santander**

Autor (a):

Lina María Díaz Rojas

Directora:

Doris Amparo Barreto Osma

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA

MAESTRIA EN ADMINSITRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

BUCARAMANGA, 2020

## Contenido

RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO I .....	6
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
PREGUNTA DE INVESTIGACION .....	17
OBJETIVO GENERAL .....	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
JUSTIFICACIÓN .....	18
CAPÍTULO II .....	20
MARCO TEÓRICO .....	20
Rotación de personal .....	20
Factores motivacionales .....	23
Teoría Herzberg .....	24
Políticas organizacionales .....	27
Satisfacción laboral .....	28
Retención de personal .....	31
CAPITULO III .....	33
METODOLOGIA .....	33
Tipo de investigación .....	33
Tipo de muestreo .....	33
Criterios de inclusión .....	34
Criterios de exclusión .....	34
Instrumentos .....	34
Operacionalización de las Variables .....	38
Procedimiento .....	40
Análisis de datos .....	41
CAPITULO IV .....	42
RESULTADOS .....	42
CAPITULO V .....	79

CONCLUSIONES .....	79
RECOMENDACIONES .....	81
REFERENCIAS.....	84
ANEXOS .....	93
ANEXO 1. Cuestionario Font Roja .....	93
ANEXO 2. Cuestionario RO -FOS .....	96
ANEXO 3. Formato de validación del instrumento de investigación.....	98
ANEXO 4. Carta aval comité ética médica .....	100
ANEXO 5. Consentimiento informado.....	102

## Lista de tablas

Tabla 1. Histórico del Índice de Rotación IPS de Santander. ....	16
Tabla 2. Índice de rotación personal de enfermería.....	16
Tabla 3. Definiciones conceptuales de satisfacción laboral.....	29
Tabla 4. Dimensiones del cuestionario Font Roja. ....	35
Tabla 5. Dimensiones cuestionario ROFOS.....	38
Tabla 6. Definiciones conceptuales de las variables.....	38
Tabla 7. Caracterización sociodemográfica y laboral del personal de enfermería IPS de Santander. .....	49
Tabla 8. Resultados generales cuestionario Font Roja. ....	66
Tabla 9. Resultados dimensiones cuestionario Font Roja. ....	68
Tabla 10. Políticas organizacionales conocidas por el personal de enfermería.....	74
Tabla 11. Políticas y/o estrategias implementadas para retención de personal.....	75
Tabla 12. Causas por las cuales abandonaría su empleo.....	76

## Lista de figuras

Figura 1. Causas que originan la rotación de personal. ....	22
Figura 2. Correlación teoría Herzberg con las necesidades de Maslow. ....	25
Figura 3. Teoría de la motivación – higiene .....	26
Figura 4. Participación del personal de enfermería en IPS de Santander. ....	42
Figura 5. Ingresos y egresos por año en IPS de Santander. ....	43
Figura 6. Retiro de personal según género.....	44
Figura 7 . Retiro de personal de enfermería según edad.....	44
Figura 8. Retiro de personal de enfermería según estado civil. ....	45
Figura 9. Retiro de personal de enfermería según cargo.....	46
Figura 10. Retiro de personal de enfermería según intensidad horaria.....	46
Figura 11. Retiro de personal de enfermería según tipo de contrato. ....	47
Figura 12. Retiro de personal de enfermería según servicio.....	48
Figura 13. Pregunta No. 1 .....	51
Figura 14. Pregunta No. 2 .....	52
Figura 15. Pregunta No. 3 .....	52
Figura 16. Pregunta No. 4 .....	53
Figura 17. Pregunta No. 5 .....	54
Figura 18. Pregunta No. 6 .....	54
Figura 19. Pregunta No. 7 .....	55
Figura 20. Pregunta No. 8 .....	56
Figura 21. Pregunta No. 9 .....	56
Figura 22. Pregunta No. 10 .....	57

Figura 23. Pregunta No. 11 .....	58
Figura 24. Pregunta No. 12 .....	58
Figura 25. Pregunta No. 13 .....	59
Figura 26. Pregunta No. 14 .....	59
Figura 27. Pregunta No. 15 .....	60
Figura 28. Pregunta No. 16 .....	61
Figura 29. Pregunta No. 17 .....	61
Figura 30. Pregunta No. 18 .....	62
Figura 31. Pregunta No. 19 .....	63
Figura 32. Pregunta No. 20 .....	63
Figura 33. Pregunta No. 21 .....	64
Figura 34. Pregunta No. 22 .....	65
Figura 35. Pregunta No. 23 .....	65
Figura 36. Pregunta No. 24 .....	66
Figura 37. Resultados dimensiones Cuestionario Font Roja .....	70
Figura 38. SemafORIZACIÓN de dimensiones .....	72
Figura 39. Esquema de retención.....	78

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar los factores asociados a la rotación del personal de enfermería de una IPS de Floridablanca Santander, que permitiera la creación de estrategias orientadas a la retención del personal. Como método se hizo un estudio cuantitativo de tipo descriptivo transversal, se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple el cual contó con la participación de 78 profesionales de enfermería que laboran en una IPS de Santander. Se procedió a caracterizar la población que se retiró de la institución en los últimos 5 años, así como también la aplicación de los cuestionarios de Font Roja como instrumento para medir la satisfacción laboral y el cuestionario RO - FOS de elaboración propia para conocer las políticas institucionales, las estrategias de retención y las causas de retiro, dichos cuestionarios se aplicaron con previo consentimiento informado por parte de los participantes. La información se analizó mediante el programa estadístico SPSS versión 23. Como resultados, se encontró condiciones similares respecto a las características sociodemográficas entre la población que se retiró en los últimos 5 años y la que se entrevistó para el estudio. Se identificó que el nivel de satisfacción laboral del personal de enfermería es 3,54 (DE 0,71) categorizado como grado intermedio, así mismo, se logró identificar que los factores que presentan mayor satisfacción fueron: relación con los jefes y compañeros, mientras que los de insatisfacción fueron la presión del trabajo, tensión laboral y características extrínsecas del trabajo. De igual forma, el cuestionario RO - FOS evidenció que desconocen las políticas y estrategias de retención y las principales causas por las cuales las personas renunciarían a la organización son la remuneración económica y la carga laboral. Se concluye que los colaboradores del área de enfermería están más propensos a pensar en cambiar de empleo dadas las características de la profesión y el cargo, es necesario que la organización

implemente estrategias de retención que ayuden a favorecer la satisfacción laboral y que minimicen la rotación de personal.

**PALABRAS CLAVE:** Rotación laboral, personal de enfermería, satisfacción laboral.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas están desarrollándose y compitiendo en mercados globalizados con clientes que piden respuesta inmediata a las distintas solicitudes. Para cumplir estos objetivos, las empresas diseñan e implementan diferentes estrategias con el fin de aumentar la calidad de sus servicios y productos, así mismo, trabajan constantemente en acciones que puedan garantizar la eficiencia y eficacia de los procesos. Durante la ejecución de estos planes se pueden generar distintos resultados que pueden ser positivos para la organización los cuales apoyan la consecución de los logros trazados, pero también pueden obtener resultados negativos como baja productividad, absentismo laboral, insatisfacción, desmotivación y/o rotación de personal.

Los problemas en la estabilidad laboral en una organización afectan la productividad, el desempeño y el buen relacionamiento de sus integrantes, por tanto, es fundamental indagar los aspectos relacionados con las causas que originan la insatisfacción laboral, el descontento y la falta de compromiso de los colaboradores. Dichos aspectos han sido vinculados en muchos casos a inadecuados manejos de las políticas organizacionales, los factores motivacionales, culturales y del clima organizacional. Esta dinámica impacta en los procesos y en las personas, generando, en muchos casos, índices de rotación del personal (Colorado y Giraldo, 2012).

Una de las causas más comunes de la rotación laboral en las organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo, el nivel de insatisfacción de la personas y el factor económico (sueldo del trabajador y la situación económica que atraviesa el sector y la organización), esto se convierte en un problema significativo para las empresas, pues se generan elevados costos de reclutamiento, selección, capacitación, toma de decisiones inadecuadas,

replaneación de actividades y alteración en la calidad de los productos y en la prestación de los servicios (Cubillos, Reyes, Londoño, 2017)

Este fenómeno ha sido ampliamente estudiado en el ámbito académico y económico, investigando las causas y consecuencias para el individuo y la empresa. Desde el punto de vista directivo los autores Ton y Huckman (2008) sugieren la creación de procedimientos y estrategias que minimicen la rotación de personal mediante la adecuada gestión del capital humano.

Todos los sectores económicos a saber: comercial, financiero, constructor, agrícola, salud, viven el fenómeno de rotación de personal en mayor o menor intensidad, bajo circunstancias muy similares. En los últimos años en el sector salud en Colombia, la rotación de personal ha tomado relevancia y ha convertido en un foco de atención y de estudio. Actualmente se presenta una situación compleja relacionada con la prestación del servicio en condiciones laborales inadecuadas y la insatisfacción de los colaboradores del sector. En estudios realizados se ha documentado que estas condiciones afectan directamente los resultados financieros de la organización y la calidad en la prestación del servicio.

Para las Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud (IPS), quienes son las empresas encargadas de proporcionar servicios médicos a los usuarios y a la comunidad en general, la rotación de personal es el síntoma que refleja las situaciones que se viven al interior de la organización y del sector, si bien deben contar con personal idóneo, capacitado y orientado a brindar una adecuada atención a los pacientes, también deben garantizar la adecuada gestión del talento humano del cual depende directamente la prestación del servicio.

El objetivo de la gestión del talento humano, por tanto, es potenciar el capital intangible en dirección a los objetivos institucionales, además de contemplar a los colaboradores como socios que desarrollan sus actividades mediante la puesta en marcha de habilidades y talentos. De acuerdo con diferentes estudios se ha llegado a la conclusión que las personas son el patrimonio y la pieza fundamental mediante el cual se puede llevar a cabo todo lo proyectado por la dirección. Una organización puede tener la infraestructura más novedosa, pero sin sujetos empoderados, satisfechos y proactivos, las consecuciones de las metas propuestas podrían verse afectadas. Por lo que en la actualidad la gestión del talento humano es uno de los pilares de la dirección estratégica, cuyo objetivo es la creación de valor para la organización a través de herramientas orientadas a disponer en todo momento de capacidades, conocimientos y habilidades de los colaboradores, para obtener resultados positivos y hacer de cada empresa una institución competitiva en el entorno actual y futuro. (Chiavenato, 2007).

Tomando en consideración lo anterior, resulta importante identificar y analizar los factores asociados a la rotación de personal de enfermería de una IPS de Santander, con el fin de proponer estrategias que contribuyan a aumentar la retención y mejorar el desempeño de sus colaboradores, de tal manera que el talento humano se conserve y se genere una adecuada prestación del servicio cumpliendo los estándares de calidad.

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Anteriormente en el ámbito empresarial, el término de rotación hacía referencia a la eficacia en procesos logísticos o financieros remitiendo este concepto a un producto, el cual indicaba que a mayor rotación del producto mayor ganancia económica para la organización. Al ver que este intercambio era medible se extrapoló a otras áreas funcionales de las empresas como lo es al área de recurso humano, donde toma un significado opuesto o debido que ya no era directamente proporcional, pues un aumento en el índice de rotación en estas áreas se toma como referencia a una probable ineficiencia en la gestión del talento humano al no lograr la fidelización de sus colaboradores (Cubillos, Reyes y Londoño, 2017).

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. Estas investigaciones coinciden con otros autores como Wherter y Davis (2000), que mencionan la remuneración como un factor importante que influye en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa, más aún cuando se considera como insuficiente según la tarea o actividades realizadas. Mientras que para Chen-Chung (2003) y Utriainen (2009), citados por Cifuentes (2012) relacionan la satisfacción laboral con las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, la remuneración, el reconocimiento, las actividades propias del cargo, la responsabilidad y seguridad en el empleo como aspectos para la retención del personal.

Otra investigación que apoya estos resultados es la realizada en 2010 por Hodgins, Chandra & Weaver, quienes entrevistaron a 253 enfermeras y determinaron que las variables demográficas no tenían una relación directa con la intención de cambiar de empleo, pero sí se pudo relacionar que el salario, la flexibilidad de horarios y la oportunidad de crecimiento estaban asociadas a la salida del personal. No obstante, para Arboleda & Cardona (2011) identificaron que el factor que más motivaba a los trabajadores a realizar sus actividades fue el adecuado ambiente de trabajo y los menos motivadores, las bonificaciones, reconocimientos y posibilidades de crecimiento profesional.

Por otra parte, debido a las nuevas exigencias del sector las organizaciones, identificaron las consecuencias asociadas a la rotación de personal como lo manifiesta Cabrera, Ledezma y Rivera (2011) quienes determinaron que, si bien las causas de rotación de personal se deben identificar, esta situación tiene una relación directa en la productividad y la eficiencia de los colaboradores.

En un estudio realizado por Tamayo (2016) se pudo constatar que cuando se presenta abandono o rotación del personal, la institución se ve perjudicada en su productividad y estabilidad económica, sobre todo si son los mejores empleados los que la abandonan. Adicional según Chaparro, et al (2017), la rotación del personal genera grandes costos a la institución producto de la contratación y capacitación de los empleados, de igual forma, también afecta directamente a los empleados ya que estos cambios inesperados pueden obstaculizar su oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.

Teniendo en cuenta la importancia de este tema, se han desarrollado investigaciones en otros sectores económicos donde igualmente se presenta este fenómeno como la realizada por Cubillos, et al (2017), quienes determinaron que las causas que originan la rotación de personal obedecen a una combinación de factores relacionados con la cultura organizacional, las políticas organizacionales y la motivación propias de cada individuo. Así mismo, Melendres y Aranibar (2017) a través de un estudio cualitativo pudieron determinar que la remuneración, carga laboral y motivación son las principales causas por las que un empleado decide cambiar de trabajo. Finalmente, para Suprasith (2018) quien realizó un estudio en Bangkok sobre los factores que afectan la rotación de personal, encontró que el reconocimiento, éxito, relación con pares, seguridad en el trabajo y remuneración influyen directamente en la rotación de personal.

Según estos estudios, la rotación de personal tiene componentes de tipo multifactorial y a través del tiempo surgen causas que toman mayor importancia más que otras; se puede decir que estas van en torno a los cambios culturales y sociales de los entornos organizativos. Anteriormente, un colaborador se sentía satisfecho por la remuneración económica que recibía por sus actividades; sin embargo, cada vez toman más fuerza las teorías motivacionales no asociadas a la remuneración como son los factores intrínsecos o propios de la persona y los factores extrínsecos relacionados con la organización.

Estos antecedentes de investigación presentan una proximidad a lo que se pretende desarrollar en este trabajo, ya que resulta de gran interés para la IPS, identificar los factores asociados a la rotación del personal de enfermería para así proponer estrategias dirigidas a

minimizar la rotación, con miras a incrementar la satisfacción laboral y el compromiso por parte de los colaboradores.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la dinámica empresarial actual, las instituciones están obligadas a crear e implementar procesos acordes a los nuevos desafíos del sector, el entorno y el consumidor. Esta evolución ha cambiado significativamente la forma como operan las compañías y las ha direccionado hacia nuevos horizontes en búsqueda de la ventaja competitiva que le permita garantizar el éxito y la sostenibilidad, de ahí la importancia que posee el capital humano en todo sentido de la organización debido a que los aportes de este recurso permite visualizar las oportunidades que ofrece el entorno, además de propiciar una cultura con capacidad de adaptación a las diversas situaciones y exigencias que se presentan en el mercado que compiten.

Actualmente, la dinámica de las organizaciones está encaminada hacia la globalización y la competitividad, por ende, cada institución proyecta sus objetivos basados en su visión propuesta, sin embargo, para el adecuado desarrollo y cumplimiento de dichas metas establecidas es necesario la interacción de todos los miembros y la cooperación de los diferentes departamentos de la organización. Ante esta situación, la gestión del talento humano se convierte en el pilar de la organización, siendo un reto para los administradores y gerentes dado la dinámica organizacional que demanda cada día empresas más competitivas y productivas. (Colorado, 2012).

No obstante, cuando una organización no logra gestionar de forma adecuada su recurso humano y no puede mantener una dinámica organizacional propicia puede experimentar un aumento en la rotación de personal. Esta consecuencia es definida por Chiavenato (2007), como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (p.135). Esta inestabilidad laboral es multifactorial ya que las causas pueden ser propias del individuo o pueden estar en relación directa con factores de la organización o del sector económico.

En varios estudios a nivel internacional se ha logrado identificar que la rotación de personal es el síntoma de lo que ocurre al interior de una organización, tal como lo plantea Flores, Abreu y Badi (2008) quienes determinaron que las principales causas asociadas a la rotación son: la baja remuneración, la selección incorrecta del personal y la baja motivación. De igual manera, Littlewood (2006) encontró que los empleados que perciben un bajo apoyo por parte de la organización desarrollan mínimos niveles de compromiso, lo cual se traduce en poco sentido de pertenencia y bajo apego a la institución por esta razón son más susceptibles a buscar nuevas oportunidades de empleo, contrario a los que se sienten apoyados debido que ellos manifiestan su deseo de permanecer en la institución.

En el sector salud específicamente en el caso de las enfermeras se han realizado investigaciones a nivel internacional en donde se destaca que la edad, la satisfacción laboral y el estrés laboral estaban directamente relacionadas con la intención de cambiar de empleo (Labraguea et al., 2018), otros autores que se interesaron en este tema fueron Van der Heijdenabc, Peeters, Le Blance y Breukelenf (2018) quienes identificaron que las variables que

más influenciaron la intención de cambiar de empleo eran las relacionadas con demandas emocionales del trabajo y la interferencia del trabajo en la vida familiar. En la misma línea de investigación Mosadeghrad (2013), concluye que los factores que contribuyen a la rotación de personal son: salarios inadecuados, desigualdad en el trabajo, demasiado trabajo, escasez de personal, falta de promoción, inseguridad laboral y falta de apoyo de gestión, además se identificó que el 35% de las enfermeras estaban considerando abandonar su trabajo si pudiera encontrar otro empleo.

Otro aporte importante para la caracterización de la población en América Latina lo realizó el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su informe del 2016 donde hace una revisión sobre la antigüedad y rotación laboral, destaca que la rotación de personal puede ser de origen voluntaria o involuntaria, además que esta depende directamente del ciclo económico del sector en el cual se ubica la organización, debido a que si se encuentra en expansión es más probable que aumente la rotación voluntaria de personal por la sobre oferta de empleos o por que surgen nuevas empresas en el sector; contrario si el sector se encuentra en fase recesiva se disminuye la oferta de empleos por ende baja la rotación voluntaria de personal, pero también se puede evidenciar que la rotación de tipo involuntaria aumenta por despidos o reestructuración de las diferentes empresas del sector. El BID realizó encuestas a hogares de los 15 países y evidenció que en América Latina el porcentaje de trabajadores entre 15 y 64 años que dura en el empleo menos de un año es del 21,4%, además específicamente para Colombia en el 2014, se presentaba la mayor rotación laboral por contar con la proporción más grande de trabajadores con menos de un año de antigüedad representado por 30% , adicionalmente tenía la menor proporción de trabajadores con 5 años de antigüedad con más 37%, por tanto se concluye que la

rotación de personal y la antigüedad están íntimamente relacionadas con las características sociodemográficas, condiciones del puesto de trabajo y con los factores institucionales.

En Colombia esta problemática es cada vez más frecuente debido a la economía del país que es fluctuante y a las diferentes normatividades que rigen el trabajo en los distintos sectores empresariales. Al respecto se han realizado investigaciones, tal es el caso de Román-Calderón, Battistelli y Vargas (2014) donde concluyeron que la relación entre líder - empleado y la percepción del apoyo organizacional están indirectamente relacionadas con la intención de abandono del puesto de trabajo, así mismo encontraron que cuando un empleado se identifica con su labor las intenciones de abandono disminuye esto debido a los beneficios no monetarios de la organización. Así mismo Chaparro, Guzmán, Naizaque, y Jiménez (2015) evidenciaron que las principales causas de rotación del personal en el sector salud eran la deficiencia en las condiciones laborales ofertadas por los empleadores, los problemas de socialización con los jefes directos, exigencias de horario laboral poco compatibles con dinámica familiar y la carencia de incentivos económicos o morales. De igual manera, para el área de enfermería son escasos los estudios que se han realizado en el país respecto a la rotación de personal, sin embargo, se conoce que las reformas en salud han impactado de forma negativa a esta profesión ya que estos cambios han enmarcado a las IPS hacia la disminución de costos generando intermediaciones en la contratación, flexibilización del empleo y aumento de responsabilidades asistenciales y administrativas lo que ha generado desmotivación a este perfil profesional que repercute en la calidad de la atención de los pacientes (Malvarez y Castrillon, 2006). Según los estudios, la satisfacción laboral es una de las principales causas relacionada con la rotación de personal, para Cifuentes (2012) no hay relaciones estadísticamente significativas entre la satisfacción laboral de los profesionales de enfermería y las variables como el género, la edad, formación académica y el

servicio donde se desempeñan. A nivel regional, en Floridablanca, los investigadores Triana, Cárdenas, Juárez, Quiroz y Idrovo (2019) determinaron que la tensión laboral se relaciona significativamente con las actividades propias del cargo, pero no se asocia con la rotación del personal.

Para Colombia, según la política de talento humano en Salud (2018), se estimó que para el 2016 se contaba con 563 mil trabajadores del sector salud entre profesionales, auxiliares y técnicos, de igual manera se identificó que el 47,9% del talento humano disponible eran personas menores de 35 años, mientras que el 14,1% corresponde a mayores de 49 años, se destaca el aumento de la participación femenina particularmente en el nivel de auxiliares. Es importante señalar que existe una profunda descentralización y autonomía de las instituciones del sector, lo que conlleva a adoptar nuevas formas de vinculación como los son: contrato de prestación de servicios, a través de cooperativas, empresas de empleo temporal y los contratos tradicionales (termino fijo o indefinido). Se puede afirmar según el informe presentado por el Ministerio de Salud (2018), que el sector ha prestado mayor interés en flexibilizar las plantas de personal, mejorar la productividad y disminuir el gasto a corto plazo, esto con el fin de generar estrategias para mejorar el desarrollo integral de los trabajadores y verlos como elementos indispensables para la sostenibilidad de las instituciones.

El trabajo del personal de enfermería ha sido descrito en términos funcionales por Morris et al (2007), quien se apoya en la definición propuesta por American Nurses Association (ANA) en donde se describe que esta profesión debe proteger, apoyar, promocionar, optimizar, prevenir, aliviar, ayudar en la atención de los pacientes. Sin embargo, las actividades dependen del cargo, área y entidad en donde se realicen debido que en algunos casos también deben realizar

actividades administrativas, gestión de sistemas, educación, entre otras. Así mismo, el Consejo Internacional de Enfermeras (CIE) apoya la anterior definición, pero proporciona una perspectiva global definiendo que esta profesión abarca el cuidado autónomo y colaborativo de los individuos de todas las edades y en todos los entornos; La enfermería incluye la promoción, prevención y mantenimiento de la salud, la prevención específica de enfermedades y el cuidado de personas enfermas, discapacitadas y moribundas. Así mismo, la investigación, la participación en la configuración de políticas de salud y en la gestión de los pacientes y los sistemas de salud, y la educación también son funciones clave de enfermería (Lagoueyte, 2015). Estas tareas demandan esfuerzo físico y emocional, para Asamani, Amertil, Chebere (2015) los estudios en el sector de la salud han encontrado que las enfermeras experimentan la mayor carga de trabajo en comparación con otros trabajadores de la salud. De igual manera, Medeiros (2006), plantea que las condiciones de trabajo del personal de enfermería están reguladas por el modelo económico existente, por ende, generan precariedad laboral, desregulación en condiciones de empleo y pérdida de derechos sociales.

Ahora bien, el sector salud en Colombia se encuentra atravesando una crisis financiera debido a que la cantidad de servicios prestados por las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) han estado en aumento progresivo y el recobro a la Entidades promotoras de Salud (EPS) no es el más efectivo o en muchos de los casos no se cumplen los acuerdos de pago por parte de las aseguradoras lo cual pone en riesgo financiero a las IPS con amplias carteras y con poco flujo de caja. Sin embargo, a pesar de las múltiples regulaciones gubernamentales esta situación es persistente y en muchos casos termina con el cierre de las empresas en el sector debido a la falta de sostenibilidad financiera (Chavarria, 2018). Esta situación afecta directamente al personal que trabaja en las instituciones de salud ya que la dirección administrativa en pro de sobrevivir toma

decisiones orientadas a la reducción del gasto tales como la disminución de personal, fusión de cargos, no aumentos salariales, no reemplazo de personal que se retira, retraso en pago de salarios, aumento en carga laboral, disminución de capacitaciones, no inversión en programas de bienestar, entre otras. Todas estas medidas impactan directamente al colaborador quien a su vez refleja esta situación en el desempeño de sus actividades.

La IPS no ha sido ajena a estos acontecimientos anteriormente expuestos, la institución actualmente atraviesa por una situación financiera crítica debido al aumento de la cartera por parte de las aseguradoras, dicha condición ha llevado a la organización a tomar decisiones en búsqueda de la disminución del costo y aumento de la efectividad, las cuales repercuten directamente en la retención del talento humano como los son: fusión y eliminación de cargos, no aumentos salariales, pagos inoportunos, eliminación de horas extras, despidos de personal y reubicación. Si bien todas estas circunstancias han sido expresadas por la gerencia como circunstancias momentáneas han desencadenado al interior de la organización un ambiente de incertidumbre haciéndola más vulnerable a la pérdida del talento humano.

La rotación de personal de enfermería se podría atribuir a estas decisiones administrativas, sin embargo, este fenómeno es multifactorial por lo tanto el factor económico no es el único determinante para que el personal de enfermería contemple la posibilidad renunciar a la institución, deben existir otro tipo de factores que promuevan e impulsen la rotación del personal. Según datos recopilados en los últimos años, la IPS de Santander ha tenido un promedio de índice de rotación general del 3.45%.

*Tabla 1. Histórico del Índice de Rotación IPS de Santander.*

<b>AÑO</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>2014</b>	3.53%
<b>2015</b>	4.13%
<b>2016</b>	3.54%
<b>2017</b>	2.69%
<b>2018</b>	2.95%
<b>2019</b>	3.51%

*Fuente: Departamento gestión humana*

No obstante, esta información hace referencia al índice en general de la IPS el cual cumple con los estándares propuestos por el departamento de gestión humana cuyo valor de referencia es menor del 5%. Sin embargo, al discriminar esta información por perfiles se encuentra que para el personal de enfermería el indicador es más alto.

*Tabla 2. Índice de rotación personal de enfermería.*

<b>AÑO</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>2014</b>	14.90%
<b>2015</b>	20.20%
<b>2016</b>	20.85%
<b>2017</b>	12.06%
<b>2018</b>	14.74%
<b>2019</b>	14.76%

*Fuente: Según datos proporcionados por gestión humana*

Teniendo en cuenta estos datos podemos decir que el personal de enfermería de la institución tiene un índice de rotación mayor a la meta propuesta, al ser esta población la de mayor proporción en la institución su participación en el resultado general es significativo.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACION**

¿Cuáles son los factores asociados a la rotación de personal de enfermería de una IPS de Santander?

## **OBJETIVO GENERAL**

Determinar los factores asociados a la rotación del personal de enfermería de una IPS de Floridablanca Santander que permitan la creación de estrategias orientadas a la retención del personal.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Caracterizar al personal de enfermería que se ha retirado ente los años 2013-2019 de una IPS de Santander a través del sistema de información SAP.
2. Identificar el nivel de satisfacción asociado a la rotación del personal de enfermería en el personal en una IPS de Santander, por medio del cuestionario Font Roja.
3. Determinar las causas asociadas a políticas institucionales en relación a la rotación del personal de enfermería de una IPS de Santander, mediante la aplicación del cuestionario de rotación RO-FOS.
4. Proponer acciones de mejoramiento con el fin de contrarrestar las causas de rotación del personal de enfermería de una IPS de Santander.

## JUSTIFICACIÓN

La rotación de personal es una situación global que afecta a todas las organizaciones, la medición de este indicador da una aproximación a la gestión del recurso humano siendo relevante para los directivos y administradores ya que si esta es ejecutada de la mejor manera traerá consigo la consecución de los objetivos de la organización a través del aumento de la productividad de los colaboradores.

La IPS en donde se realizó el estudio tiene como principal actividad económica la prestación de servicios de salud de alta complejidad con exigentes estándares de calidad, comprometida a brindar atención humana y segura a los usuarios; por lo tanto es necesario que el personal de enfermería se encuentre motivado, alineado y comprometido con la misión y visión institucional, esta condición conlleva a alcanzar los objetivos planeados tal y como lo refiere la Organización Panamericana de Salud (OPS) entidad que considera que el recurso humano es la base fundamental del sistema de salud debido a que el aporte que proporcionan son determinantes para asegurar el acceso a servicios de calidad (2005). De igual forma Dussault y Dubois (2003) indican que las organizaciones del sector salud son altamente dependientes de su fuerza laboral, el crecimiento y desarrollo de la institución se relaciona directamente con la disponibilidad de un recurso humano competente; la calidad, eficiencia, eficacia y viabilidad de los servicios de salud dependen de quienes ejecutan las actividades de la organización.

En la actualidad esta IPS cuenta con 1100 número total de empleados segmentado en personal asistencial y administrativos, si bien todos cumplen un papel importante en la organización, el personal asistencial es quien tiene contacto directo con el usuario en especial el personal de enfermería, quienes son el 59% del total de los colaboradores. Este perfil de recurso

humano es quien se encuentra en constante comunicación con el usuario además de ser el enlace entre el médico y el paciente, por ende, juega un papel fundamental en la prestación del servicio siendo de gran importancia su gestión adecuada para impactar de forma positiva en los resultados de la organización. Ahora bien, el futuro del sector salud es incierto por la difícil situación financiera que atraviesa, la mayoría de las IPS han orientado todos sus procesos a la contención del gasto afectando directamente las actividades de los colaboradores.

Hoy en día, existen diversos factores al interior de la organización que probablemente son desconocidos por la dirección los cuales incentivan al personal de enfermería a buscar nuevas alternativas de empleo generando así una constante rotación de personal, por tal motivo, la siguiente investigación se realiza con el fin de determinar cuáles son las causas relacionadas con este fenómeno.

Este estudio proporcionará información relevante que orientará a futuro la toma de decisiones por parte de la dirección administrativa, de igual manera permitirá concientizar a los diferentes líderes de la institución acerca de los procesos que se requieren fortalecer con el fin de minimizar la pérdida del talento humano.

Al culminar esta investigación se podrá identificar cuáles son los factores que motivan a un individuo a buscar nuevas alternativas laborales, esto permitirá orientar adecuadamente el diseño de estrategias encaminadas a mitigar la rotación de personal mediante una adecuada gestión del recurso humano proporcionando mayor satisfacción y fidelización de los colaboradores de la organización. De igual manera, será un aporte al conocimiento en temas de administración y servirá como base para futuras investigaciones en temas relacionados.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Las organizaciones son identificadas como parte de un sistema y todos los integrantes realizan sus procesos en pro de un beneficio, siendo el capital humano uno de los componentes de la organización que contribuye a la competitividad y productividad, basado en la creatividad, liderazgo, conocimientos, capacidad para resolución de conflictos y la identificación del personal. Estas competencias son denominadas activos necesarios para dar respuesta a la demanda del entorno y para la consecución de los objetivos estratégicos de la institución (Littlewood, 2006). Si se entiende a la organización como un todo, se puede determinar qué aspectos relacionados con la rotación de personal que contribuyen a alterar la dinámica de esta.

#### **Rotación de personal**

La rotación de personal hace referencia a “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella” (Chiavenato, 2007, p.135). Otra definición que apoya la anterior está dada por Newstrom (2011) quien asegura que la rotación de personal es “la proporción de empleados que deja la organización durante un período dado (usualmente un año)”. (p.224). De igual manera, Reyes (2007) afirma que “es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto” (p.163), además indica que no se incluyen a los nuevos integrantes en cargos creados recientemente pues esto hace referencia al crecimiento de la empresa, ni a los que salen y no son sustituidos por qué se considera reajuste de la organización.

Estas definiciones coinciden en determinar qué es la entrada y salida de personas de una organización, este fenómeno debería guardar la misma proporción dado que se debe garantizar y mantener un equilibrio que permita la continuidad de los procesos y actividades de la institución, esta fluctuación de personal en niveles bajos hace que una organización se considere saludable porque proporciona al sistema nuevos recursos que pueden ayudar a impulsar y aumentar las operaciones. Sin embargo, cuando la salida del personal aumenta notablemente se debe evaluar si es por decisión del empleado, aumento del mercado laboral, o por decisión del empleador.

Para Reyes (2007) la rotación de personal se puede dividir en causas de rotación forzosa y rotación voluntaria entre las cuales destacan, por ejemplo: muerte, jubilación, incapacidad permanente, enfermedad, renuncia del trabajador, despido, mala selección o acomodación, razones personales o familiares e inestabilidad natural. Otra forma de agrupar las causas de rotación de personal la plantea Chiavenato (2007) quien indica que estas se dan por fenómenos externos o internos. Dentro de los fenómenos externos incluye: la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, coyuntura económica, oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera. Entre los factores internos se encuentran: las políticas salariales y de prestaciones de la organización, tipo de liderazgo o supervisión sobre el personal, plan de carrera, tipos de relaciones humanas al interior de la institución, condiciones físicas del ambiente de trabajo, cultura organizacional y política de selección de personal, tal como lo muestra la figura No 1.

Al realizar la identificación de estas causas se puede deducir que la rotación de personal es el resultado de diversas situaciones que influyen en el comportamiento y en la actitud de los colaboradores. Estas se pueden agrupar en tres categorías (figura 1):

1. Causas asociadas a las políticas organizacionales: aquí se tiene en cuenta las directrices y lineamientos de la empresa que orientan la toma de decisiones en los diferentes procesos.
2. Causas asociadas a los factores motivacionales: hace referencia a las variables orientadas a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores ya sea por aspectos propios motivacionales o por los proporcionados por la empresa.
3. Causas asociadas a la cultura y al clima organizacional: allí se tiene en cuenta los valores compartidos, hábitos y características propias del ambiente laboral impartidas por la organización a través de sus líderes.



*Figura 1. Causas que originan la rotación de personal.*

*Fuente: Cubillos, Reyes y Londoño (2017).*

Para identificar la frecuencia en la rotación de personal, es necesario tener datos tangibles, por ende, se ha desarrollado un indicador el cual permite identificar momentos y/o cargos en donde es más notoria, este cálculo según Chiavenato (2007) se basa en el volumen de ingresos y salidas de personal en relación con el personal disponible en la organización, en un período de

tiempo, este indicador se expresa en términos porcentuales, su interpretación depende de cada organización pero se puede deducir que un índice de rotación igual a cero indica un sistema rígido sin intercambio con el medio, si es un porcentaje elevado refleja que la institución no gestiona de forma adecuada su recurso humano pues no es capaz de retener al personal, finalmente, el índice ideal es aquel que permite a la organización retener al personal de calidad y sustituir a los que tienen bajo desempeño sin afectar el total del personal.

Si bien es cierto que la rotación de personal es un tema importante y de revisión en las organizaciones, al estar presente proporciona ciertas ventajas como, por ejemplo: obtener una renovación de personal que probablemente traerá nuevas propuestas y más ánimo para desempeñar sus actividades, habrá disminución en costos pues los empleados nuevos tendrán salarios menores que el personal antiguo además para efectos de liquidación su costo será menor. De igual manera, este fenómeno acarrea desventajas a la institución como: poca eficiencia de los nuevos colaboradores debido a que se debe destinar un tiempo de capacitación, falta de integración y coordinación ya que el nuevo integrante debe adaptarse al grupo y a los procesos que se realizan, inconformidades al interior de la organización por el alto índice de rotación, afectación de la imagen corporativa, pérdida de información atribuido al personal que sale, desgaste administrativo en trámites de selección de personal, entre otras (Reyes, 2007).

### **Factores motivacionales**

Las teorías motivacionales vienen siendo investigadas por diferentes autores, los cuales se han interesado por determinar la relación entre la productividad empresarial y las relaciones humanas, y por hacer una búsqueda incansable para identificar los aspectos que motivan al ser humano a realizar las actividades dentro de una organización. Para Locke y Latham (2004) el

concepto de motivación hace referencia a los factores internos que son los encargados de promover una acción y a los factores externos que actúan estimulando al individuo para la ejecución de esta, encontrando tres aspectos donde la motivación interfiere directamente como lo son: elección, esfuerzo y permanencia. De esta manera, la motivación no solo afecta el deseo de adquirir nuevos conocimientos y habilidades sino también en cómo se utilizan.

A continuación, se hará referencia a una teoría de un autor que hace aportes relacionados con factores intrínsecos y extrínsecos en los trabajadores de una organización.

### **Teoría Herzberg**

Es una de las teorías más conocidas se enfoca en las características específicas del trabajo y en los procesos psicológicos individuales que aumentan la satisfacción y la motivación de los colaboradores para destacarse en sus actividades. Es conocida como la teoría bifactorial, esta se basa en la teoría de las necesidades según Maslow en donde las necesidades del ser se dividen en fisiológicas, de seguridad, sociales, estimación y autorrealización, cabe resaltar que estas se deben satisfacer según este mismo orden. Herzberg retoma esta teoría y la complementa agrupándola en dos grupos: motivacionales y de higiene.

Como lo representa la siguiente figura en donde se evidencia la correlación de la teoría de los factores agrupa en sus dos categorías la jerarquía de las necesidades de un autor muy conocido como es Maslow (figura 2).

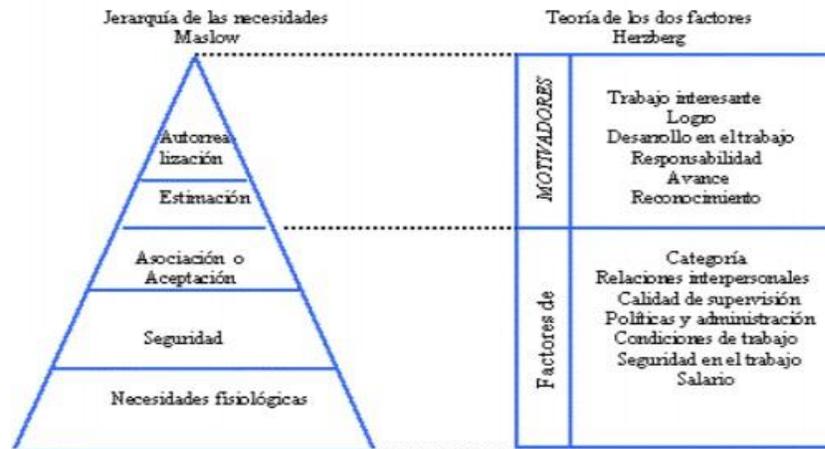


Figura 2. Correlación teoría Herzberg con las necesidades de Maslow.

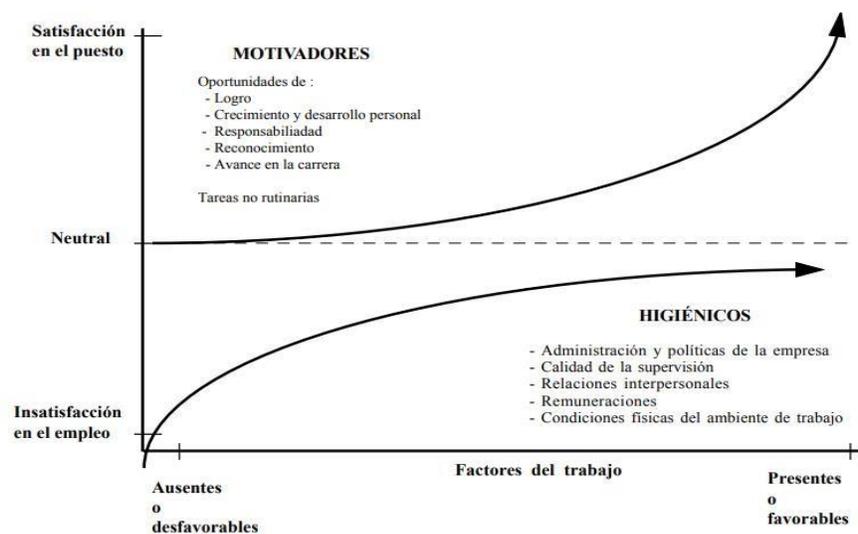
Fuente: Parra, Bayona y Salamanca (2018)

Esta corriente considera que la motivación es un proceso bidimensional por la existencia de factores intrínsecos y extrínsecos del individuo. (Bryne, 2006). Dentro de los factores intrínsecos o motivacionales se destaca el reconocimiento, logro y ascensos, estos son los encargados de proporcionar gratificación al individuo; los factores extrínsecos o también denominados de higiene son los que no producen satisfacción y no dependen de la persona como: el tipo de dirección o supervisión, beneficios sociales, prestaciones, reglamento interno, políticas de la organización, condiciones físicas y ambientales de trabajo, salario, entre otras.

La motivación está sujeta directamente al factor intrínseco, Herzberg (1963) realizó diferentes investigaciones en donde descubrió que los factores que producen satisfacción no necesariamente son los mismos que producen la no satisfacción. Para Ng, Skitmore, Lam, and Poon (citado por Parra et al., 2018), quienes afirman que la presencia de algunas situaciones en el ámbito laboral puede generar insatisfacción y disminución del deseo de alcanzar los objetivos planeados en los colaboradores, así mismo aclaran que lo contrario a la satisfacción no es la

insatisfacción, sino la falta de satisfacción, entonces se concluye que la motivación es la búsqueda de la satisfacción de ciertas necesidades. Davenport and Gardiner (citados por Parra et al., 2018) aseguran que los factores intrínsecos son la clave para la motivación de la fuerza laboral de una organización, sin embargo, recalcan que el individuo debe crecer y enriquecerse a través de su actividad laboral para así satisfacer su sentimiento de autorrealización lo cual genera que aumente la productividad individual que finalmente se traduce en resultados favorables para la institución.

De igual manera, los factores extrínsecos según (Chiavenato,2007) quien hace referencia a Herzberg lo define las acciones que están fuera del control del trabajador, ya que se encuentran bajo la administración de la empresa. Se destaca que al mejorar los factores higiénicos estos proporcionaban una respuesta en los trabajadores poco sostenible es decir solo se evita que se sientan insatisfechos mas no garantizan que estén motivados y satisfechos con el trabajo.



*Figura 3. Teoría de la motivación – higiene.*

*Fuente: Manso, 2002*

En la figura 2, se puede observar que no existe un punto en común entre los factores motivacionales y de higiene, adicional los factores motivadores posee una pendiente creciente lo cual lo hace perdurable y sostenible en el tiempo. Además, permite identificar que el concepto de satisfacción e insatisfacción son totalmente independientes, si bien un factor higiénico presente puede no generar satisfacción su ausencia si produce insatisfacción. Por el contrario, los factores motivadores promueven la satisfacción y en el peor de las circunstancias no crea insatisfacción.

Finalmente, de esta teoría se puede precisar que eliminar las características de insatisfacción de un empleo no lo hace necesariamente satisfactorio, por lo tanto, los factores motivacionales es decir los propios de cada persona son los que están directamente relacionados con la satisfacción laboral.

### **Políticas organizacionales**

Estas hacen alusión a los principios corporativos que se promueven en las empresas y son la base para la actuación y toma de decisiones al interior de esta en pro de la consecución de los objetivos planteados por la organización. Es decir, que las políticas organizacionales son los lineamientos que rigen cualquier actuación en el ámbito laboral, con frecuencia este concepto se suele confundir con las normas y reglas, sin embargo cabe aclarar que las políticas son las acciones que se deben ejecutar para la consecución de los objetivos mientras que las reglas son normas específicas del proceso, siendo así, se puede asimilar la definición de la política como el marco de la acción y a la regla como la acción en si (Reyes, 2010).

Las políticas son las guías para la acción y están diseñadas para garantizar que los colaboradores desempeñen sus funciones de acuerdo con los objetivos trazados, adicional aporta respuestas a los posibles inconvenientes que se presenten durante la ejecución de las actividades. Estos lineamientos se trazan a todo nivel en las empresas en especial en área de talento humano, en este departamento las políticas plasman la manera en que las organizaciones desean tratar a sus colaboradores para que a través de ellos se puedan alcanzar los objetivos generales mientras se brindan condiciones para el logro de los objetivos individuales (Chiavenato, 2010).

Según Mendieta (2013), las políticas organizacionales enfocadas a la gestión del personal son la solución a la desmotivación que ocasiona la rotación. Las instituciones que trabajan sobre estas estrategias no solo reducen la rotación, sino que aumentan la productividad, la motivación y minimizan sus costos en procesos de selección y capacitación.

### **Satisfacción laboral**

Diversos son los conceptos que se ha dado en los últimos años para conceptualizar la satisfacción laboral, se ha logrado definido de múltiples maneras, pero en la mayoría coinciden el concebirla como una respuesta ya sea emocional o actitudinal del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta es condicionada por las características propias del trabajo y las expectativas de la persona. A continuación, se exponen los diferentes conceptos.

*Tabla 3. Definiciones conceptuales de satisfacción laboral.*

<b>Año</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
1986	Price y Mueller	Es el grado en el que a los individuos les gusta su trabajo.
1998	Brief	Es el resultado de la experiencia de un individuo en el trabajo desde los procesos tanto emocionales como cognitivos.
2000	Adams y Bond	Es una actitud circunscrita al ámbito laboral, siendo definida como el grado de afecto positivo hacia el trabajo o sus componentes.
2000	Wright & Cropanzano	Es la reacción afectiva que surge al contrastar la realidad laboral con las expectativas relacionados con esa realidad.
2000	Fisher	Es una respuesta afectiva o emocional hacia el trabajo como un todo.
2002	Muchinsky	Es la respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo.
2002	Weiss	Es un juicio evaluativo positivo o negativo que el individuo realiza de su situación de trabajo
2005	Landy y Conte	Es la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral
2013	Csikszentmihalyi	Es un estado emocional positivo y placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto.

*Fuente: Elaboración propia*

De los conceptos anteriores cabe resaltar una mirada integral que da Brief (1998), quien considera dentro de la definición dos categorías: la cognitiva que es el resultado de una evaluación tangible del empleado. Según Pujol y Dabos (2018) quienes realizaron una revisión sistemática de la literatura encontraron que existen diferentes enfoques para el estudio de la satisfacción laboral:

- Enfoque situacional: hace referencia a que las organizaciones constituyen situaciones adversas las cuales impactan sobre las actitudes y bienestar de los colaboradores, en especial sobre su satisfacción en el trabajo.
- Enfoque disposicional: este consiste en que los individuos poseen estados mentales, genéticos y neuropsicológicos, que predisponen los comportamientos y actitudes frente a los estímulos del entorno organizacional.
- Enfoque interaccionista: es un enfoque integrador entre el situacional y el disposicional en donde concluye que las actitudes y el comportamiento humano son el producto de la interacción entre ambos factores.

Es claro, que el estado emocional y la percepción de un individuo son determinantes a la hora de reaccionar frente a las circunstancias del trabajo, es por esto que existe una relación estrecha entre las teorías motivacionales y la satisfacción en el trabajo, si bien un individuo ejecuta un trabajo para obtener una recompensa este debe tener algún grado de motivación para realizar su labor con una actitud positiva lo cual le una respuesta positiva que deriva en satisfacción. Como lo soporta Herzberg (citado por Hannoun, 2011) la satisfacción laboral está condicionada por factores intrínsecos y extrínsecos del trabajo, a su vez manifiesta que la satisfacción es fluctuante y dinámica según los cambios del entorno y propios del individuo.

Estas definiciones conducen a pensar que la satisfacción laboral es un aspecto de vital importancia para el desarrollo eficaz de las organizaciones, por esta razón en las últimas décadas las empresas han sumado esfuerzos para generar condiciones laborales que generen satisfacción ya que esta impacta significativamente en la rotación del personal, Harrison, Newman y Roth (2006). No obstante, el individuo que se siente apoyado, respaldado y satisfecho con su trabajo genera un apego afectivo el cual disminuye la probabilidad de buscar nuevas alternativas laborales, Littlewood (2006).

Teniendo en cuanto los conceptos desarrollados anteriormente podemos concluir que la rotación de personal es un fenómeno mediado por múltiples factores, con una estrecha relación entre los motivacionales tanto intrínsecos como extrínsecos, además de tener un impacto directamente proporcional con la satisfacción en el trabajo.

### **Retención de personal**

En la última década el término de retención de personal ha tomado fuerza y relevancia ya que es uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta el área de talento humano de cualquier organización. Esta situación cada vez es más álgida debido a la dinámica acelerada de los diferentes mercados que exigen trabajadores especializados y calificados con capacidad de adaptación a los cambios del sector. Esta circunstancia ha hecho que las organizaciones identifiquen al capital humano como el recurso más valioso que brinda una ventaja competitiva a nivel empresarial, por lo tanto, la adecuada gestión del talento humano se ha encaminado a

diseñar e implementar estrategias que promuevan la permanencia de aquellos colaboradores identificados como estratégicos (González, 2009).

Garcés, Londoño, Mendez & Martínez (2016) plantean que las empresas cada vez más conscientes de lo que implica la retención de los colaboradores, entendiendo que estos se desempeñan de una manera eficiente y productiva cuando están satisfechos, impactando de forma positiva en los resultados de la operación. Así mismo, la permanencia en una organización promueve la adquisición del conocimiento que es lo que le permite a un empleado desarrollar su actividad de forma satisfactoria obteniendo los resultados esperados según el cargo que desempeña.

Para diseñar estrategias de retención de personal es necesario preguntarse por qué los colaboradores desean abandonar su empleo, prácticamente estas causas confluyen en una franca desmotivación. Por ende, el análisis que se debe hacer es identificar que desmotiva a las personas y tener claridad de estos motivos para poder implementar herramientas que contrarresten estas causas. Cabe resaltar que en la actualidad los trabajadores han cambiado su forma de valorar el trabajo ya el concepto económico que suple sus necesidades básicas pasa a un segundo plano, mientras que compartir los valores y sentirse satisfecho con lo que hace es lo que realmente motiva al adecuado desempeño. Las organizaciones ya han identificado este cambio y están generando una propuesta de valor que permita al empleado conectarse con la institución, (Madero, 2019).

## CAPITULO III

### METODOLOGIA

#### Tipo de investigación

Se utilizó un diseño metodológico cuantitativo de tipo descriptivo transversal, tal y como lo menciona Fernández y Baptista (2014), quienes describen que este tipo de estudio permite describir las tendencias de un grupo o de una población, especifica las características y propiedades de cualquier fenómeno que se pretenda analizar. Por ende, la investigación descriptiva describe fenómenos, situaciones, contextos y sucesos, detallando como son y cómo se manifiestan. Con este tipo de estudios descriptivos se pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables de interés y su objetivo no es indicar cómo se relacionan entre sí. Así mismo los autores especifican que los diseños transversales son aquellas investigaciones no experimentales que recolectan datos en único momento y tiene su objetivo es describir y analizar la incidencia de las variables una población.

En el contexto de la presente investigación se pretende analizar cuáles son los factores asociados que un momento determinado influyen en el personal de enfermería para tomar una decisión en abandonar su lugar de trabajo, al identificar estos factores se procederá a realizar recomendaciones a la institución para fortalecer sus estrategias orientadas a la retención de personal.

#### Tipo de muestreo

Según Hernández, Fernández, Baptista (2014), se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple. La muestra probabilística hace referencia a que todos los elementos de la

población tienen la misma posibilidad de hacer parte de la muestra. Se estimó la participación de 122 profesionales en enfermería mediante el cálculo según software STATA, tomando un intervalo de confianza del 95% con un margen de error del 8%. No obstante, debido a la declaración de emergencia sanitaria por el COVID 19 se logró la participación de 78 personas.

### **Criterios de inclusión**

Todas las enfermeras con más de 6 meses de antigüedad en la organización, que se encuentren activas durante el periodo de aplicación del instrumento y que decidan participar de forma voluntaria con el diligenciamiento del consentimiento informado.

### **Criterios de exclusión**

Todas las enfermeras que tuvieran menos de 6 meses de antigüedad en la organización.

### **Instrumentos**

Se utilizó el cuestionario de Font Roja el cual es considerado como uno de los cuestionarios más representativos debido a que facilita evaluar la satisfacción laboral mediante las siguientes dimensiones: monotonía laboral, tensión relacionada con el trabajo, satisfacción, características extrínsecas, promoción profesional, relación con los jefes y compañeros, presión por el trabajo y competencia profesional. Este instrumento es el más ampliamente usado en el ámbito hospitalario, fue creado por Aranaz y Mira en el año de 1988, consta de 24 ítems valorados a través de una escala tipo Likert en la que el 1 es el grado de mínima satisfacción y el 5 el de máxima satisfacción; para el año 2019 Manrique, Herrera y Méndez realizaron la validación para Colombia de la versión en español y determinaron que el alfa de Cronbach de este cuestionario fue de 0,80 lo cual indica que mide la satisfacción laboral de forma válida y fiable en el contexto nacional.

Tabla 4. Dimensiones del cuestionario Font Roja.

Variable	Dimensiones	Ítems	Preguntas
Satisfacción laboral	Características extrínsecas del trabajo	8	Para organizar el trabajo que realizo, según mi puesto concreto o categoría profesional, tengo poca independencia.
		15	El sueldo que percibo es muy adecuado.
		22	Con frecuencia tengo la sensación de no estar capacitado para realizar mi trabajo
	Competencia Profesional	23	Con frecuencia siento no tener recursos suficientes para realizar mi trabajo tan bien como sería deseable.
		24	Con frecuencia la competitividad, o el estar a la altura de los demás, en mi puesto de trabajo me causa estrés o tensión.
	Monotonía laboral	1	Mi actual trabajo en el Hospital es el mismo todos los días, no varía nunca.
		21	Los problemas personales de mis compañeros/as de trabajo, habitualmente me suelen afectar.
	Presión del trabajo	18	Con frecuencia tengo la sensación de que me falta tiempo para realizar mi trabajo.
		20	Creo que mi trabajo es excesivo, no doy abasto con lo que hay que hacer.
	Promoción profesional	9	Tengo pocas oportunidades para aprender a hacer cosas nuevas.

	12	Generalmente el reconocimiento que obtengo en mi trabajo es muy reconfortable.
	17	Tengo muchas capacidades de promoción profesional.
Relación con compañeros	14	La relación con mis compañeros/as son muy cordiales.
Relación con los jefes	13	La relación con mi jefe/a, jefes/as es muy cordial.
	19	Estoy seguro de conocer lo que se espera de mi trabajo, por parte de mis jefes/as.
	7	En mi trabajo me encuentro muy satisfecho.
	10	Tengo muy poco interés por las cosas que realizo en mi trabajo.
Satisfacción por el trabajo	11	Tengo la sensación de que lo que estoy haciendo no vale la pena.
	16	Estoy convencido que el puesto de trabajo que ocupo es el que me corresponde por capacidad y preparación.
	2	Creo que tengo poca responsabilidad en mi trabajo en el Hospital
Tensión relacionada con el trabajo	3	Al final de la jornada de un día de trabajo corriente y normal, me suele encontrar muy cansado.
	4	Con bastante frecuencia me he sorprendido fuera del Hospital pensando en cuestiones relacionadas con mi trabajo.

5	Muy pocas veces me he obligado a emplear “a tope” toda mi energía y capacidad para realizar mi trabajo.
6	Muy pocas veces mi trabajo en el Hospital perturba mi estado de ánimo, o a mi salud o a mis horas de sueño.

---

*Fuente: Instructivo cuestionario Font Roja.*

La puntuación obtenida en cada dimensión es la suma simple de las puntuaciones de todos los ítems, dividida por el número de ítems. La puntuación oscila entre 24 y 120 puntos. A mayor puntuación, significa mayor satisfacción laboral; sin embargo, no existe un punto de corte de clasificación de los ítems. Ver cuestionario (Anexo 1).

Para la evaluación de los factores asociados a políticas organizacionales, estrategias de retención y causas de renuncia, se realizó mediante la creación de un instrumento denominado cuestionario RO- FOS, el cual consta de 5 preguntas, permitiendo a la población de estudio expresar su conocimiento sobre estos aspectos (Anexo 2), se realizó la identificación de las dimensiones como lo ilustra la tabla 5. Este instrumento se validó con 5 expertos quienes realizaron observaciones y sugerencias que fueron tenidas en cuenta para la modificación del cuestionario y finalmente fue sometido nuevamente a revisión sin nuevas observaciones (Anexo No 3).

Tabla 5. Dimensiones cuestionario RO-FOS

Variable	Dimensiones	Ítems	Preguntas
Políticas organizacionales	Conocimiento	1	¿Conoce Ud. Cuáles son las políticas institucionales en su organización?
		2	¿Qué políticas o Estrategias Implementa la organización para retener el personal?
	Razones para renunciar	3	¿Cuáles Considera usted que son las razones que llevan a los trabajadores a renunciar a su Institución?
		4	¿Por qué situación o condición usted renunciaría al trabajo?
	Retención de personal	5	¿Qué le sugiere a la organización para retener y desarrollar su personal?

### Operacionalización de las Variables

Tabla 6. Definiciones conceptuales de las variables.

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Definición
Rotación de personal	Retiro permanente voluntario e involuntario de una persona hacia una organización. (Chiavenato, 2007)	Renuncia voluntaria	Es la ratificación que hace el trabajador al abandonar su empleo por decisión propia.

Satisfacción laboral	Es el grado de satisfacción que experimenta el individuo condicionado por su puesto de trabajo. (Werther, 2000).	Características extrínsecas del trabajo  Competencia Profesional	Son condiciones externas asociadas a la labor que se ejecuta en determinado cargo y organización.  Son las habilidades y aptitudes que tienen las personas que les permiten desarrollar un trabajo de forma exitosa.
		Monotonía laboral	Es la sensación de estancamiento, de repetitividad, de hacer siempre las mismas tareas sin encontrar nuevos alicientes que otorguen interés a la labor.
		Presión del trabajo	Es la tensión en las actividades laborales que dificultan el desempeño adecuado.
		Promoción profesional	Es el movimiento de un empleado a un puesto de mayor categoría, responsabilidad y/o nivel jerárquico.
		Relación con compañeros	Es la interacción social o profesional que se desarrolla durante la jornada laboral.
		Relación con los jefes	Es la interacción con el líder directo.
		Satisfacción por el trabajo	Es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo.

Políticas organizacionales	Es la orientación o directriz que proporciona la gerencia para orientar el actuar de los miembros de la organización. (Chiavenato, 2007).	Tensión relacionada con el trabajo	Es la respuesta del cuerpo a las demandas físicas y mentales de una labor.
		Conocimiento	Es la información adquirida por el empleado acerca de las políticas de la organización.
		Estrategia de retención de personal	Son actividades que motivan al colaborador a permanecer en la organización por un periodo prolongado.
		Razones para renunciar	Son las causas por las que un individuo decide abandonar su empleo (carga laboral, ambiente, expectativas incumplidas etc.).

*Fuente: Elaboración propia.*

## **Procedimiento**

Para iniciar la ejecución de la investigación, se sometió a la aprobación de comité de ética de la IPS (Anexo 4) en donde se llevó a cabo el estudio, seguido a esto se procedió a contactar con la coordinadora general de enfermería para dar a conocer los objetivos de la investigación y gestionar espacios para la aplicación de los instrumentos. Posteriormente, se inició la aplicación y recolección de la información previa explicación a los participantes, se hizo entrega del cuestionario de Font Roja junto al consentimiento informado previamente diligenciado (Anexo

5). La aplicación del instrumento se llevó a cabo de forma presencial en el mes de abril del presente año con apoyo del área de gestión humana y la jefatura de enfermería, sin embargo, no fue posible culminar las encuestas en su totalidad de la muestra debido a la declaración de emergencia sanitaria en el país por el COVID 19 en donde a través del ministerio de salud se dictó medida de aislamiento obligatorio con restricciones de movilidad e ingreso a instituciones prestadoras de Salud, por esta razón la IPS suspendió toda actividad que no fuese propia de la prestación de servicios en salud. Con lo cual se pudo recolectar información correspondiente a 78 encuestas las cuales se procedieron a analizar.

### **Análisis de datos**

Este se llevó a cabo en primera medida a través de una base de datos en Excel en donde se recopilaron todos los datos de la caracterización e instrumentos aplicados a la población estudio, seguidamente se exportó esta información al programa estadístico SPSS en donde se procedió al análisis respectivo mediante la versión 23, allí se describen las frecuencias y porcentajes para las variables y se hicieron cálculos de medición central como la media y de dispersión como la desviación estándar.

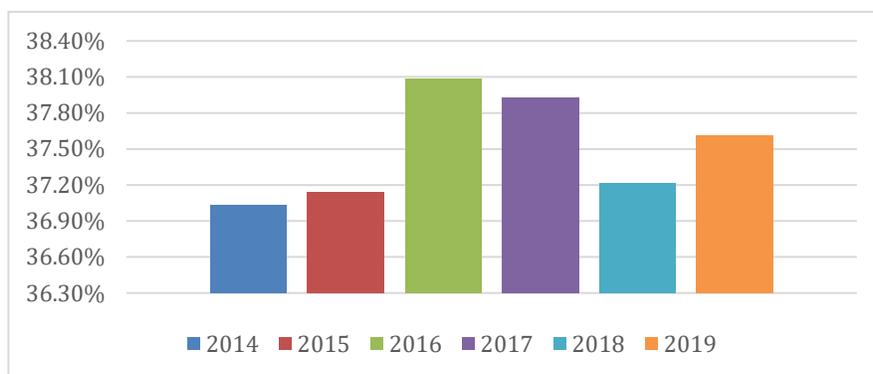
## CAPITULO IV

### RESULTADOS

La presentación de los resultados se realiza de acuerdo con los objetivos y con la aplicación de los siguientes instrumentos, el cuestionario Font Roja y el cuestionario RO- FOS. El cuestionario de Font roja permitió medir la satisfacción laboral global y la satisfacción en cada una de las diferentes dimensiones, mientras que el cuestionario RO - FOS permitió identificar el grado de conocimiento de las políticas organizaciones. El análisis de la información obtenida se realizó a partir del procesamiento de los datos en IBM SPSS Statistics versión 23.

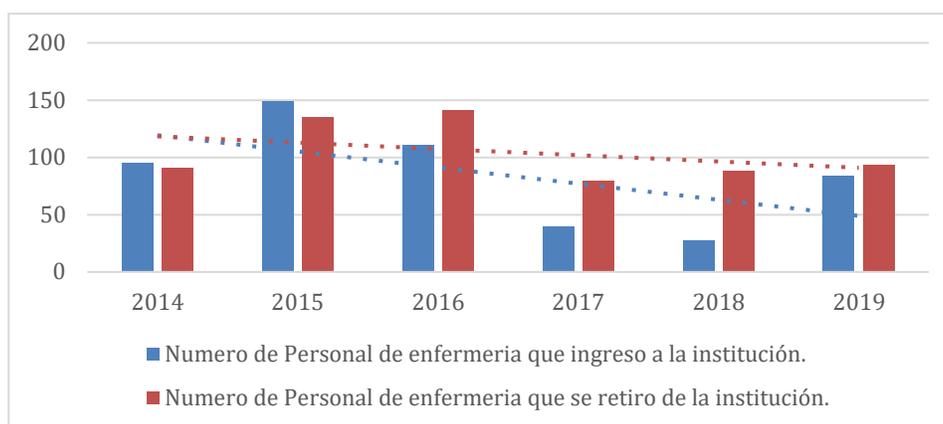
Para dar respuesta al primer objetivo específico se consideró importante conocer las características sociodemográficas del personal de enfermería que se retiró de la IPS en los últimos 5 años, la obtención de estos datos se dio a partir de la información suministrada por área de talento humano de la IPS que fueron extraídos del sistema SAP.

Según la información proporcionada se determinó que el personal enfermería de la IPS, representa entre el 37% y el 38% del total de los empleados de la organización en los últimos 5 años, es decir es el grupo de mayor participación de la IPS, como lo ilustra la Figura 4.



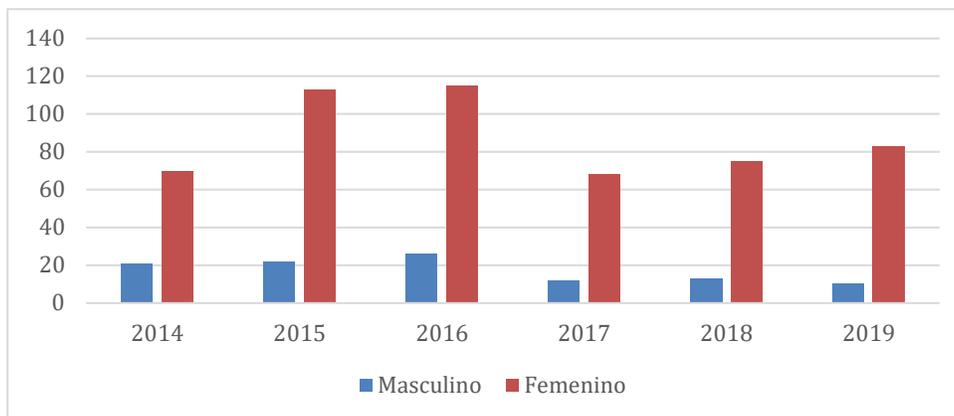
*Figura 4. Participación del personal de enfermería en IPS de Santander.*

De igual forma se pudo determinar el número colaboradores que pertenecen al área de enfermería que ingresaron y que se retiraron de la IPS, según la figura No 5, se evidencia una tendencia a la baja tanto en ingresos como en retiros, sin embargo, llama la atención que en el año 2015 se presentó un mayor número de ingresos y en el año siguiente un aumento significativo en egresos, a pesar de la tendencia a la baja sigue siendo mayor los egresos que los ingresos en los últimos 3 años.



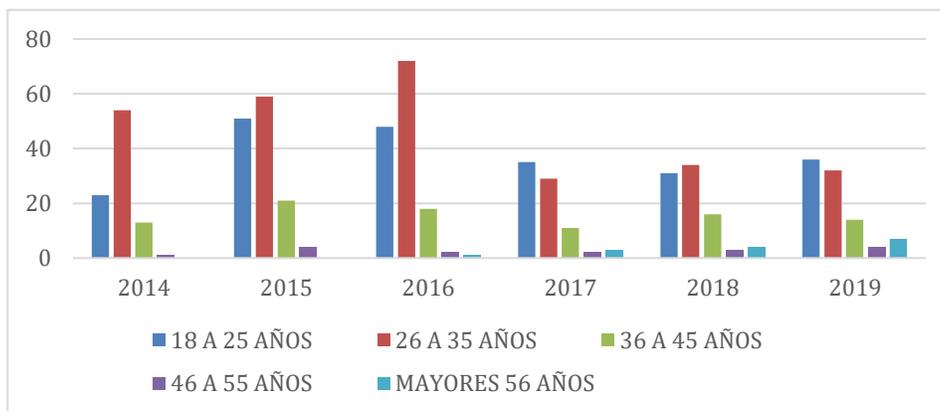
*Figura 5. Ingresos y egresos por año en IPS de Santander.*

Así mismo, se encontró que la mayoría del personal de enfermería de la institución que se retiró corresponde al género femenino con un promedio del 83.61% mientras que el 16.39% para el género masculino en los últimos 5 años, lo cual guarda proporción con las características de este grupo poblacional.



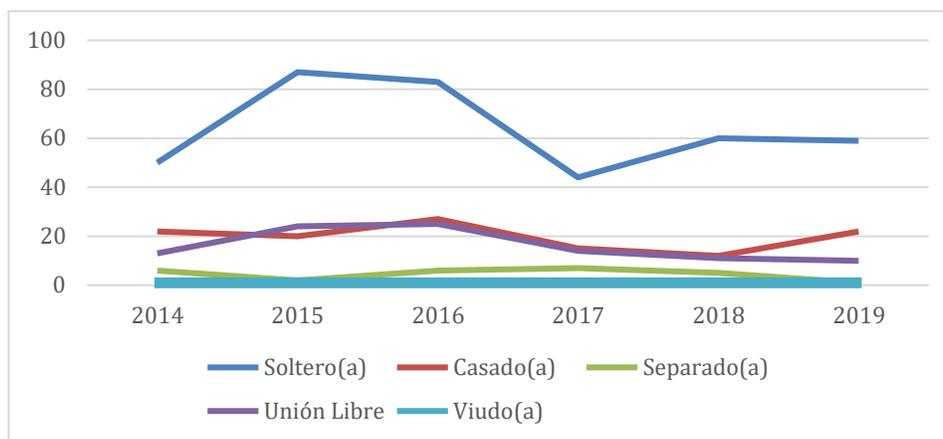
*Figura 6. Retiro de personal según género.*

Respecto a los retiros según edad, tal como se aprecia en la figura 7, el mayor grupo de abandonos se da en el grupo de 26 a 35 años, para el año 2014, 2015, 2016 y 2018 represento el 59.34%, 43.70%, 51.06% y 38.64% respectivamente. No obstante, para los años 2017 y 2019 predominó el grupo de menor edad 18 a 25 años con el 36.25% y el 34.41%.



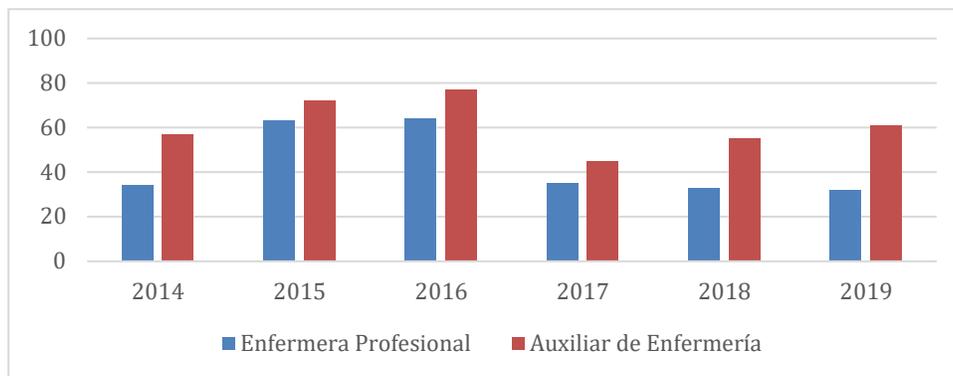
*Figura 7. Retiro de personal de enfermería según edad.*

De igual forma, para el grupo de retiros según estado civil se pudo evidenciar que en los últimos 5 años los retiros se dan en mayor proporción en el grupo de soltero (a) con un promedio general del 60.81%, seguido de estado casado (a) con el 19.03%, unión libre 15.09%, separado (a) 4.64% y finalmente viudo (a) con 0,43% como lo ilustra la figura 8.



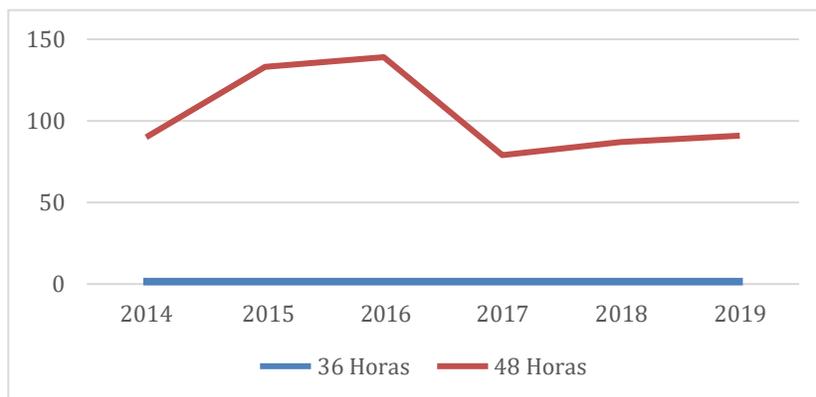
*Figura 8. Retiro de personal de enfermería según estado civil.*

Según la información que se recolectó sobre características propias de la profesión se pudo identificar que los retiros se presentaron en mayor proporción fue en el cargo de auxiliares de enfermería, lo cual es coherente ya que se tiene estimado que por cada jefe de enfermería existen en promedio 10 auxiliares a cargo como lo indica la figura 9 el promedio general de retiros para auxiliares de enfermería corresponde al 59.15% y para profesionales de enfermería 40.85%.



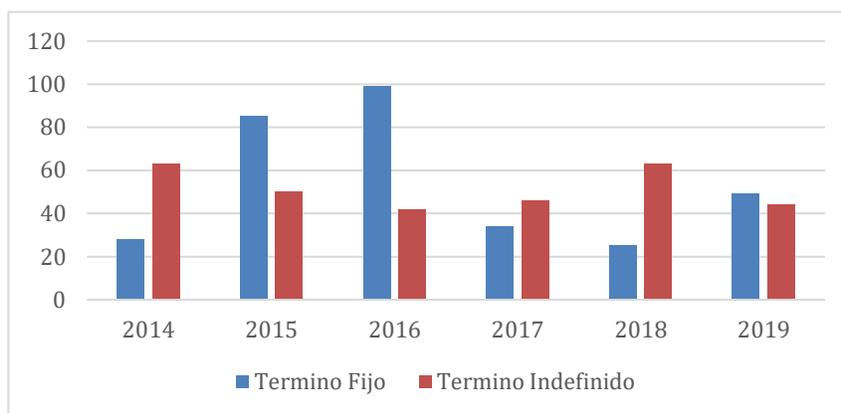
*Figura 9. Retiro de personal de enfermería según cargo.*

Así mismo, al revisar los retiros según intensidad horaria se pudo evidenciar que la mayoría de estos se dieron en la población que tiene contrato de tiempo completo 48 horas con el 98.58% mientras que solo se presentó el 1.42% con profesionales con contrato de 36 horas, como lo ilustra la Figura 10.



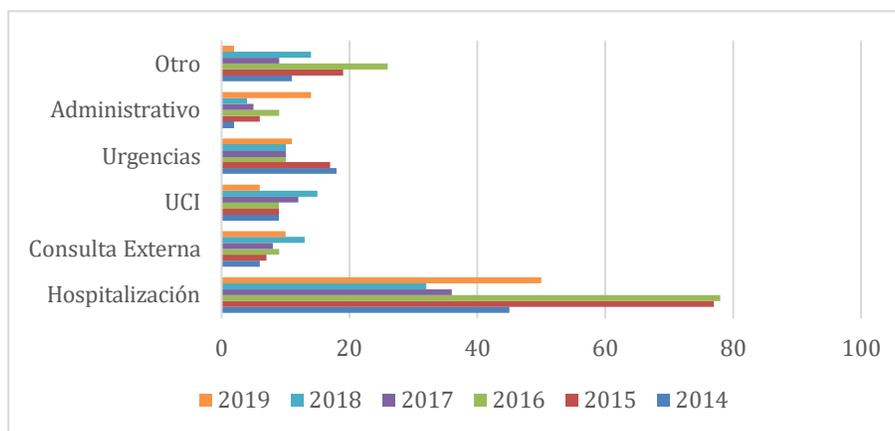
*Figura 10. Retiro de personal de enfermería según intensidad horaria.*

Respecto a otras características propias de la contratación se puede evidenciar según la Figura 11 que en el año 2015, 2016 y 2019 predominaron los retiros en personal con contrato a término fijo con el 62.96%, 70.21% y 52.49% respectivamente, mientras que en los años 2014, 2017 y 2018 la mayoría corresponde a personal de contrato a término indefinido con el 69.23%, 57.50% y 71.59% respectivamente, teniendo un promedio general para retiros en personal de contrato termino fijo del 47.92% y 52.08% para contrato a término indefinido. Cabe resaltar que en la actualidad la institución hace contratos a término fijo por 4 meses los primeros 16 meses, posterior a ello se genera un nuevo contrato como indefinido.



*Figura 11. Retiro de personal de enfermería según tipo de contrato.*

Finalmente, se identificaron los retiros según los diferentes servicios evidenciándose un predominio en área de hospitalización con el 49.49%, seguido del servicio de urgencias con el 12.53%, otro servicio con el 12.32%, unidad de cuidados intensivos con el 10.24%, área de consulta externa 8.95% y área administrativa con el 6.48%, estos resultados podrían esperarse ya que en el servicio de hospitalización es en donde se concentra gran cantidad de este personal siendo este servicio el más representativo de la IPS. (figura 12).



*Figura 12. Retiro de personal de enfermería según servicio.*

Para continuar con el desarrollo de los objetivos específicos de la investigación se realiza la caracterización socio demográfica y laboral del personal de enfermería que trabajan en la IPS de Santander, las variables que fueron estudiadas son: género, edad, estado civil, cargo, tiempo laboral, tipo de contrato y servicio (Tabla 6).

Se halló que el género predominante es el femenino con 94,9%, con una edad de mayor frecuencia que oscila entre los 18 y 25 años representando el 44,9% de la población seguido del rango 26 a 35 años con el 39,7%. Respecto al estado que caracteriza a esta población es el soltero con un 41% seguido del casado con 29,5% los demás indican estar en otro tipo de relaciones.

En relación con las características propias de la profesión se identifica que el 88,5% del personal entrevistado corresponde a auxiliares de enfermería y el 11,5% son profesionales en enfermería, la mayoría de este personal labora 48 horas semanales siendo esta característica predominante en el 98,7%, de igual forma al recopilar datos se evidencia que el 69,2% se encuentran laborando en área de hospitalización seguido del servicio de consulta externa con un

12,8%. Finalmente, se halló que el 80,8% tiene en la actualidad contrato a término fijo mientras que el 19,2% tiene contrato a término indefinido.

*Tabla 7. Caracterización sociodemográfica y laboral del personal de enfermería IPS de Santander.*

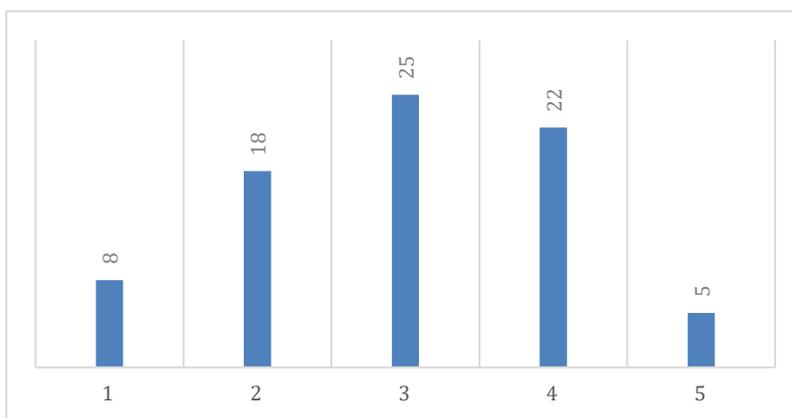
<b>Variable</b>	<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Género</b>	Femenino	74	94.9
	Masculino	4	5.1
<b>Edad</b>	18 a 25	35	44.9
	25 a 35	31	39.7
	36 a 45	9	11.5
	46 a 55	3	3.8
<b>Estado civil</b>	Soltero	32	41.0
	Casado	23	29.5
	Separado	6	7.7
	Unión Libre	16	20.5
	Viudo	1	1.3
<b>Cargo</b>	Auxiliar Enfermería	69	88.5
	Enfermera	9	11.5
	Profesional		
<b>Tiempo laboral</b>	36 horas	1	1.3
	48 horas	77	98.7
<b>Servicio</b>	Hospitalización	54	69.2
	Urgencias	7	9.0
	UCI	0	0.0
	Cirugía	0	0.0
	Administrativo	7	9.0
	Consulta Externa	10	12.8
<b>Tipo contrato</b>	Termino Fijo	63	80.8
	Indefinido	15	19.2

*Fuente: Base de datos resultados cuestionario*

Al obtener esta información, se logra identificar características sociodemográficas similares entre el personal de enfermería que se retiró en los últimos 5 años con el que se entrevistó para este estudio, como lo es el género que predominó fue el femenino, estado civil soltero (a), cargo de auxiliar de enfermería, servicio al que pertenece hospitalización y horas laborales con 48 horas semanales, es decir, personal de enfermería que labora en su mayoría tiempo completo. Se observa en la variable edad de los participantes se encuentran en 18 y 25 años, lo cual hace pensar que la organización se encuentra frente a un posible cambio generacional.

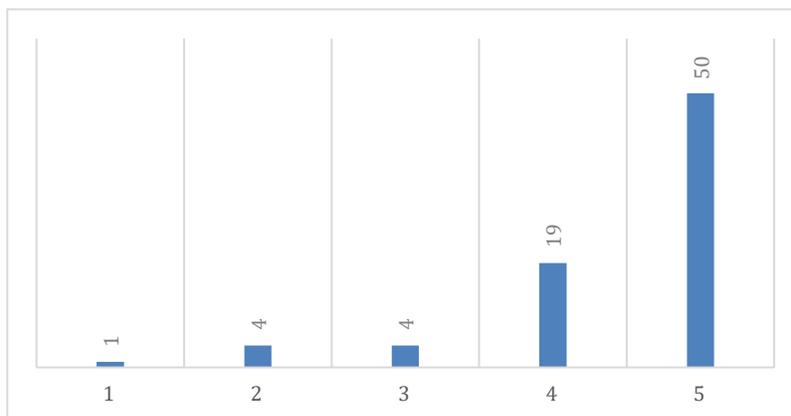
Luego de haber caracterizado a la población, se procede a realizar análisis de los resultados de la aplicación de cuestionario Font Roja, con el fin de identificar las variables de satisfacción laboral presentes en el personal de enfermería, mediante un análisis univariado de cada uno de los 24 ítems a partir de mediciones estadísticas descriptivas, cabe resaltar que por indicación del autor del instrumento los ítems 6, 7, 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 19 deben calificarse de forma negativa a la satisfacción debido a su composición gramatical, es decir que en la escala de calificación 1 es máxima satisfacción y 5 es mínima satisfacción. Por lo tanto, se procede a recodificar al sumar la escala en forma inversa ( $y=6-x$ ). Posterior a este análisis se procedió a agrupar las preguntas en las 9 dimensiones del instrumento realizando un análisis para cada una y finalmente se determinó la satisfacción global a través de la sumatoria de los 24 ítems y el cálculo de la media.

En la pregunta No. 1, “*Mi actual trabajo en el Hospital es el mismo todos los días, no varía nunca*”. Se halló que la mayoría del personal de enfermería manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación siendo el 32.05%, mientras que el 28.21% estaba en desacuerdo, el 23.08% y 10.26% estaba de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente, tal como lo ilustra la figura 13.



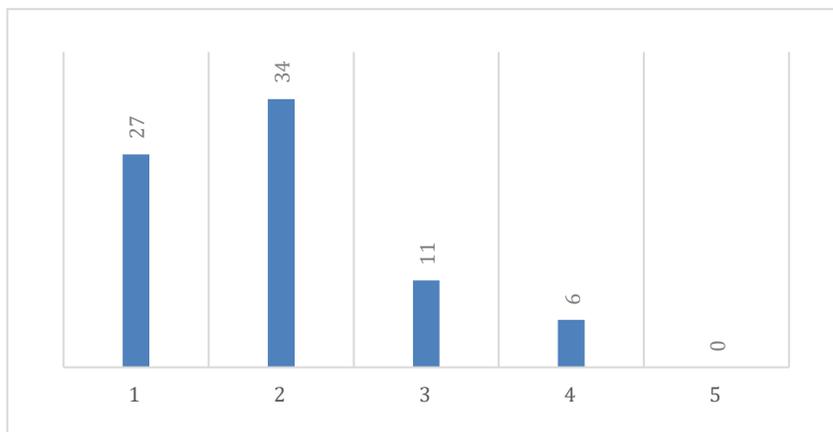
*Figura 13. Pregunta No. 1*

Para el ítem No. 2, “*Creo que tengo poca responsabilidad en mi trabajo en el Hospital*”, se encuentra que el 64.10% refieren están muy en desacuerdo y el 24.36% están en desacuerdo, indicando que el cargo de personal de enfermería en la IPS de Santander es percibido como un rol de gran responsabilidad laboral. (Figura 14).



*Figura 14. Pregunta No. 2*

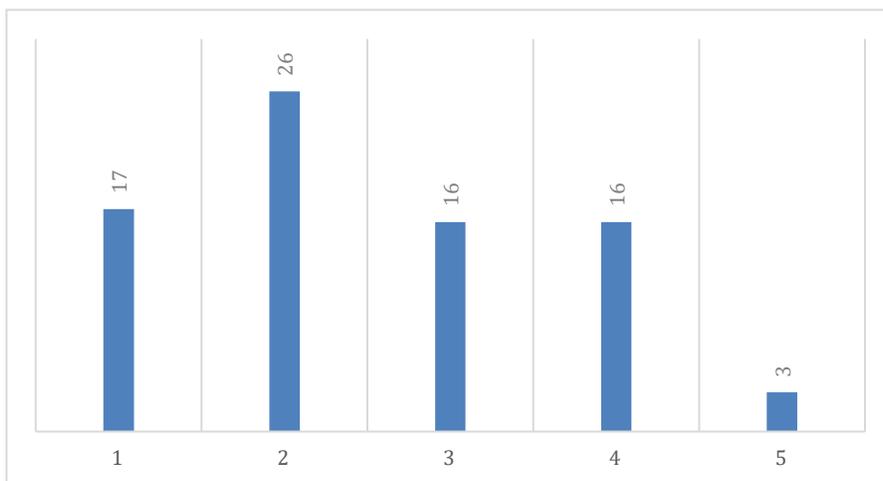
En la pregunta No. 3, “*Al final de la jornada de un día de trabajo corriente y normal, me suele encontrar muy cansado*”. Se evidenció que el 43.59% de los participantes indicaron estar de acuerdo y el 34.62% se siente muy de acuerdo con la afirmación. Mientras que el 14.10% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 7.69% está en desacuerdo. Así lo muestra la figura 15.



*Figura 15. Pregunta No. 3*

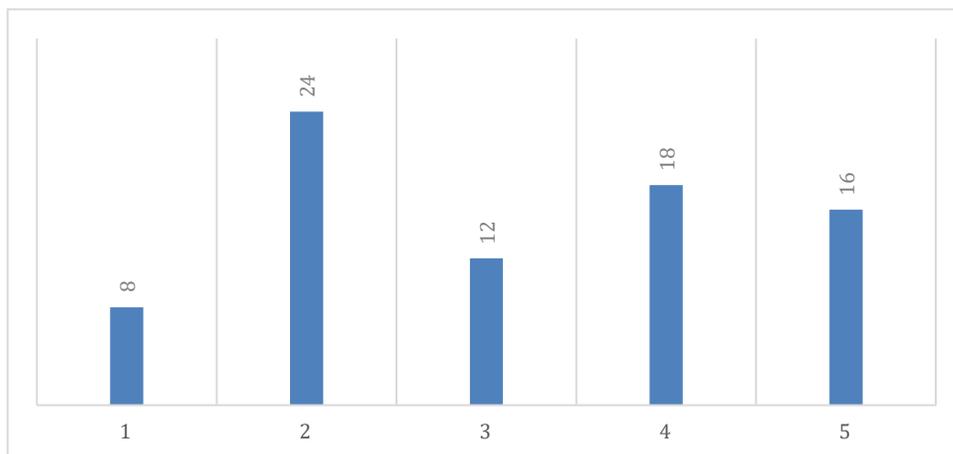
Respecto a la pregunta No. 4, “*Con bastante frecuencia me he sorprendido fuera del Hospital pensando en cuestiones relacionadas con mi trabajo*”, la figura 16 muestra que el

33.33% del personal de enfermería indica que se encuentra de acuerdo, seguido del 21.79% muy de acuerdo, mientras que el 20.51% tienen una posición intermedia ni de acuerdo ni en desacuerdo, 20,51% en desacuerdo y solo el 3.35% muy en desacuerdo.



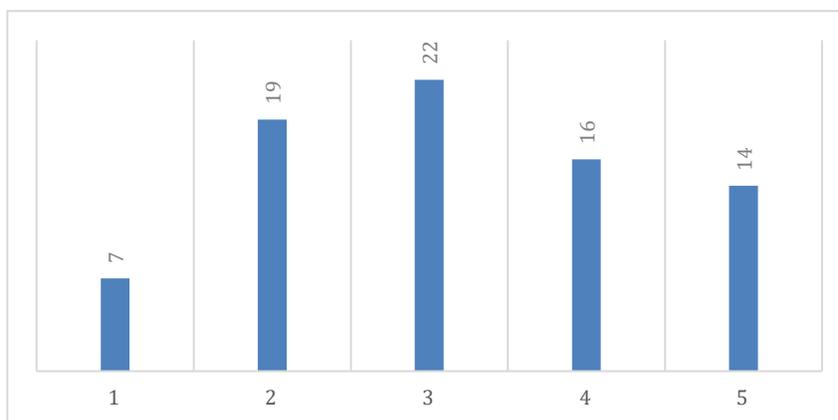
*Figura 16. Pregunta No. 4*

En la figura 17, se puede apreciar los resultados de la pregunta No. 5, “*Muy pocas veces me he obligado a emplear “a tope” toda mi energía y capacidad para realizar mi trabajo*”, se pudo evidenciar que el personal opina que se encuentra de acuerdo con esta apreciación con el 30.77% y 10.26% muy de acuerdo. No obstante, el 23.08% y 20.51% se encuentran en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente, mientras que el 15.38% se encuentran en una posición indeterminada.



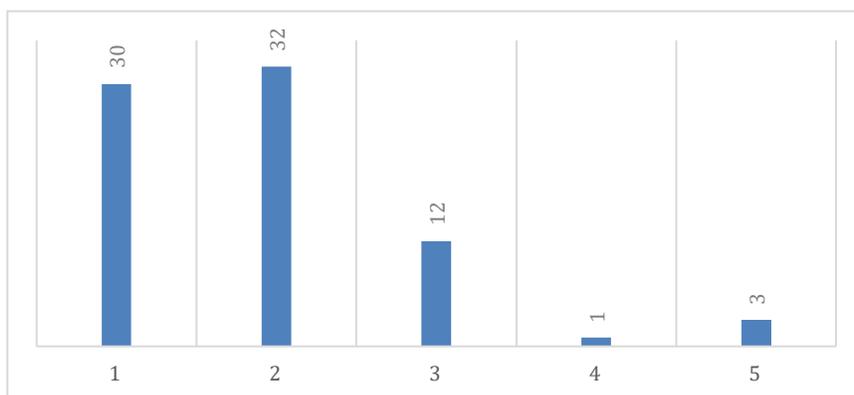
*Figura 17. Pregunta No. 5*

En el ítem No. 6 en donde se explora la siguiente información: “*Muy pocas veces mi trabajo en el Hospital perturba mi estado de ánimo, o a mi salud o a mis horas de sueño*”. Se encontró que el 28.21% de los participantes indicaron que no estaban de acuerdo ni en desacuerdo, el 24.36% está de acuerdo, el 20,51% en desacuerdo, el 17.95% muy en desacuerdo y el 8.97% muy de acuerdo como lo expone la figura 18.



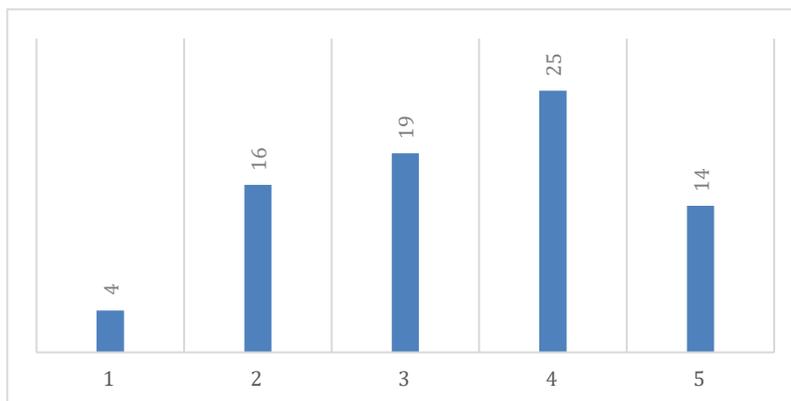
*Figura 18. Pregunta No. 6*

La figura 19 ilustra los resultados de la pregunta No.7, “*En mi trabajo me encuentro muy satisfecho*”. Se pudo evidenciar que los profesionales se encuentran de acuerdo con esta apreciación con el 41.03% y 38.46% muy de acuerdo, mientras que el 15.38% se encuentran en posición intermedia y en una menor proporción se encuentran en desacuerdo y muy en desacuerdo con la afirmación con el 1.28% y 3.85% respectivamente.



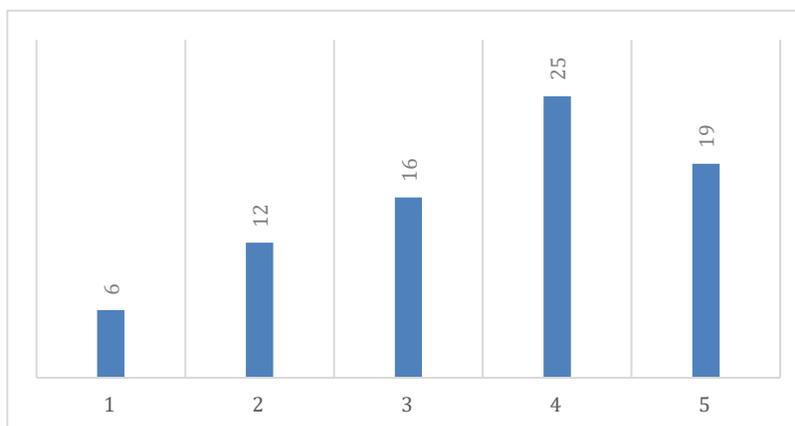
*Figura 19. Pregunta No. 7*

En el ítem No. 8 en donde se indaga lo siguiente: “*Para organizar el trabajo que realizo, según mi puesto concreto o categoría profesional, tengo poca independencia*”. Se encontró que el 32.05% se encuentran en desacuerdo, el 24.36% son indiferentes, el 20.51% se encuentran de acuerdo, el 17.95% muy en desacuerdo y finalmente en una pequeña proporción el 5.13% se encuentran muy de acuerdo. Ver figura 20.



*Figura 20. Pregunta No. 8*

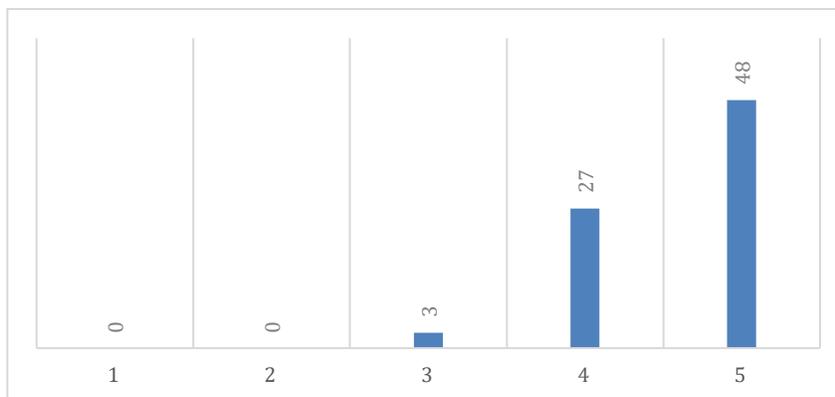
Respecto a la pregunta No. 9 “*Tengo pocas oportunidades para aprender a hacer cosas nuevas*”, se evidenció que la mayoría del personal de enfermería manifestó que se encuentran en desacuerdo y muy en desacuerdo con el 32.05% y 24.36% respectivamente, mientras el 20.51% consideran que no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 15.38% están de acuerdo y el 7.69% muy de acuerdo, según lo muestra la figura 21.



*Figura 21. Pregunta No. 9*

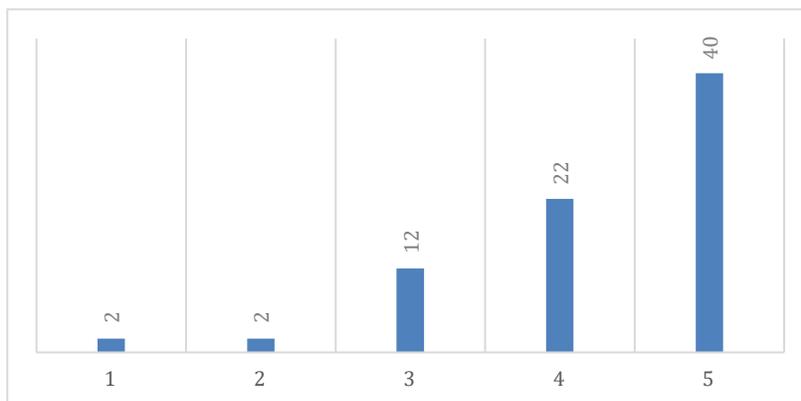
En la pregunta No. 10 *“Tengo muy poco interés por las cosas que realizo en mi trabajo”*.

Se encontró la mayoría indicaron encontrarse en muy en desacuerdo con la afirmación representando el 61.54% de los encuestados, el 34.62% indicaron estar en desacuerdo y solo el 3.85% en posición intermedia, como lo muestra la figura 22.



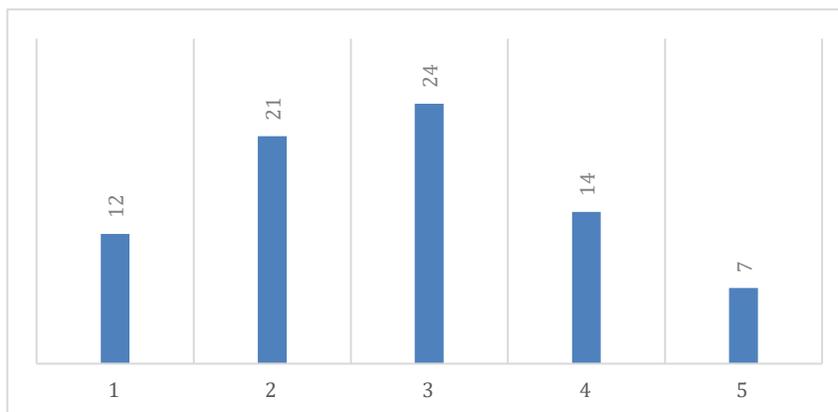
*Figura 22. Pregunta No. 10*

En la figura 23 se puede apreciar los resultados de la pregunta No. 11 *“Tengo la sensación de que lo que estoy haciendo no vale la pena”*. 40 de los participantes indicaron estar muy en desacuerdo, 22 en desacuerdo, 12 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 de acuerdo y 2 muy de acuerdo, representado el 51.28%, 28.21%, 15.38%, 2.56% y 2.56% respectivamente.



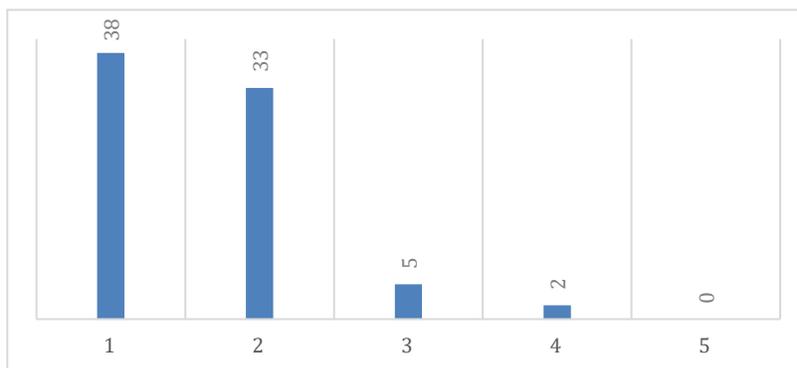
*Figura 23. Pregunta No. 11*

Para el ítem No. 12 del cuestionario en donde se afirma “*Generalmente el reconocimiento que obtengo en mi trabajo es muy reconfortable*”. Se halló que el 30.77% refieren que no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 26.92% se encuentran desacuerdo, el 17.95% en desacuerdo, el 15.38% muy de acuerdo y el 8.97% muy en desacuerdo.



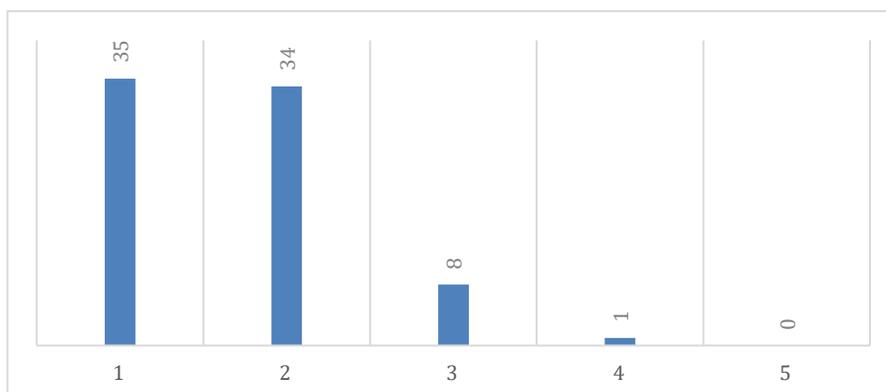
*Figura 24. Pregunta No. 12*

Pregunta No. 13, “*La relación con mi jefe/a, jefes/as es muy cordial*”. Como lo muestra la figura 25, el 48.72% del personal de enfermería se encuentran muy de acuerdo, el 42.31% de acuerdo, el 6.41% indeterminado y el 2.56% en desacuerdo.



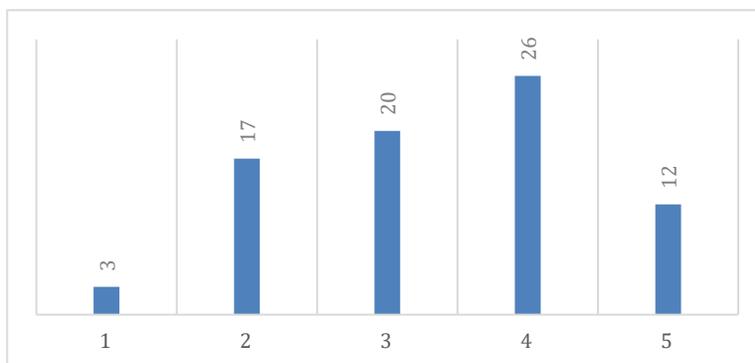
*Figura 25. Pregunta No 13*

Para el ítem No. 14 “*La relación con mis compañeros/as son muy cordiales*”. Se evidencia que en 44.87% y el 43.59% de los participantes de se encuentran muy de acuerdo y de acuerdo con esta afirmación, mientras que el 10.26% no está de acuerdo ni en desacuerdo y solo el 1.28% están en desacuerdo.



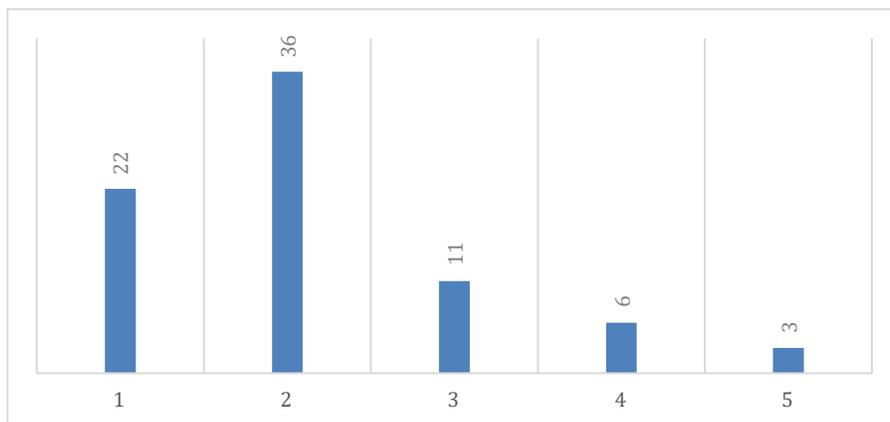
*Figura 26. Pregunta No. 14*

En la pregunta No. 15, “*El sueldo que percibo es muy adecuado*”. Se halló que el 33.33% están en desacuerdo, mientras que el 25.64% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 21.79% se encuentran de acuerdo, el 15.38% muy en desacuerdo y el 3.85% muy de acuerdo.



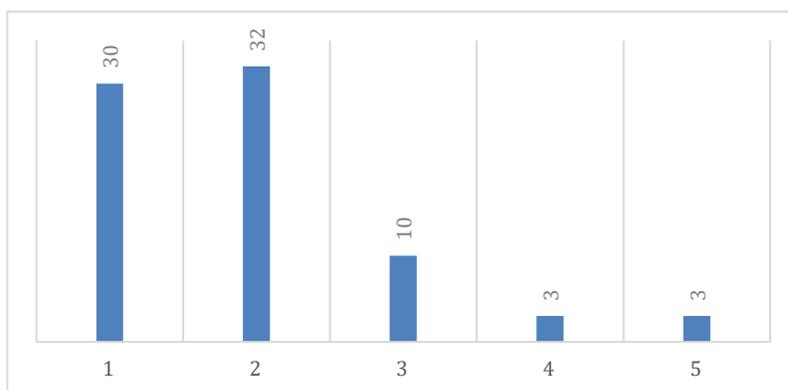
*Figura 27. Pregunta No. 15*

En la pregunta No. 16, “*Estoy convencido que el puesto de trabajo que ocupo es el que me corresponde por capacidad y preparación*”. Se evidenció que la mayoría del personal de enfermería se encuentra de acuerdo y muy de acuerdo con esta apreciación representado por el 46.15% y 28.21% respectivamente, el 14.10% manifiestan que no está de acuerdo ni en desacuerdo, y en una menor proporción con 7.69% y 3.85% se encontraron en desacuerdo y muy desacuerdo.



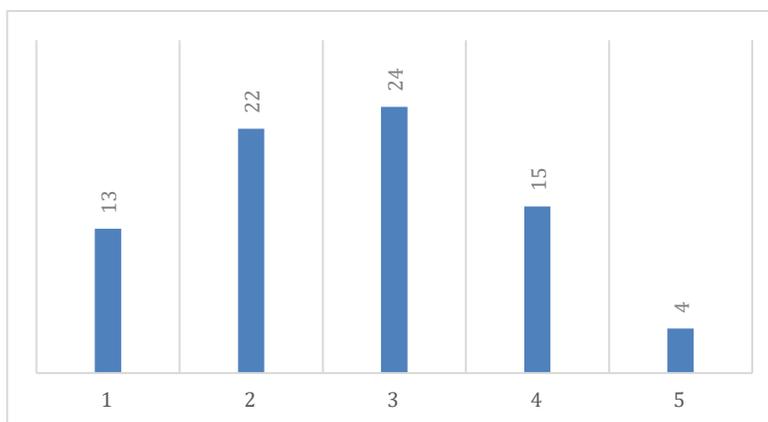
*Figura 28. Pregunta No. 16*

Pregunta No. 17, “*Tengo muchas capacidades de promoción profesional*”. En esta afirmación se evidenció que la mayoría de los profesionales entrevistados el 41.03% se encuentran de acuerdo, el 38.46% muy de acuerdo, mientras que el 12.82% en posición indeterminada, el 3.85% se encuentra en desacuerdo y en la misma proporción con el 3.85% muy en desacuerdo.



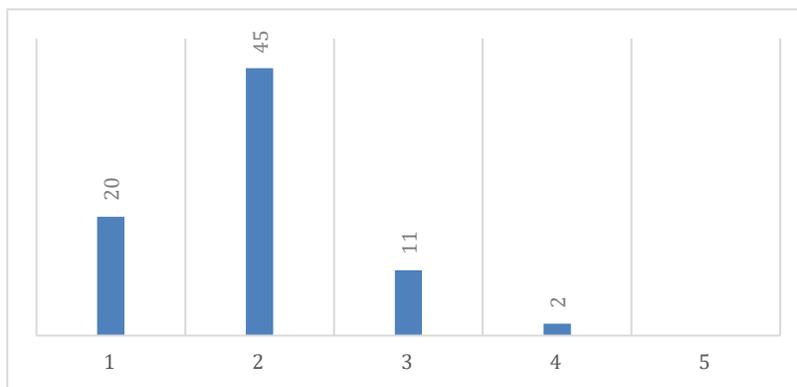
*Figura 29. Pregunta No. 17*

Pregunta No. 18, “*Con frecuencia tengo la sensación de que me falta tiempo para realizar mi trabajo*”, la figura 30 muestra que el 30.77% refiere no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 28.21% se encuentran de acuerdo, mientras que 19.23% se encuentra en desacuerdo, el 16.67% muy de acuerdo y 5.13% muy desacuerdo.



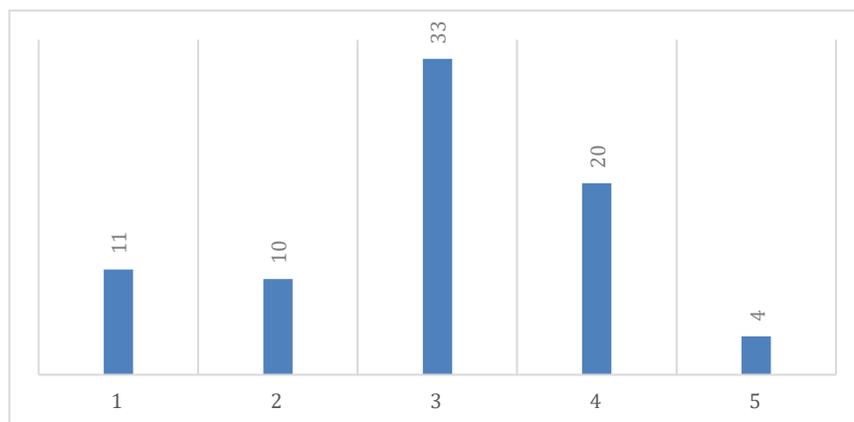
*Figura 30. Pregunta No. 18*

En el ítem No.19, “*Estoy seguro de conocer lo que se espera de mi trabajo, por parte de mis jefes/as*”. Se evidenció que el 57.69% de los participantes manifestaron estar de acuerdo y el 25.64% muy de acuerdo, no obstante 14.10% se hallaron en una posición indeterminada y solo el 2.56% en desacuerdo.



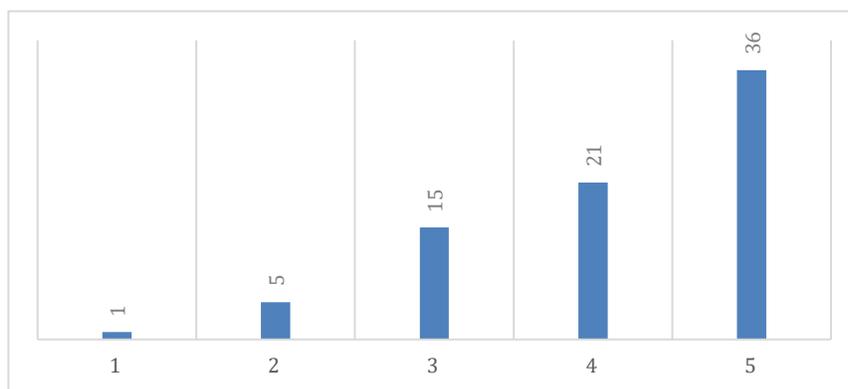
*Figura 31. Pregunta No. 19*

En la pregunta No. 20, “Creo que mi trabajo es excesivo, no doy abasto con lo que hay que hacer”, 33 participantes indicaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo representando el 42.31% de la población, el 25.64% se encuentran en desacuerdo, el 14.10% muy de acuerdo, 12.82% de acuerdo y el 5.13% muy en desacuerdo.



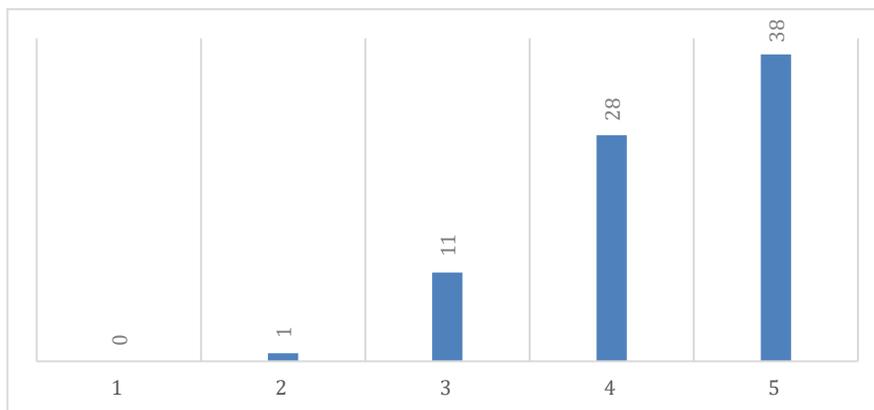
*Figura 32. Pregunta No. 20*

En la pregunta No. 21 “*Los problemas personales de mis compañeros/as de trabajo, habitualmente me suelen afectar*”. Se pudo evidenciar que la mayoría de los participantes se encuentran muy en desacuerdo con el 46.15% con esta apreciación, el 26.92% están en desacuerdo, el 19.23% se les hace indiferente, mientras que el 6.41% y 1.28% se encuentran en de acuerdo y muy de acuerdo respectivamente.



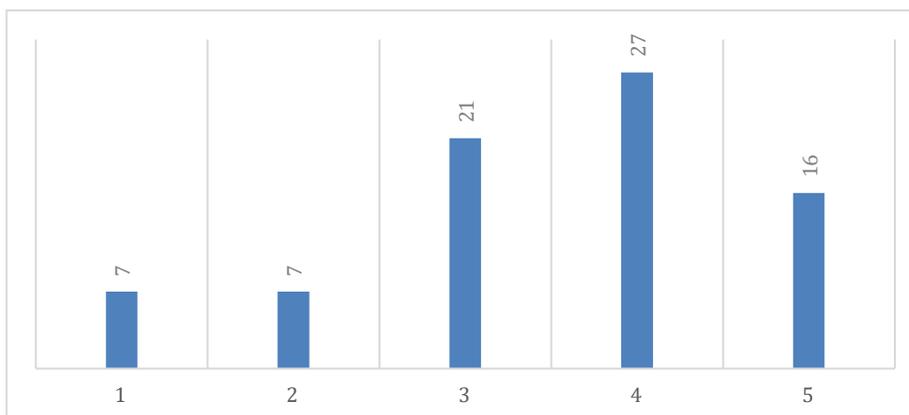
*Figura 33. Pregunta No. 21*

Pregunta No. 22, “*Con frecuencia tengo la sensación de no estar capacitado para realizar mi trabajo*”, en este ítem se determinó que el 48.72% están muy en desacuerdo, el 35.90% en desacuerdo, el 14.10% en posición indeterminada y en menor proporción con el 1.28% están de acuerdo con esta afirmación.



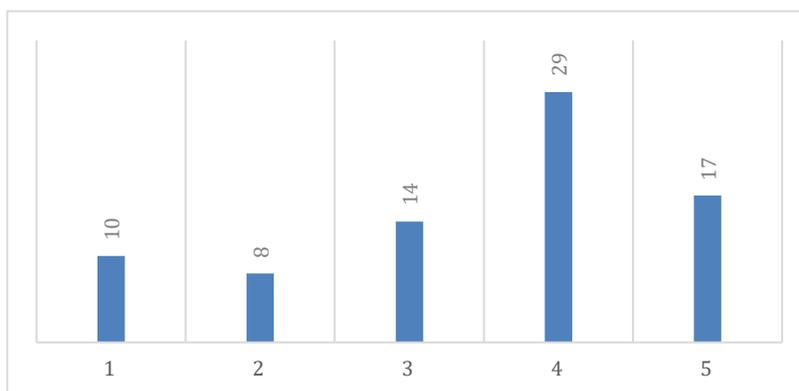
*Figura 34. Pregunta No 22*

Para la pregunta No. 23, “*Con frecuencia siento no tener recursos suficientes para realizar mi trabajo tan bien como sería deseable*”. Se halló que el 34.62% se encuentran en desacuerdo, el 26.92% no esta de acuerdo ni en desacuerdo, el 20.51% muy en desacuerdo, mientras que el 8.97% están de acuerdo, al igual que muy en desacuerdo.



*Figura 35. Pregunta No. 23*

Finalmente, en la pregunta No. 24, “*Con frecuencia la competitividad, o el estar a la altura de los demás, en mi puesto de trabajo me causa estrés o tensión*”. Se observó que el 37.18% están en desacuerdo y el 21.79% muy en desacuerdo, mientras que el 17.95% manifestaron que están en posición indeterminada, el 10.26% y el 12.82% se encuentran en desacuerdo y muy desacuerdo respectivamente.



*Figura 36. Pregunta No. 24*

Después de describir el resultado de cada pregunta, se calcularon las medidas de tendencia central como la media y medida de dispersión como la desviación estándar permitiendo hacer un análisis univariado como lo muestra la tabla 8.

*Tabla 8. Resultados generales cuestionario Font Roja.*

<b>Items</b>	<b>Media</b>	<b>Desv est</b>
Pregunta 1	2,97	1,093
Pregunta 2	4,45	0,907
Pregunta 3	1,95	0,896

Pregunta 4	2,51	1,159
Pregunta 5	3,13	1,333
Pregunta 6	2,86	1,235
Pregunta 7	4,09	0,969
Pregunta 8	3,37	1,152
Pregunta 9	3,50	1,235
Pregunta 10	4,58	0,570
Pregunta 11	4,23	0,979
Pregunta 12	3,22	1,180
Pregunta 13	4,37	0,723
Pregunta 14	4,32	0,712
Pregunta 15	2,65	1,103
Pregunta 16	3,87	1,036
Pregunta 17	4,06	1,011
Pregunta 18	2,68	1,122
Pregunta 19	4,06	0,709
Pregunta 20	2,95	1,080
Pregunta 21	4,10	1,014
Pregunta 22	4,32	0,764
Pregunta 23	3,49	1,181
Pregunta 24	3,45	1,296

---

*Fuente: Base de datos resultados cuestionario Font Roja*

Según tabla 7, se determinó que los 5 ítems que presentan mayor satisfacción según la calificación obtenida en la escala de Likert son: la pregunta No. 10 con una media 4,58 (DE: 0,57), seguido por la pregunta No. 2 con una media 4,45 (0,90), pregunta No. 13 con media 4,37 (DE 0,72), la pregunta No. 14 con media de 4,32 (DE 0,71) y finalmente, la pregunta No. 22 con una media de 4,32 (DE 0,71).

Por el contrario, los ítems que muestran una menor satisfacción entre el personal de enfermería corresponden a la pregunta No. 3 obteniéndose una media de 1,95 (DE 0,89), la pregunta No. 4 con una media 2,51 (DE 1,15), así mismo, el personal también manifestó insatisfacción con la pregunta No. 15 con una media 2,65 (DE 1,10), la pregunta No. 18 con una media de 2,68 (DE 1,12) y la pregunta No.6 con una media de 2,86 (DE 1,23).

Seguido a la descripción de la satisfacción por cada uno de los ítems del cuestionario se procedió a realizar la agrupación de las preguntas según las dimensiones que influyen en la satisfacción como lo describe el instrumento, de esta forma se realizó nuevo análisis univariado de cada factor (Tabla 9).

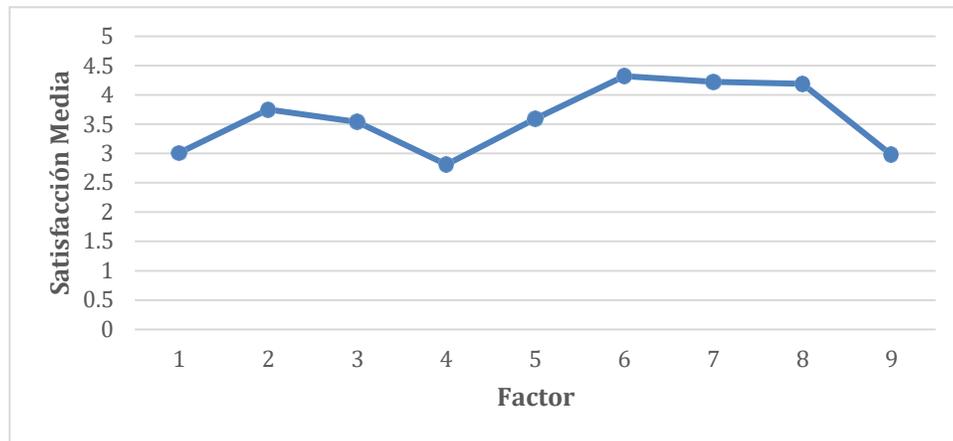
*Tabla 9. Resultados dimensiones cuestionario Font Roja.*

<b>Factor</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Media</b>	<b>Desv Est.</b>
1	Características extrínsecas del trabajo	1,0	5,0	3,01	0,822
2	Competencia profesional	1,7	5,0	3,75	0,792
3	Monotonía laboral	2,0	5,0	3,54	0,746
4	Presión del trabajo	1,0	5,0	2,81	0,964
5	Promoción profesional	1,0	5,0	3,59	0,800

6	Relación con compañeros	2,0	5,0	4,32	0,712
7	Relación con los jefes	2,5	5,0	4,22	0,590
8	Satisfacción por el trabajo	2,0	5,0	4,19	0,615
9	Tensión relacionada con el trabajo	1,8	4,2	2,98	0,440

*Fuente: Base de datos resultados cuestionario Font Roja*

Según lo ilustra la figura 37, se determinó que el personal de enfermería presenta mayor satisfacción asociada al factor de relación con los compañeros con una media de 4,32 (DE 0,71), seguido de relación con los jefes con media de 4,22 (DE 0,59) y satisfacción por el trabajo con una media de 4,19 (DE 0,61). Sin embargo, se identificó una menor satisfacción con las siguientes dimensiones: presión del trabajo con media 2,81 (DE 0,96), seguido de tensión relacionada con el trabajo con media 2,98 (DE 0,44) y finalmente características extrínsecas del trabajo con media 3,01 (DE 0,82).



*Figura 37. Resultados dimensiones Cuestionario Font Roja*

A partir de estos resultados obtenidos se soportan las afirmaciones de Wherter y Davis (2000), Hodgins, Chandra & Weaver (2010) y Suprasith (2018), en donde hacen referencia a la remuneración económica en relación a la carga laboral, la flexibilidad horaria y el crecimiento profesional como unos factores determinantes a la hora de tomar la decisión de cambiar de empleo, situación que es evidente en esta IPS debido a que en el cuestionario Font Roja las dimensiones en donde se encontró insatisfacción fueron la presión laboral, tensión laboral y características extrínsecas del trabajo. Se identificó que estos factores propios del cargo están generando en el colaborador de la IPS inconformidad lo cual eventualmente puede inducir el aumento en la rotación de personal. Contrario a lo que refiere Triana, Cárdenas, Juárez, Quiroz y Idrovo (2019) determinaron que la tensión laboral se relaciona significativamente con las actividades propias del cargo, pero no se asocia con la rotación del personal. Condición que no se puede deducir en este estudio ya que no se realizó una correlación de estas variables, no obstante, si se encontró que la tensión del trabajo genera insatisfacción laboral.

Así mismo, Arboleda & Cardona (2011) identificaron que el factor positivo que contrarresta la intención de rotación es el ambiente laboral situación armoniza con lo evidenciado en el cuestionario Font Roja donde los dos factores de mayor satisfacción fueron las relaciones con los jefes y con los compañeros lo cual aporta a un adecuado clima organizacional.

Respecto a las teorías motivacionales estos resultados apoyan la teoría de Herzberg, debido a que los factores extrínsecos o higiénicos evaluados fueron identificados como causas de insatisfacción mientras que los factores motivacionales como satisfacción, lo que indica que las organizaciones deben tener presente que son dos aspectos por tratar y que no son excluyentes entre sí, la ausencia de inconformidad en los factores higiénicos no es garantía de satisfacción laboral.

El personal de enfermería que participó en el presente estudio refleja que las características extrínsecas del trabajo se encuentran en una calificación indeterminada muy cercana a la insatisfacción similar a lo que encontró Chaparro, Guzmán, Naizaque, y Jiménez (2015). Para esta situación es necesario reevaluar desde área de gestión humana todas las actividades asociadas al rol de personal de enfermería con el fin de considerar reorganización de las cargas laborales, remuneración y otros mecanismos de compensación.

Con la información que aportó el cuestionario se pudo semaforizar las dimensiones permitiendo identificar las que se encuentran clasificadas según escala de Likert en satisfacción cuando el puntaje es mayor de 4, insatisfacción cuando es menor de 3 e indeterminadas cuando el puntaje esta entre 3 y 3.9 como lo muestra la figura 38.

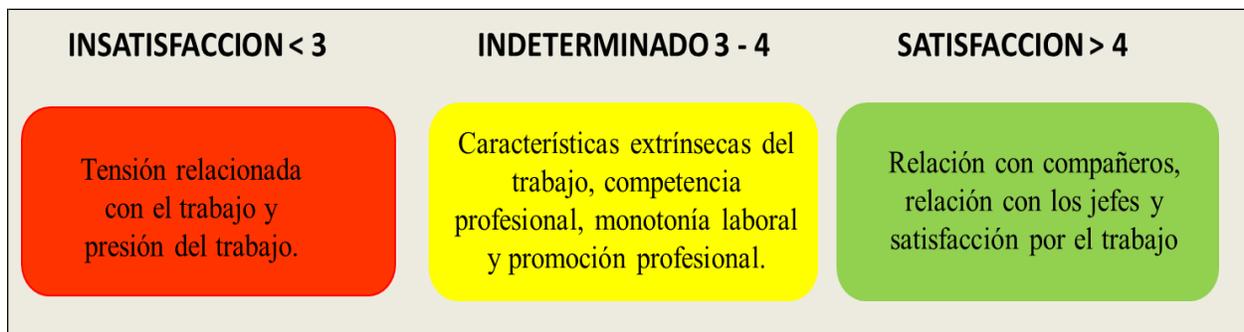


Figura 38. Semaforización de dimensiones

Fuente: Elaboración propia

Se pudo determinar que los factores con puntuación de insatisfacción fue el de tensión relacionada con el trabajo, de las 5 preguntas que lo componen 3 de estas se encontraron en insatisfacción, 1 en estado indeterminado y solo 1 en satisfacción, cabe resaltar que en esta dimensión se identificó la pregunta con el menor puntaje de todo el cuestionario, en especial en lo relacionado con el cansancio al final de la jornada laboral, perturbación del estado de ánimo, salud y horas de sueño. Así mismo, el factor presión relacionada con el trabajo compuesto por 2 preguntas, estas obtuvieron un puntaje menor de 3 considerado como insatisfacción, con frecuencia sienten que les falta tiempo para realizar el trabajo, hay excesos y sobrecarga en todas las actividades asignadas. En estos aspectos de insatisfacción que están relacionados con la tensión y presión del trabajo, pudieran ser los factores que están más asociados con el personal de enfermería para tomar la decisión de retirarse de la institución.

En los factores relacionados con la satisfacción se evidenció que en la dimensión de relación con sus compañeros la única pregunta obtuvo una calificación de satisfacción, para la dimensión de relación con los jefes las dos preguntas tuvieron una calificación sobre 4 y la satisfacción en el trabajo que está compuesta por 4 preguntas, 3 de estas se calificaron como

satisfacción y solo una en estado indeterminada pero con un puntaje cercano al 4, sin embargo, en este factor se encontró la pregunta con mayor calificación del cuestionario.

En consecuencia, se pudo determinar la satisfacción laboral global del personal de enfermería de la IPS de Santander, a través de la sumatoria de los resultados obtenidos en cada ítem y posterior cálculo de la media, se determinó que la satisfacción global mínima fue 65 puntos y la máxima 110 puntos para una media de 85,19 (DE 9,73) obteniendo una satisfacción laboral media de 3,54 (DE 0,71).

En el estudio de Labraguea et al., 2018 se relaciona la satisfacción laboral como un factor que influye directamente en la rotación de personal, al revisar los resultados arrojados por el cuestionario se evidenció una satisfacción global intermedia según las dimensiones exploradas, permite interpretar que la organización ha trabajado en mejorar las relaciones interpersonales en los diferentes niveles jerárquicos, pero debe sumar esfuerzos para replantear las estrategias en las dimensiones relacionadas con la tensión y presión en el trabajo ya que los autores Van der Heijdenabc, Peeters, Le Blance y Breukelenf (2018) indican que las demandas emocionales están directamente relacionadas con la rotación de personal.

Para dar respuesta al tercer objetivo específico planteado en esta investigación se llevó a cabo a través del cuestionario RO - FOS, en el cual se indagó acerca de las políticas organizacionales evidenciándose que 66 profesionales de enfermería conocen de ellas representando el 84% y el 16% es decir 12 personas, las desconocen. Al profundizar en esta socialización de las políticas según tabla 10, se encuentra que las 5 políticas más recordadas por el personal son: política seguridad y salud en el trabajo, ambiental, seguridad del paciente, humanización y calidad.

Tabla 10. Políticas organizacionales conocidas por el personal de enfermería.

<b>Políticas</b>	
Seguridad y salud en el trabajo	32
Ambiental	22
Seguridad del paciente	21
Humanización	13
Calidad	13
Reúso	3
Economía	2
Investigación	2
Abreviaciones	2
Compras	2
Ambiente físico	1
Desarrollo	1
Tecnología	1
Institución Amiga de la Mujer y la Infancia	1

Fuente: *Resultados cuestionario RO - FOS*

Estos resultados son similares a los encontrados por Gonzáles (2009), en donde se evidencia que las organizaciones a pesar de contar con actividades orientadas a la retención de personal estas no son concebidas como políticas, debido a que al interior de las instituciones estas estrategias no hacen parte del direccionamiento, solo quedan a disposición del área de gestión humana. Relacionando los resultados del primer cuestionario con esta pregunta existen concordancia con esta pregunta dado que es evidente que la IPS hace énfasis en las políticas que

están relacionadas con la ejecución de las actividades propias del perfil de enfermería y por esta razón son las más recordadas por los colaboradores.

Respecto a las políticas organizacionales o estrategias implementadas por la IPS orientadas a la retención de personal, se halló que la mayoría del personal de enfermería refiere no conocer las estrategias y/o políticas implementadas para tal fin, mientras que otros consideran que las capacitaciones, el salario emocional y la retribución económica a tiempo son las de mayor relevancia para el personal como lo ilustra la tabla 11.

*Tabla 11. Políticas y/o estrategias implementadas para retención de personal.*

<b>Políticas</b>	<b>Frecuencia</b>
Desconocen las políticas de retención	33
Capacitación	16
Salario emocional	15
Salario a tiempo	10
Trato humanizado	9
Flexibilidad horarios y servicios	9
Reconocimientos	5
Actividades extralaborales	4
Seguridad y salud en trabajo	1

*Fuente: Resultados cuestionario RO - FOS*

Estos resultados son similares a los que encontró Garcés et al, (2016), en donde recalca que la dificultad no radica en la falta de estrategias sino su implementación al interior de la organización, en la capacidad de los líderes para identificar las necesidades y evaluar la pertinencia de éstas, de igual forma también de las habilidades de los colaboradores para hacer

uso de ellas. Lo que se visualiza en esta respuesta es un desconocimiento de las estrategias de retención de la organización por probables fallas en la divulgación, implementación y uso.

Finalmente, se realiza la medición de las causas por las que eventualmente el personal de enfermería podría tomar la decisión de abandonar su empleo y se encontró que la mayoría lo haría por el aspecto salarial, seguido del ambiente de trabajo y carga laboral, con una frecuencia de 28, 17 y 13 personas respectivamente (Tabla 12). Sigue cobrando protagonismo las características propias del cargo y las extrínsecas en concordancia con los resultados del cuestionario Font Roja, siendo estas dimensiones las que se encuentran relacionadas con la intención de rotación del personal de enfermería en la IPS Santander.

*Tabla 12. Causas por las cuales abandonaría su empleo.*

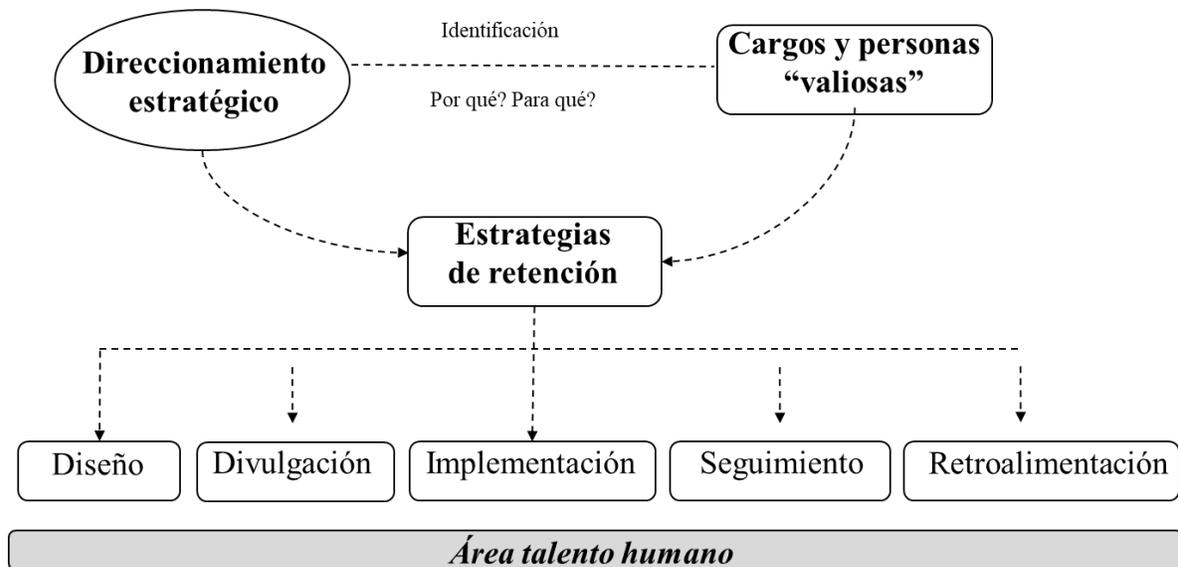
<b>Causas</b>	<b>Frecuencia</b>
Salario	28
Ambiente de trabajo	17
Carga laboral	13
Familiares	11
Flexibilidad horarios	10
Crecimiento profesional	9
Falta de apoyo al trabajador	7
Diferencia es valores corporativos y personales	4
Rotación de servicio	4
Personales	4
No renunciaría	4
Salud	1

*Fuente: Resultados cuestionario RO- FOS*

Estos resultados coinciden con lo planteado por Cubillos, et al (2017) en donde hacen referencia a que el contenido del trabajo, el factor económico y la satisfacción laboral son las causas más comunes relacionadas con la rotación de personal.

Cabe resaltar que el sistema de salud actual, atraviesa por una situación coyuntural lo cual hace vulnerable al personal de enfermería frente a las oportunidades del mercado, es por esto que es fundamental tener en cuenta los tres aspectos que plantea Cubillos, et al (2017), en donde la rotación de personal es el resultado de la combinación de la cultura organizacional, las políticas organizacionales y la motivación propias de cada individuo, los cuales deben ser contemplados cuando va a replantear las estrategias orientadas a la retención de personal.

A través de los resultados del estudio se recomienda y se sugiere un esquema de trabajo que permita a la organización identificar desde las altas directivas la necesidad de crear un programa de retención de personal para los distintos cargos, es especial aquellos considerados como claves en los procesos y de allí se deriven las diferentes estrategias de retención, tal como lo ilustra la figura 39. Es importante generar una serie de actividades en cada etapa de las estrategias y que participen las diversas áreas de la organización, teniendo como eje articulador el área de talento humano, el cual sería transversal en el desarrollo e implementación de dicho proceso.



*Figura 39. Esquema de retención.  
Fuente: elaboración propia.*

Llevar a cabo este proceso va de la mano con lo planteado por Mendieta (2013), quien reitera que las políticas de gestión de talento humano orientadas a la retención de personal son la solución a la rotación de personal, obteniendo un impacto positivo en los resultados de la operación como lo indican los autores Garcés, Londoño, Mendez & Martínez (2016). Así mismo, la permanencia en una organización promueve la adquisición del conocimiento que es lo que le permite a un empleado desarrollar su actividad de forma satisfactoria obteniendo los resultados esperados según el cargo que desempeña. proporcionándole a la institución ventajas en términos de eficiencia, motivación, disminución de costos y aumento de la productividad.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES

Los trabajadores del área de la salud en especial el personal de enfermería, son la primera línea de atención en cualquier servicio de salud. Esta profesión tiene una misión especial debido a que sus actividades están encaminadas a proteger, apoyar, promocionar, optimizar, prevenir, aliviar y ayudar en la atención de los pacientes. Es una profesión que tiene un campo de acción muy amplio y su formación les permite ejercer en varios frentes de acción; estas tareas demandan esfuerzo físico y emocional, experimentado una mayor carga laboral que otros trabajadores del sector salud.

El método de investigación implementado permitió que se cumpliera el objetivo general de este estudio, pudiendo determinar los factores asociados con la rotación de personal de la IPS de Santander, se identificó que la presión laboral, tensión laboral y características extrínsecas del trabajo son las causas que generan insatisfacción laboral ocasionando una intención de renuncia al trabajo. De igual forma, se logró identificar que las políticas organizacionales no son reconocidas como estrategias orientadas a la retención de personal, estas se asociaron directamente con los lineamientos que se deben seguir para el cumplimiento adecuado de las actividades propias del cargo. Este hallazgo pone en evidencia que los colaboradores perciben que la organización está enfocada en el hacer de las personas y en el desempeño de su rol, dejando en segundo plano el interés por el desarrollo del ser humano.

Cabe resaltar que los resultados evidenciaron que el personal de enfermería se encuentra satisfecho con las relaciones que tiene con sus compañeros y jefes. Por consiguiente, es un aspecto que la organización debe fomentar y potencializar en pro de la satisfacción laboral,

resaltando la importancia que este factor tiene en las instituciones pues es de vital importancia en la dinámica laboral actual en donde el factor económico ya no es el determinante para la permanencia en un lugar de trabajo sino el valor agregado que una institución pueda entregar y conectar con un individuo.

A partir de los resultados obtenidos es evidente, la importancia de la motivación en los trabajadores, tal como lo propone desde Herzberg en la teoría de los dos factores, en donde efectivamente los factores extrínsecos son los que en su gran mayoría generan insatisfacción del personal de enfermería, por ende, se hace prioritario la revisión de estos para poder realizar los cambios necesarios que permitan generar un impacto positivo en la satisfacción laboral. Teniendo claro que para lograr un desempeño laboral excepcional se debe identificar los aspectos motivadores de cada persona y la creación estrategias para satisfacerlos dará como resultado una disminución en la rotación de personal.

No obstante, en el instrumento usado varios ítems hacen referencia a los factores motivacionales en donde se halló que presentan una calificación intermedia identificándose una oportunidad para realizar intervenciones encaminadas a propiciar retos individuales que movilicen a los colaboradores desde su interior que permitan mantener y mejorar la productividad de la organización. En este aspecto es importante que el colaborador perciba por parte de la empresa un interés genuino por su desarrollo y permanencia en la institución.

Con estos resultados se confirma que la gestión del talento humano es el pilar para el éxito de las organizaciones actuales, ya que este depende en gran proporción de lo que los colaboradores hacen. Recalcando que una adecuada gestión del recurso más valioso de empresa

como lo es el humano traerá grandes beneficios y contribuirá a la consecución de los objetivos tanto individuales como colectivos, entregando bienestar y ventaja competitiva a la organización.

Esta investigación podría darle a la organización una visión más amplia de las causas que promueven la rotación de personal, de igual forma se recomienda a la IPS tener en cuenta los presentes resultados y a partir de éstos considere el diseño e implementación de estrategias que ayuden a minimizar este fenómeno, en ese orden de ideas se estructura un esquema de acción con posibles actividades que pudieran contrarrestar las causas que están generando discomfort al interior de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación es importante tener en cuenta aspectos primordiales para la mejora continua de la gestión del talento humano de la IPS de Santander, por lo que debe considerar la generación de estrategias desde el proceso de atracción, reclutamiento, experiencia durante la vinculación hasta el retiro del colaborador.

Se recomienda realizar una nueva revisión del proceso de selección en donde se inicia con el análisis detallado del cargo para así determinar las características que debe tener una persona idónea para esta actividad, seguidamente realizar el proceso de reclutamiento en donde se identifique no solo esas capacidades sino los factores motivacionales predominantes del aspirante y evaluar si estas van alineadas con los objetivos de la organización.

Proponer un plan de comunicación organizacional que permita la socialización de las políticas propuestas para la retención del personal, así mismo, realizar validaciones periódicas de la información impartida a los colaboradores. De igual forma es importante conocer la frecuencia

de uso de estas estrategias ya que esto permite identificar y monitorizar el impacto a la vez que proporciona información para la toma de decisiones anticipadas.

Potencializar los aspectos en donde el personal de enfermería se siente satisfecho en este caso las relaciones interpersonales, proponer espacios en donde se afiancen estos lazos dando a conocer a los colaboradores y sus líderes aspectos cada vez más humanos desde una dimensión basada en la confianza.

Generar un proyecto de incentivos económicos y no económicos los cuales promuevan la fidelización y el aumento de la motivación de los colaboradores.

Mantener actualizado el manual de funciones y resultados esperados de cada cargo, realizar socializaciones periódicas que permitan a los colaboradores identificar sus retos profesionales y proyectar sus metas individuales propiciando la motivación intrínseca del individuo.

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.

Crear un plan de capacitaciones a todos los colaboradores según grupos de afinidad, estos espacios generan conocimiento, apropiación de conductas y comportamientos en relación con lo aprendido, de igual forma, propiciar la entrega de capacidades para habilitar a las personas a sentirse más empoderadas y comprometidas con su trabajo.

Realizar una medición periódica de la satisfacción laboral por áreas o servicios esto permite monitorizar las dimensiones e identificar las necesidades de los colaboradores en esa misma medida se podrán implementar estrategias específicas que garanticen la disminución de la rotación de personal.

Usar herramientas de otras áreas orientadas a fomentar y desarrollar la adecuada gestión del talento humano, teniendo en cuenta la diversidad de la fuerza laboral se debe migrar de una administración de personal tradicional a una innovadora y flexible que se adapte a las expectativas de las nuevas generaciones.

Dar continuidad al desarrollo de estudios sobre rotación de personal en personal de enfermería a nivel local con el fin determinar cómo es el comportamiento en la región y cuales son los diferentes factores que contribuyen a tomar la decisión de abandonar el empleo.

Las estrategias anteriormente mencionadas son algunas de las que se pueden analizar e implementar por parte de los directivos de la organización con el fin de que la empresa reduzca la rotación de personal y fomente la satisfacción laboral haciéndola más atractiva y competitiva en el mercado.

## REFERENCIAS

- Araya, L., y Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, IV (142), Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=153/15333870004>
- Arboleda, G., Cardona, J. Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, 2011. *Rev. Gerenc. Polit. Salud.* 2018;17(35).  
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgps17-35.psld>
- Arrieta, C., & Navarro, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22 (109), 67-89. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1332/133213120004.pdf>
- Asamani. J.A., Amertil.N.P., Chebere.M. (2015). The influence of workload levels on performance in a rural hospital. *BJHCM*, 21, p. 577-586.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina. Recuperado de <https://publications.iadb.org/en/bitstream/handle/11319/7770/Antiguedad-en-el-Empleo-y-Rotacion-Laboral-en-America-Latina.pdf?sequence=1>
- Byrne, M., The Implications of Herzberg's "Motivation-Hygiene" Theory for Management in the Irish Health Sector. En: *The Health Care Manager*. 2006. vol. 25, no 1, p. 4-11

- Cabrera, A., Ledezma, M., Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, (5), 83-91. Recuperado <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>
- Cavanagh, S. (1990) Predictors of nursing staff turnover. *Revista Journal of Advanced Nursing Studies*. No. 15, p. 373-380 DOI: 10.1111/j.1365-2648.1990.tb01825.x
- Chavarría, T. (2018). Desarrollo e implementación de una herramienta para la validación de cuentas médicas y gestión de glosas en el sector salud en Colombia. *Med U.P.B.* 37(2). 131-141.doi:10.18566/medupb.v37n2.a07
- Chaparro, DT., Guzmán, AL., Naizaque, LJ., Ortiz, SP., Jiménez, W., Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Univ Odontol.* 2015 Ene-Jun; 34(72). doi: 10.11144/Javeriana.uo34-72.forp.
- Chiavenato, A. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* 7ma edición, México, Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*, México: McGraw-Hill
- Cifuentes, J., (2012). *Satisfacción laboral en enfermería en una Institución de salud de cuarto nivel de atención (Tesis Maestria)*. Universidad Nacional de Colombia, Cundinamarca, Colombia.

Consejo Internacional de enfermeras (2002), Definición. Geneve. recuperado

<https://www.icn.ch/nursing-policy/nursing-definitions>

Colorado, J., Giraldo, L., (2012). Ventajas competitivas y productivas en Instituciones

Prestadoras de Servicios de Salud –IPS– públicas y privadas de la ciudad de Medellín: el caso del Hospital Pablo Tobón Uribe y del Hospital General de Medellín. Recuperado:

<https://www.hgm.gov.co/images/PDF/gestion-conocimiento/2013->

[investigaciones/ventajas-instituciones-prestadoras-de-servicios-de-salud.pdf](https://www.hgm.gov.co/images/PDF/gestion-conocimiento/2013-investigaciones/ventajas-instituciones-prestadoras-de-servicios-de-salud.pdf)

Cubillos-Calderón, C., et al. 2017. Análisis de las causas de la rotación de personal en el área

Comercial de una Gran Superficie. Revista FACCEA 7(1): 58-66 pp. Recuperado de

<https://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/654/731>

Flores, R., Abreu J. L., Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las

empresas mexicanas. International Journal of Good Conscience. 3(1), 65-99.

Garcés, C., Londoño, I., Méndez, K., & Martínez, J. (2016). Retención de empleados, una

estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis*

*Amigó (histórico)*, 3(1), 108-115. doi:<https://doi.org/10.21501/23823410.1898>

Gonzáles, D. (2009). Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y

alcances. Revista Universidad Eafit, 45(156), 45-72.

Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral. Trabajo de investigación. Universidad Nacional de

Cuyo. Facultad de ciencias económicas. Licenciatura en administración

- Harrison, D. A., Newman, D. A. y Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación: (6a. ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B., *The Motivation to Work*. New York: John Wiley. 1959. Citado por BYRNE, M., *The Implications of Herzberg Motivation-Hygiene*. *Theory for Management in the Irish Health Sector*. In: *The Health Care Manager*. 2006, vol. 25 no. 1, p. 4-11.
- Hodgin, R. F., Chandra, A., Weaver, C. (2010). Correlates to long-term-care nurse turnover: survey results from the state of West Virginia. *Hospital Topics*, 88(4), 91–97. <https://doi-org.aure.unab.edu.co/10.1080/00185868.2010.528258>
- Labraguea, Leodoro., Gloeb, Donna., McEnroec, Denise., Konstantinosd, Kostas., y Colete, Paolo. (2018). Factors influencing turnover intention among registered nurses in Samar Philippines. *Applied Nursing Research*, 39, 200-206.
- Lagoueyte Gómez, María Isabel. (2015). El cuidado de enfermería a los grupos humanos. *Revista de la Universidad Industrial de Santander. Salud*, 47(2), 209-213. Retrieved April 25, 2020, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-08072015000200013&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-08072015000200013&lng=en&tlng=es).

- Littlewood Z, H., (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. Investigación Administrativa, (97), 7-25.
- Lopez, H., Velez, M., Franco. A., (2017). Percepciones acerca de la motivación docente en personal directivo de instituciones de educación secundaria en la zona metropolitana de Medellín, 2015. Educare Electronic Journal, 21 (2). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5919100>
- Madero Gómez, Sergio Manuel (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. Investigación Administrativa, 48(124),1-21. ISSN: 1870-6614. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4560/456059299001>
- Manso, J. 2002. El legado de Federick Irving Herzberg. Revista universidad EAFIT. (128), p.80. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Malvarez, SM., Castrillón, MC., Panorama de la fuerza de trabajo en enfermería en América Latina. Primera parte. Rev Enferm IMSS 2006; 14 (2):101-116
- Mobley. W.H. (1977) Intermediate Linkager in the relationship between job satisfaccion and employee turnover. Journal of applied psychology 62, 237-240.
- Manrique F., Herrera G., Méndez Y. Validez y fiabilidad en Colombia del Font Roja. Hacia. Prom. Salud. 2019; 24 (2): 46-59. DOI: 10.17151/hpsal.2019.24.2.5
- Molina, G., Oquendo, T., Rodríguez, S., Montoya, N., Vesga, C., Lagos, N., Almanza, R., Chavarro, M., Goenaga, E., Arboleda, G. (2016). Gestión del talento humano en salud

- pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas, 2014. *Gerencia Y Políticas De Salud*, 15(30). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyys15-30.gtsp>
- Mayoral, L., Gangloff, B., Romero, M. C. (2011). El locus de distribución en el medio organizacional: de la valorización/desvalorización de las explicaciones internas vs. externas utilizadas para justificar las recompensas y sanciones distribuidas por los superiores jerárquicos. *Interamerican Journal of Psychology*, 45(1), 51-60
- Melendres, V., Aranibar, M. (2017). Factores que inciden en la rotación de personal en Maquiladoras: Una revisión del panorama en México.
- Ministerio de Salud. (2018). Política Nacional de Talento Humano en Salud. recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/politica-nacional-talento-humano-salud.pdf>
- Morris, R., MacNeela, P., Scott, A., Treacy, P., & Hyde, A. (2007). Reconsidering the conceptualization of nursing workload: literature review. *Journal Of Advanced Nursing*, 57(5), 463–471. Retrieved from <http://search.ebscohost.com.aure.unab.edu.co/login.aspx?direct=true&db=mnh&AN=17284279&lang=es&site=ehost-live>
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Occupational stress and turnover intention: implications for nursing management. *International Journal Of Health Policy And Management*, 1(2), 169–176. <https://doi-org.aure.unab.edu.co/10.15171/ijhpm.2013.30>
- Newstrom, W. J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

- Quijano, S., Navarro, C., (2012). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de Psicología*, 30 (1-3), 337-349. Recuperado de <http://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/416/336>
- Parra, C., Bayona, J., Salamanca, T., (2018). Vigencia conceptual de los factores de la motivación: una perspectiva desde la teoría bifactorial propuesta por hezberg. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XV (27), 25-52.
- Pizarro Ruz, Jenny y Fredes Collarte, Dailet e Inostroza Peña, Carolina y Torreblanca Urbina, Elisa (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flujo en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24 (87), 843-859. [Fecha de consulta 1 de mayo de 2020]. ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29060499013>
- Pujol-Cols, Lucas J. y Dabos, Guillermo E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34 (146), 3-18. [Fecha de consulta 1 de mayo de 2020]. ISSN: 0123-5923. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=212/21255535002>
- Reyes, A. (2007). *Administración de Personal: Relaciones Humanas*. México. Limusa.
- Reyes, A. (2010). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.
- Román-Calderón, J., Battistelli, M., (2014). Antecedentes de las intenciones de abandono en cooperativas Colombianas. *Revista de Administração de Empresas*.54(6), 672-680.

Romani Larrea, Sergio Alfredo y Ferrer Mejía, Mercedes Lulilea y Zuta Arriola, Noemí

(2018). Trabajo en equipo y satisfacción laboral en profesionales de Enfermería del Hospital de Ventanilla. *Investigación Valdizana*, 12 (3), 165-170. [Fecha de consulta 1 de mayo de 2020]. ISSN: 1994-1420. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5860/586062189006>

Suprasith, M. (2018). Factors of work satisfaction and their influence on employee turnover in Bangkok, Thailand. Bangkok.

Taylor, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica* (11ª edición). México: Herrero Hnos. S. A.

Triana, E., Cárdenas, L. M., Juárez, A., Quiroz, J., Idrovo, A. J. (2019). Use of assessment scales, turnover and job strain in nursing staff: A study in a Colombian hospital. *Journal Of Nursing Management*, 27(1), 42–51. <https://doi-org.aure.unab.edu.co/10.1111/jonm.12647>

Valdez, B. (2016). Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud de la red asistencial de Jauja. Periodo 2013. (Tesis de maestría). Perú. 2016.

Van der Heijdenabc, B., Peeters, M., Le Blance, P., Breukelenf, Wim. (2018). Job characteristics and experience as predictors of occupational turnover intention and occupational turnover in the European nursing sector. *Journal of Vocational Behavior*. 108. 108-120.doi: /10.1016/j.jvb.2018.06.008

Vazquez, S. E. (2014). La motivación de los empleados en bibliotecas a través de la teoría de las expectativas. *Revista Infoacceso*, 2 (1), 3-14. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10760/25114>

Werther, W., Davis, J. (2000) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, Editorial McGraw Hill; p. 260.

## ANEXOS

### ANEXO 1. Cuestionario Font Roja

El objetivo de esta información es ayudarlo a tomar la decisión de participar en nuestra investigación denominada *factores asociados a la rotación del personal de enfermería en una IPS de Santander*. La información que usted nos brinde será tratada de manera confidencial y anónima. Su participación es totalmente voluntaria y puede darla por terminada en cualquier momento.

Instrucciones: El cuestionario Font roja contiene una serie de preguntas sobre su trabajo y sobre cómo se encuentra usted en el mismo.

Debe marcar con una X la respuesta que considere se ajusta más a su opinión sobre lo que se le pregunta, siendo Muy de acuerdo 1, De acuerdo 2, Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3 En desacuerdo 4, Muy en desacuerdo 5. En el caso de un error, redondee con un círculo y señale con una X la respuesta que considere más adecuada.

En ningún caso hay respuestas correctas, adecuadas o inadecuadas. Lo importante es su opinión en cada una de las preguntas y esa opinión es siempre correcta.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Mi actual trabajo en el Hospital es el mismo todos los días, no varía nunca.					
2. Creo que tengo poca responsabilidad en mi trabajo en el Hospital					
3. Al final de la jornada de un día de trabajo corriente y normal, me suele encontrar muy cansado.					

4. Con bastante frecuencia me he sorprendido fuera del Hospital pensando en cuestiones relacionadas con mi trabajo.					
5. Muy pocas veces me he obligado a emplear “a tope” toda mi energía y capacidad para realizar mi trabajo.					
6. Muy pocas veces mi trabajo en el Hospital perturba mi estado de ánimo, o a mi salud o a mis horas de sueño.					
7. En mi trabajo me encuentro muy satisfecho.					
8. Para organizar el trabajo que realizo, según mi puesto concreto o categoría profesional, tengo poca independencia.					
9. Tengo pocas oportunidades para aprender a hacer cosas nuevas					
10. Tengo muy poco interés por las cosas que realizo en mi trabajo.					
11. Tengo la sensación de que lo que estoy haciendo no vale la pena.					
12. Generalmente el reconocimiento que obtengo en mi trabajo es muy reconfortable					
13. La relación con mi jefe/a, jefes/as es muy cordial.					
14. La relación con mis compañeros/as son muy cordiales.					
15. El sueldo que percibo es muy adecuado.					
16. Estoy convencido que el puesto de trabajo que ocupo es el que me corresponde por capacidad y preparación.					
17. Tengo muchas capacidades de promoción profesional.					
18. Con frecuencia tengo la sensación de que me falta tiempo para realizar mi trabajo.					
19. Estoy seguro de conocer lo que se espera de mi trabajo, por parte de mis jefes/as.					

20. Creo que mi trabajo es excesivo, no doy abasto con lo que hay que hacer.					
21. Los problemas personales de mis compañeros/as de trabajo, habitualmente me suelen afectar.					
22. Con frecuencia tengo la sensación de no estar capacitado para realizar mi trabajo					
23. Con frecuencia siento no tener recursos suficientes para realizar mi trabajo tan bien como sería deseable.					
24. Con frecuencia la competitividad, o el estar a la altura de los demás, en mi puesto de trabajo me causa estrés o tensión.					

**ANEXO 2. Cuestionario RO -FOS**

1. ¿Conoce Ud. Cuáles son las políticas institucionales en su organización?

Sí\_\_\_\_\_No\_\_\_\_\_

Menciónelas:

---

---

---

2. ¿Qué políticas o Estrategias Implementa la organización para retener el personal?

---

---

---

---

3. ¿Cuáles Considera usted que son las razones que llevan a los trabajadores a renunciar a su Institución?

---

---

---

4. ¿Por qué situación o condición usted renunciaría al trabajo?

---

---

---

---

5. ¿Qué le sugiere a la organización para retener y desarrollar su personal?

---

---

---

---

---

### ANEXO 3. Formato de validación del instrumento de investigación

Título del proyecto: FACTORES ASOCIADOS A LA ROTACION DEL PERSONAL DE ENFERMERIA EN UNA IPS DE SANTANDER

Nombre del estudiante: Lina Maria Diaz Rojas

Experto:

Instrucciones: determinar si, en general, el instrumento de medición reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido excelente, muy bueno, regular o deficiente colocando una X en la casilla correspondiente a cada uno.

N°	Indicador	Definición	E	MB	B	R	D
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas de forma clara y precisa, sin ambigüedades.					
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con los objetivos, variables e indicadores del proyecto					
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta que midan lo que pretenden medir					
4	Marco de referencia, lenguaje adecuado y nivel del informante	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.					
5	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado					

6	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.					
---	-----------	---	--	--	--	--	--

Observaciones:

---

---

---

## ANEXO 4. Carta aval comité ética médica.

### Comité de Etica en Investigaciones Resultado de la revisión

#### Protocolo y/o Acción de Seguimiento 001990

Número de dictámen 02211/2020

#### Decisión Oficial: Aprobado

Título Protocolo	No aplica FACTORES ASOCIADOS A LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE ENFERMERÍA EN UNA UNIVERSIDAD DE SANTANDER
Investigador	Claudia liliana perez baez
Fecha de decisión	13 / Mar / 2020
Acta Nro	8
Seguimiento	No aplica
Patrocinador:	No aplica
Centro de Investigación:	Universidad Autónoma de Bucaramanga-UNAB

El CEI FOSCAL se reunió en sesión ordinaria dando cumplimiento a lo dispuesto en el ESTATUTO del Comité de Ética de la Investigación en el ARTÍCULO 10. CONFORMACION.: que expresa: El ( ) estará integrado por un grupo multidisciplinario de ocho miembros...; en el ARTICULO 20°. QUÓRUM: Para que exista quórum decisorio se debe cumplir los siguientes criterios: a) Contar con mínimo cinco miembros del comité b) Estar presente, al menos, un miembro no vinculado laboralmente a ( ). c) Estar presente, al menos, un miembro no experto en el área de investigación clínica. d) Estar presente el Presidente del Comité, el Vicepresidente y/o su segundo Vicepresidente. e) Estar presente, al menos, un miembro médico. f) Estar presente, al menos, un miembro no científico. g) Estar presente, al menos, el Representante de la comunidad. e) Las discusiones y deliberaciones de cada sesión se documentarán en el acta de sesión que estará a disposición de los entes regulatorios y auditorías de los patrocinadores. f) Solamente los miembros del ( ) que participen en la revisión y discusión deberán dar su opinión y/o asesoramiento y documentarán su presencia firmando las actas y en el numeral que define el Quórum decisorio cuando se cumplan los siguientes criterios: Contar con mínimo cinco miembros del Comité. Estar presente al menos, un miembro no vinculado laboralmente a la FOSCAL, un miembro no experto en el área biomédica, y un miembro con experiencia en investigación en salud. y en su ARTÍCULO 21o. MECANISMO DE LAS DECISIONES: Las decisiones del C ( ) se tomarán preferencialmente por consenso, y ocasionalmente por mayoría absoluta de votos, requiriéndose en esta situación del voto favorable del experto en investigaciones biomédicas y del representante no vinculado a ( ) L, contando con el quórum para sesionar de la mitad más uno de los miembros, para expedir la aprobación de un estudio.

### Consentimiento Informado

FORMULARIO DE INFORMACIÓN DEL PARTICIPANTE Y CONSENTIMIENTO INFORMADO DEL PROYECTO  
**TITULADO FACTORES ASOCIADOS A LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE ENFERMERÍA EN UNA IPS DE SANTANDER.** Tipo de Consentimiento: General Versión: 1.0 Fecha Elab:2020-03-03

Concepto del Comité:Aprobado

Observación:El consentimiento informado elaborado para este proyecto incluye los aspectos requeridos para proveer la información necesaria a las personas que se incluyan en el estudio y el investigador principal debe garantizar la obtención del documento firmado por cada uno de los participantes en el estudio.

### Protocolos

Protocolo Factores asociados a la rotación de personal de enfermería en una IPS de Santander Versión:1.0  
 Fecha Elab: 2020-03-03 Idioma:Español

Concepto del Comité:Aprobado

Observación:La documentación mantiene un alto nivel de calidad técnica y científica del proyecto, de sus aspectos reglamentarios, y sus aspectos éticos.

### Hoja de Vida

Claudia liliana perez baez

Funcion :Investigador Principal Horas Estudio:0 Horas Otros Estudios: 0

Concepto del Comité:Aprobado

Observación:La hoja de vida cumple con los requisitos académicos y técnicos requeridos

### Hoja de Vida

lina maria diaz rojas

Funcion :Sub Investigador Horas Estudio:0 Horas Otros Estudios: 0

Concepto del Comité:Aprobado

Observación:La hoja de vida cumple con los requisitos académicos y técnicos requeridos.

### Asistieron los siguientes miembros:

Carlos Paredes Gomez Presidente Medico Magister en salud pública Asistente  
 Clara Ines Prada Forero Vicepresidente Médico Especialista en Gerencia de la seguridad social y proyectos en salud Asistente  
 Elizabeth Niño Mosquera Miembro del comité Enfermera especialista en cuidado crítico Asistente  
 Gloria Patricia Rueda Carreño Miembro del comité Odontóloga Máster en Bioética Asistente  
 Edgar David Gomez Laiton Miembro del comité Médico Internista Asistente  
 Daisy Alejandra Mendez Clavijo Secretaria Técnica del ( ) L. Abogada Asistente  
 Luz Amparo Hernandez Duran Miembro del comité Trabajadora Social Especialista en Gestión Humana Asistente

Fecha Creación: 13/03/2020 16:06

  
 Dr. Carlos Paredes Gómez

**ANEXO 5. Consentimiento informado**

**CONSENTIMIENTO INFOMADO DEL PROYECTO FACTORES ASOCIADOS A LA  
ROTACIÓN DE PERSONAL DE ENFERMERÍA EN UNA IPS DE  
SANTANDER.”.**

**Declaración del participante:**

Yo \_\_\_\_\_ acepto SI \_\_\_ No \_\_\_ participar de manera voluntaria y libre, dispongo ser incluido (a) en el proyecto “**FACTORES ASOCIADOS A LA ROTACIÓN DE PERSONAL DE ENFERMERÍA EN UNA IPS DE SANTANDER.**”

**Declaración del participante:**

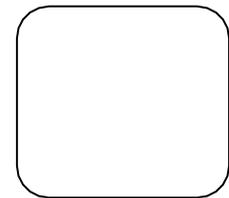
Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Documento de Identificación: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

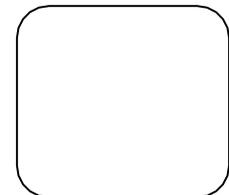


Huella dactilar

Nombre del testigo 1: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Documento de identificación: \_\_\_\_\_



Teléfono: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Huella dactilar

**9. Declaración del investigador:**

Certifico que yo o algún miembro de mi grupo de investigación le ha explicado a la persona cuyo nombre aparece registrado en este formulario, sobre esta investigación, y que esta persona entiende la naturaleza y propósito del proyecto y los posibles riesgos y beneficios asociados con la participación. Todas las preguntas que esta persona ha hecho le han sido contestadas. Me comprometo a manejar los resultados de esta investigación de acuerdo con las normas éticas para la investigación en seres humanos del Ministerio de Salud.

Nombre del investigador: \_\_\_\_\_

Documento de Identificación: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_ Fecha: DD / MM / AAAA