

Análisis de la relación entre los valores de trabajo y la intención de rotación en el talento humano del sector salud en Bucaramanga

Lucenith Pinilla Moreno

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Administración

Director

Sebastian Garcia Mendez

Doctor en Ciencias de la Educacion

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, administrativas y contables

Facultad de Administración de Empresas

Maestría en Administración

2025

Dedicatoria

A Dios y la Virgen María, por llenarme de sabiduría y entendimiento para lograr este propósito en mi vida profesional.

A mi querida madre Luz Elena, porque desde el cielo intercede por cada una de mis causas como mi ángel preferido.

A mi esposo Cesar Augusto, por ser ese apoyo incondicional en las metas que me propongo y vivir nuestro proyecto de vida.

A mis hijos Luz Dayanna, Luisa Alejandra y Felipe Augusto, por permitir y entender mis ausencias para terminar este proyecto.

Agradecimientos

Es el momento de expresar mi sincero agradecimiento a la Universidad Santo Tomás por darme las herramientas necesarias para la elaboración de este proyecto de investigación desde su concepción hasta su finalización, además de entender las situaciones que por momentos nos hacen postergar nuestras metas y estar ahí para continuar.

Mi inmensa gratitud por su compromiso como director de este proyecto al Dr. Sebastián García Méndez, quien desde su rol siempre mantuvo una disposición orientadora y positiva en sus explicaciones, logrando que este proyecto culminara satisfactoriamente y retribuyera los aportes planeados.

Así mismo, expreso mi agradecimiento a la Dra. Carolina Monsalve Castro, quien inicialmente revisó y aprobó este tema de proyecto, compartió sus conocimientos y encauzó el desarrollo de la investigación.

Todos estos esfuerzos robustecieron los resultados de este proyecto desde el punto de vista del conocimiento, pero tal vez lo más importante a mi criterio, sea la experiencia profesional vivida.

Contenido

Introducción.....	12
1. Análisis de la relación que existe entre los valores de trabajo y la intención de rotación en el talento humano del sector salud en Bucaramanga.....	14
1.1 Planteamiento del problema	14
1.2 Formulación del problema.....	17
1.2.1 Sistematización del problema.....	17
1.3 Justificación	17
1.4 Objetivos.....	20
1.4.1 Objetivo general	20
1.4.2 Objetivos específicos.....	21
2. Marco Referencial	21
2.1 Antecedentes.....	21
2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional.....	21
2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional	24
2.1.3 Antecedentes en el ámbito local	25
2.2 Marco Teórico	26
2.2.1 Valores de trabajo.....	26
2.2.1.1 Conceptualización de los valores de trabajo.....	26
2.2.1.2 Dimensiones de los valores de trabajo	26
2.2.1.3 Escalas de medición de los valores de trabajo.....	27
2.2.2 Intención de rotación	28
2.2.2.1 Conceptualización de la Intención de rotación.....	28

2.2.2.2 Escalas de medición de la Intención de rotación.....	29
3. Diseño Metodológico	30
3.1 Hipotesis	30
3.2 Operacionalización de variables.....	31
3.3 Tipificación de la investigación (Valores y rotación)	34
3.4 Diseño de la Investigación.....	34
4. Metodología.....	35
4.1 Fases para el desarrollo del proyecto.....	35
4.1.1 Fase de planificación	35
4.1.2 Fase de Ejecución.....	35
4.1.3 Fase de Entrega de Resultados y Conclusiones.....	36
4.2 Población y Muestra	36
4.2.1 Caracterización de la población.....	36
4.2.2 Prueba piloto.....	37
5. Resultados.....	38
5.1 Descripción de los valores de trabajo que caracterizan al talento humano del sector salud en Bucaramanga	42
5.1.1 Valores de trabajo extrínsecos.....	42
5.1.2 Valores de trabajo intrínsecos.....	48
5.1.3 Valores de trabajos sociales y altruistas	54
5.1.4 Valores de prestigio.....	59
5.2 Estimar la intención de rotación en el talento humano del sector salud en Bucaramanga	66
5.2.1 La exigencia del trabajo.....	66

5.2.2 El agotamiento laboral.....	67
5.2.3 Compromiso laboral	68
5.2.4 Alineación laboral.....	69
5.2.5 Satisfacción de necesidades personales.....	70
5.2.6 Cultura organizativa e intercambio de conocimientos	71
5.3 Relación entre los valores de trabajo y la intención de rotación en el talento humano del sector salud en Bucaramanga	72
5.3.1 Prueba de normalidad	72
5.3.2 Coeficiente de relación	74
6. Discusión	77
7. Conclusiones y Recomendaciones.....	79
Referencias	81

Lista de Tablas

	Pag.
Tabla 1. Indicadores de la Escala de Lyoms	28
Tabla 2. Intención de Rotación.....	31
Tabla 3. Valores de Trabajo	32
Tabla 4, Generaciones vrs Género.....	40
Tabla 5. Género vrs Nivel Educativo	41
Tabla 6. Generaciones vrs Nivel Educativo	41
Tabla 7. Generaciones vrs Estado Civil.....	42
Tabla 8. Prueba de normalidad.....	73
Tabla 9. Grado de relación según coeficiente de correlación Spearman.....	74
Tabla 10. Resultados del coeficiente de correlación Spearman entre las variables Valores de Trabajo e Intención de Rotación.....	75

Lista de Figuras

	Pag.
Figura 1. Modelo de investigación	30
Figura 2. El proyecto se realizó en tres fases	35
Figura 3. Instrumento de recolección de información.....	37
Figura 4. Characterization general de los valores extrínsecos del sector salud de Bucaramanga	43
Figura 5. Valores de Trabajo Extrínsecos – Baby Boomers.....	44
Figura 6. Valores de Trabajo Extrínsecos – Generación X.....	45
Figura 7. Valores de Trabajo Extrínsecos – Generación Y	46
Figura 8. Valores de Trabajo Extrínsecos – Generación Z.....	47
Figura 9. Valores de Trabajo Extrínsecos – Generación Alfa.....	48
Figura 10. Caracterización general de los valores intrínsecos del sector salud de Bucaramanga.	49
Figura 11. Valores de Trabajo Intrínsecos – Baby Boomers.....	50
Figura 12. Valores de Trabajo Intrínsecos – Generación X.....	51
Figura 13. Valores de Trabajo Intrínsecos – Generación Y	52
Figura 14. Valores de Trabajo Intrínsecos – Generación Z.....	53
Figura 15. Valores de Trabajo Intrínsecos – Generación Alfa.....	54
Figura 16. Caracterización general de los valores de trabajo sociales y altruistas del sector salud de Bucaramanga.	55
Figura 17. Valores de Trabajo Sociales y Altruistas – Baby Boomers	56
Figura 18. Valores de Trabajo Sociales y Altruistas – Generación X.....	57

Figura 19. Valores de Trabajo Sociales y Altruistas – Generación Y	57
Figura 20. Valores de Trabajo Sociales y Altruistas – Generación Z	58
Figura 21. Valores de Trabajo Sociales y Altruistas – Generación Alfa.....	59
Figura 22. Caracterización general de los valores de prestigio del sector salud de Bucaramanga.	60
Figura 23. Valores de Prestigio – Baby Boomers	61
Figura 24. Valores de Prestigio – Generación X.....	62
Figura 25. Valores de Prestigio – Generación Y	62
Figura 26. Valores de Prestigio – Generación Z	63
Figura 27. Valores de Prestigio – Generación Alfa.....	64
Figura 28. Matriz de Color de Aprobacion de los Valores de Trabajo	65
Figura 29. ¿Con que frecuencia esperas un nuevo día de trabajo?,.....	66
Figura 30. ¿Con qué frecuencia sueña con conseguir otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales?,	67
Figura 31. ¿Cuántas veces ha pensado en dejar su trabajo?	68
Figura 32. ¿Cuántas veces se siente frustrado cuando no se le da la oportunidad en el trabajo para conseguir su objetivo personal con el trabajo?.....	69
Figura 33. ¿En qué medida su trabajo actual satisface sus necesidades personales?	70
Figura 34. ¿Qué probabilidad hay de que acepte otro trabajo con el mismo nivel de remuneración si se lo ofrecen?	71

Resumen

El presente estudio tiene como propósito analizar la relación entre los valores de trabajo y la intención de rotación en el talento humano del sector salud en Bucaramanga con el fin de realizar un aporte al área de conocimiento de la gestión del recurso humano y contribuir al ajuste individuo-organización, visualizando elementos innovadores y atractivos a tener en cuenta en las propuestas laborales que posibiliten su reclutamiento y retención, convirtiéndose en una ventaja competitiva para la organización.

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal. El método que se utilizó fue el muestreo aleatorio simple, aplicado a la población del sector salud de Bucaramanga, según bases de datos de la Secretaria de Salud Departamental, logrando una muestra de 152 personas vinculadas a las empresas de salud más representativas del sector público y privado. La recolección de los datos se realizó a través de un formulario web y también físicamente; el instrumento creado estaba compuesto por variables sociodemográficas y la aplicación de las escalas: de valores de trabajo de Lyons (2004) y la intención de rotación propuesta por Bothma y Roodt (2013).

Los resultados de esta investigación permitieron describir los valores de trabajo que caracterizan al talento humano del sector salud en Bucaramanga en cada una de sus dimensiones (extrínseca, intrínseca, altruista/social, prestigio), estimar su intención de rotación y finalmente evidenciar la relación entre las dos variables.

Palabras claves: gestión del talento humano, sector salud, valores de trabajo, intención de rotación.

Abstract

The purpose of this study is to analyze the relationship between work values and turnover intention in human talent in the health sector in Bucaramanga with the purpose of contributing to the area of knowledge of human resource management and contributing to individual-organization adjustment, visualizing innovative and attractive elements to consider in job proposals that enable recruitment and retention, becoming a competitive advantage for the organization.

The research design is non-experimental and cross-sectional. The method used was simple random sampling, applied to the population of the health sector of Bucaramanga, according to databases of the Departmental Health Secretary, achieving a sample of 152 people linked to the most representative health companies in the public sector and private. Data collection was carried out through a web form and physically; The instrument created was composed of sociodemographic variables and the application of the scales: work values by Lyons (2004) and turnover intention proposed by Bothma and Roodt (2013).

The results of this research made it possible to describe the work values that characterize human talent in the health sector in Bucaramanga in each of its dimensions (extrinsic, intrinsic, altruistic/social, prestige), estimate their turnover intention and finally show the relationship between the two variables.

Keywords: human talent management, health sector, work values, turnover intention.

Introducción

El mundo está llamado a implementar estrategias que promuevan el trabajo decente según las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (2005) en marcadas dentro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, con el fin de aumentar la demanda de empleos que convengan ese ajuste ideal individuo-organización con ofertas laborales más atractivas. El sector salud no se escapa de esta realidad, máxime que su déficit de empleabilidad a nivel mundial trasciende a otras preocupaciones como la carencia en la atención de servicios de salud.

Los trabajadores del sector salud se encuentran en un renglón clave dado la importancia de su labor y las deficiencias sentidas que afectan sus condiciones laborales. Los valores de trabajo propician el análisis de esas características de atracción que deben tener los beneficios económicos y no económicos de los contratos laborales con el fin de retener el talento humano y por ende favorecer el porcentaje de empleabilidad de este sector. Por otro lado, disminuir la rotación del talento humano evita la pérdida de personal calificado y costos de búsqueda futuros tanto para el individuo como para la organización y por el contrario facilita la productividad de la organización, así como es síntoma de nivel de compromiso y motivación de los colaboradores.

Esta investigación profundiza en esta problemática, deteniéndose a ahondar en cómo se comporta la relación entre los valores de trabajo y la intención de rotación en el talento humano del sector salud en Bucaramanga, cuales son los valores de trabajo que la caracterizan, cuál es su intención de rotación y establecer la relación entre estas dos variables.

De acuerdo con lo anterior, se construye el presente estudio, el cual está dividido en 6 capítulos, de la siguiente manera:

Capítulo uno, en el cual se detalla ampliamente el planteamiento, formulación y

justificación del problema objeto de estudio de esta investigación, resaltando su importancia para el sector de la salud a nivel local, regional y mundial.

Capítulo dos, en el cual se exponen los aportes literarios relacionados con la temática de este estudio y se definen los constructos que sirven de insumo a su metodología de investigación.

Capítulo tres, en el cual se puntualiza en las características del diseño metodológico ejecutado, pasando de la hipótesis, a la operacionalización de variables, diseño de la investigación, elección de la metodología a aplicar, elección de la población y muestra, y por último la construcción del elemento de recolección de información.

Capítulo cuatro, en el cual se describen los resultados que ofrecen la tabulación de los datos y las herramientas de cálculo utilizadas, con relación a cada variable, dando respuesta a la pregunta de investigación y objetivos planteados en el estudio.

Capítulo cinco, en el cual se precisa el aporte literario en la gestión de talento humano orientado a dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, así como también ratifica y desvirtúan contribuciones de otros investigadores interesados en esta temática.

Capítulo seis, se exponen las conclusiones y recomendaciones que buscan desde la práctica jalonar políticas y estrategias que maximicen el ajuste persona-organización desde el punto de vista de empleabilidad en el sector salud de Bucaramanga, incluyendo los valores de trabajo como factores de atracción y disminución de la intención de rotación.

En consecuencia, el desarrollo del presente estudio de investigación se centra en estimar la relación que existe entre los valores de trabajo y la intención de rotación, particularizando en el sector salud de Bucaramanga con el fin de menoscabar en los detalles que sirvan como elementos diferenciadores en las prácticas de reclutamiento y retención del recurso humano para los administradores.

1. Análisis de la relación que existe entre los valores de trabajo y la intención de rotación en el talento humano del sector salud en Bucaramanga

1.1 Planteamiento del problema

Es importante señalar que, durante el transcurso de los años el área de recursos humanos ha sido subvalorada, es decir, se ha tomado como un centro de actividades administrativas descuidando su aporte en la estrategia de la organización como lo argumenta en su artículo de revista Montoya, Boyero Saavedra, & Guzmán Monsalve, 2016. Hoy en día cobra vital relevancia, debido a las exigencias del entorno como la globalización, la competitividad y la innovación, así como su participación en el cumplimiento de políticas que orientan la planeación estratégica de la empresa, aportando a la generación de valor. Desde este punto de vista, la gestión de recursos humanos se ve expuesta a redefinir su enfoque y pasar de ser un aliado de soporte administrativo eficiente (gestión adecuada de recursos) y efectivo (enfoque solo hacia resultados), a un aliado estratégico (generación de valor), que potencialice el capital de la organización y contribuya con el cumplimiento de sus objetivos corporativos, como lo reitera (Montoya, 2013) en sus notas de gestión humana, donde perfila al área de recursos humanos como un “socio estratégico organizacional”.

Según el estudio realizado por la firma Deloitte Consulting (2018), el reto para las empresas latinoamericanas está dado sobre la necesidad de reconocer al individuo como el capital más valioso porque a partir de los conocimientos y habilidades que desarrollan, condicionan los resultados de la organización. Esto quiere decir que, los directivos del siglo XXI tienen como desafío involucrar nuevos elementos en la administración del recurso humano para el cumplimiento de sus propósitos misionales, además de visualizar el talento

requerido que permita configurar el capital intelectual necesario para asegurar verdaderas ventajas competitivas, sostenibles y sustentables dentro de la organización.

Ahora bien, con lo anterior se entiende que las organizaciones en la actualidad se están enfrentando a un cambio generacional en su fuerza laboral marcada por los valores de trabajo, los cuales puede definirse como lo importante o deseable para las personas en su vida laboral (Kuron et al., 2015). Esto quiere decir, que las prácticas y políticas diseñadas años atrás están quedando rezagadas debido a los cambios en las preferencias de los individuos que hoy ingresan a las empresas.

En este sentido, el reto para los directores de recursos humanos recae en atraer, retener y mantener el capital humano en las organizaciones, evitando que se concrete la intención de rotación de estos individuos, la cual es definida como la intención de los empleados por dejar la organización (Mobley, 1977). Esto como resultado a las diferencias que existen entre los valores de trabajo de las generaciones mayores a las que hoy se conocen como generación Baby Boomers, y X; y las generaciones menores como los llamados Millennials (generación Y) y generación Z, quienes le dan mayor importancia a la libertad y el equilibrio entre el ocio y la vida laboral (Holcomben & Mayer, 2012).

Sin lugar a dudas, estas nuevas formas de gestionar a la fuerza laboral requieren de toda la atención en la organización para que las diferencias generacionales que orientan los valores laborales sean analizados en todos los sectores, con el fin de lograr ese ajuste entre los propósitos persona-organización, reducir la intención de rotación y los costes de contratación para la empresa.

Dentro de los sectores más afectados por la intención de rotación, se encuentra el sector salud. Según et al. (2015), las principales razones por las que el personal de enfermería tiene la intención de dejar la organización son las condiciones laborales ofertadas, los

problemas de socialización con los jefes, la dificultad para equilibrar la vida familiar con el trabajo y los escasos incentivos que promueven el compromiso de permanecer en la empresa. Por su parte, Mora et al. (2020), concluyeron en su estudio que las causas que originan la rotación continua en el personal médico contemplan factores externos relevantes, tales como: el iniciar, retomar o continuar estudios académicos y la presencia de una mejor oferta laboral; y factores internos, entre los más prevalentes como: la insatisfacción con el clima laboral, la carga laboral y la inconformidad salarial. Si tenemos en cuenta los motivos encontrados en los estudios revisados que intervienen en la intención de rotación laboral en el sector salud en Colombia, son muy similares entre los diferentes perfiles de cargos y se pueden agrupar en: otra oferta laboral, problemas de salud, baja remuneración salarial, interés por desempeñar su labor, interés por estudiar, trato no adecuado por parte del jefe inmediato y otros motivos familiares o personal; como lo sustenta el estudio realizado por Rueda et al. (2019), a 1039 colaboradores del área de salud en la ciudad de Bucaramanga.

Esta investigación tomó como objeto de estudio el personal médico, jefes de enfermería, auxiliares de enfermería, fisioterapeutas, bacteriólogos, auxiliar de bacteriología, higienistas orales, odontólogos, especialistas, auditores médicos y conductores de ambulancia, en IPS públicas y privadas de Bucaramanga; con el fin de abarcar las diferentes generaciones poblacionales y poder determinar la relación de los valores de trabajo con la problemática de la intención de rotación de este sector. Como consecuencia de lo anterior, la gestión de recursos humanos debe menoscabar en éste entramado de factores para lograr estratégicamente conformar ese capital humano que le garantice el ajuste persona-organización y a su vez consiga esa ventaja competitiva para la empresa que le permita mitigar los efectos de la intención de rotación de sus colaboradores que solo traen consecuencias negativas como sobrecostos, mal servicio, reducción de clientes y de

utilidades, mal clima laboral, accidentes de trabajo y hasta enfermedades laborales.

En definitiva, esta investigación brinda un aporte desde el punto de vista teórico, proporcionando literatura científica que documente la relación entre los valores de trabajo y la intención de rotación, e igualmente desde el punto de vista práctico a los administradores de talento humano del sector salud, para que optimicen las políticas y estrategias de esta área en la organización y de esta forma se anticipe o neutralice el impacto negativo que trae el roce persona-organización y el índice de rotación de personal.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera se comporta la relación entre los valores de trabajo y la intención de rotación en el talento humano del sector salud en Bucaramanga?

1.2.1 Sistematización del problema

¿Cuáles son los valores de trabajo que caracterizan al talento humano del sector salud en Bucaramanga?

¿Cuál es la intención de rotación en el talento humano del sector salud en Bucaramanga?

¿Cuál es la relación entre los valores de trabajo y la intención de rotación en el talento humano del sector salud en Bucaramanga?.

1.3 Justificación

Cuando se habla del indicador de rotación en el área de recursos humanos, avocamos necesariamente los términos de satisfacción y motivación laboral para intentar dar respuesta

a las consecuencias que traen este síntoma empresarial y que lamentablemente se materializa cuando los colaboradores no se sienten atraídos por sus puestos de trabajo y/o organizaciones, percibiendo características que no coincidan con las suyas (Holcomben & Mayer, 2012).

Ahora bien, dada la definición de trabajo decente por parte de la Organización Internacional del Trabajo (2005), en dirección de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, específicamente el objetivo octavo “promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”; se destaca en dicha definición las principales aspiraciones de la gente durante la vida laboral:

“...significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres”...

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede justificar el engrane que debe existir entre los valores de trabajo frente a la intención de rotación, dada la importancia de generar oportunidades laborales que cumplan específicamente con dicha perspectiva, y le dé a la empresa ese factor de atracción que logre configurar más que contratos laborales, compromisos estratégicos donde exista un balance entre los beneficios económicos y no económicos (Kultalahti & Viitala, 2015). Lo anterior cobra relevancia más aun cuando se estima por parte de la OIT que más de 600 millones de nuevos empleos deberán ser creados de aquí a 2030, sólo para seguir el ritmo de crecimiento de la población mundial en edad de trabajar, así como mejorar las condiciones de los 780 millones de hombres y mujeres que trabajan pero no ganan lo suficiente para superar ellos y sus familias el umbral de la pobreza de 2 dólares al día (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2015).

De otro lado, ante las exigencias al cambio hoy en día, en materia de la administración del talento humano se han desarrollado estudios en el campo de la psicología del trabajo en lo concerniente sobre la relación entre la felicidad y el trabajo. Por ejemplo, el Grupo Gallup estima que sólo el 15% de las personas son felices en el lugar de trabajo, lo que hace que el nivel de compromiso y motivación sean bajos, teniendo así una baja productividad. También señalaron que la felicidad en el trabajo elimina la rotación laboral hasta en 51%, y aumenta la retención de talento en 44% (Sanchez & Sanchez, 2019).

Del mismo modo la Universidad de Berkeley, determinó en un estudio que para ocuparse y promover la felicidad en el lugar de trabajo se requiere hacer énfasis en cuatro ejes: propósito, compromiso, resiliencia y compasión; el propósito radica en que las expectativas de crecimiento personal y laboral se puedan cumplir en el mismo lugar; el compromiso de los empleados hace que se reduzcan el ausentismo y la rotación, pero para que esto exista debe haber una estrategia clara de salario emocional que genere dicha vinculación; la resiliencia, es un factor importante en este mundo con tantas variables y transición a la era nómada digital; y por último la compasión que consiste en que realmente me importe el otro, principio básico del trabajo en equipo (La República, 2018).

Dicha problemática deja entrever que llegar a definir los valores del trabajo que existen para cada tipo de generación, logrando una estratificación que le permita a los administradores de talento humano en rutar sus acciones sin dilaciones a la hora de realizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de sus colaboradores, recobra importancia como herramienta en la toma de decisiones de cualquier organización.

Específicamente en el sector salud a nivel mundial siempre ha existido un déficit del personal que asista los centros médicos y garantice a la población la atención en salud esencial que se requiere en cualquier lugar del planeta. Según cifras de la Comisión de Alto

Nivel sobre el Empleo en el Ámbito de la Salud y el Crecimiento Económico de la OIT, el porcentaje de la población que en 2014 carecía de acceso a los servicios de salud a causa del déficit de personal sanitario ascendía al 84 por ciento en los países de bajos ingresos, al 55 por ciento en los países de ingresos medios-bajos y al 23 por ciento en los países de ingresos medios-altos. De la misma forma dentro el estudio de las Perspectivas Laborales y Sociales en el mundo – Tendencias 2015 de la OIT, declara al sector salud como una fuente de empleo importante. En 2013, el trabajo sanitario y social representó más de 105 millones de puestos de trabajo en todo el mundo, lo que constituye aproximadamente el 3,4 por ciento del empleo total mundial, cifra que ascendió a casi 107 millones de empleos un año después (Oficina Internacional del Trabajo, 2017).

Por lo tanto, esta investigación reviste de importancia porque sustenta tesis que además de aportar a la toma de decisiones de los administradores, aporta a la sociedad el conocimiento que se requiere para entender los valores de trabajo en cada tipo de generación, dando la posibilidad de incluir elementos innovadores y atractivos en las propuestas laborales, con el fin de atraer al personal calificado que el sector requiere.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar la relación entre los valores de trabajo y la intención de rotación del talento humano, con el propósito de fomentar prácticas de gestión de personal en el sector de la salud en Bucaramanga.

1.4.2 Objetivos específicos

Describir los valores de trabajo que caracterizan a talento humano del sector salud en Bucaramanga.

Estimar la intención de rotación en el talento humano del sector salud en Bucaramanga.

Determinar la relación entre los valores de trabajo y la intención de rotación en el talento humano del sector salud en Bucaramanga.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

Al revisar estudios previos al respecto de este tema de investigación, se encuentra que en el ámbito internacional se ha abordado de una forma más amplia pero no tan escaza como en el ámbito nacional y local, proponiendo diversas hipótesis, escalas de medición, inclusión de temas relacionados, así como varias metodologías para tener en cuenta en futuras investigaciones.

2.1.1 Antecedentes en el ámbito internacional

Entre los estudios de línea internacional más representativos, iniciamos con Cennamo & Gardner (2008), realizado en la ciudad más poblada de Nueva Zelanda llamada Auckland, a 540 trabajadores de varios sectores, a las cohortes baby boomers, generación X y generación Y. Dentro de su alcance evaluó la diferencias generacionales en cuanto a los

valores de trabajo, la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional afectivo y las intenciones de abandono, así como el ajuste de los valores entre persona-organización. Entre las principales conclusiones que pueden servir de política para las áreas de recurso humano de cualquier organización se destaca: que al desarrollar y comunicar una sólida declaración de los valores organizativos y combinar esto con buenas técnicas de reclutamiento y de evaluación, puede ayudar a reducir la rotación de personal y los costos de contratación para la empresa. Otro punto importante fue determinar que comprender las diferencias y puntos en común entre las cohortes generacionales en el trabajo es un primer paso para satisfacer las diversas necesidades de los empleados, así como también dicho conocimiento debe aplicarse para que la comunicación y la comprensión se potencien dentro de la organización (Cennamo & Gardner, 2008).

Seguidamente se encuentra el estudio de Holcomben & Mayer (2012), que tuvo como muestra representativa a 493 estudiantes universitarios (americanos, asiáticos e hispanos) de Estados Unidos y el cual se enfocó en la generación milenium, entre los cuales el 91,7% había tenido un trabajo antes de aplicar el instrumento de evaluación y el 72,4% tenía previsto solicitar un empleo en el próximo año. El objetivo de esta investigación fue determinar la usabilidad y atracción del sitio web de la organización a la hora de contratar este tipo de personas, y la percepción positiva que trasmite la organización con relación al equilibrio entre la vida laboral y personal. Como dato interesante los encuestados revisaron aleatoriamente 4 sitios web de empresas que conformaban en su momento las 500 mejores empresas de la lista Fortune. Entre las conclusiones interesantes de este estudio se encuentra que la generación milenius es una de la más preponderantes en el mercado laboral y que sin lugar a dudas la percepción del equilibrio entre la vida laboral y personal marcan reacciones positivas en esta cohorte generacional, en términos de atracción hacia la organización para su elección así

como la usabilidad de su sitio web, máxime cuando este posee contenidos que difunden la sensibilización de la organización por la conciliación entre la vida laboral y familiar.

Otro estudio representativo de los valores de trabajo en la generación milenios fue el realizado por Kuron et al. (2015), los cuales se encargaron de investigar los valores de trabajo de los milenios desde el punto de vista transicional de las etapas de la vida, más exactamente entre el lapso de tiempo como estudiante a trabajador. Esta investigación tuvo como muestra representativa a 906 canadienses nacidos entre 1980 y 1994, y como conclusión principal se obtuvo que los milenios se sienten más atraídos por los lugares de trabajo que ofrecen un trabajo interesante, un equilibrio entre la vida laboral y personal, seguridad en el empleo y la información que se requiere para hacer su trabajo con eficacia; así mismo esta atracción cambia en dicha transición, entre el nivel de importancia que le da a cada valor de trabajo, pero en una magnitud pequeña. Por lo anterior se determina que los valores de trabajo en esta cohorte generacional son relativamente estables a medida que crecen y adquieren experiencia en el ámbito laboral (Kuron et al., 2015).

Por último, entre los estudios más representativos que estudia las diferencias generacionales en los valores de trabajo, el ajuste persona-organización y su efecto en la intención de rotación, se encuentra Rani & Samuel (2016). Esta investigación tuvo como propósito identificar las diferencias en los valores de trabajo, el ajuste persona-organización de las cohortes generacionales baby boomers, generación X y la generación Y; así como entender dichas relaciones y la intención de rotación de los trabajadores de la generación Y. Esta investigación arrojó resultados de la indagación a 800 miembros de diversas empresas de toda la India, de los cuales el 58,2% pertenecían al sector privado, el 24% trabajaba en el sector gubernamental, y el 17% pertenecía al sector de la educación. Como aporte significativo se obtiene que existen conflictos entre los empleados como producto de las

diferencias generacionales y se debe estar preparado para atenderlas, así como también aprovechar esta diferencia generacional en pro de la organización a largo plazo, ajustando los valores de trabajo de cada generación a los objetivos empresariales, procurando la creación de nuevas culturas organizacionales que valore y optimice la diversidad generacional. De otra parte, se concluye que la generación Y es la que más requiere un mayor ajuste entre los valores de trabajo personales y los de la organización, de lo contrario el empleado disminuye la satisfacción en el trabajo, visibilizando un mayor ausentismo, impuntualidad y aumento de la intención de marcharse de la empresa. (Rani & Samuel, 2016)

2.1.2 Antecedentes en el ámbito nacional

Aunque son escasas las investigaciones en el contexto nacional, encontramos un estudio representativo con esta temática, el de Roman-Calderon & Gonzales-Miranda (2018) que presenta una investigación reciente sobre los antecedentes de la intención de rotación de los empleados colombianos de la generación milenios, a través de un modelo teórico que parte de la interacción positiva trabajo-familia, el respeto profesional y su significado para predecirla. Este trabajo investigativo analizó los datos que arrojaron la encuesta a 2157 personas que trabajan en 11 empresas que se encuentran ubicadas en 5 ciudades de Colombia. Entre las conclusiones interesantes se encuentra que las personas con necesidades básicas insatisfechas pueden ser más reacias a dejar su trabajo, sin importar la cohorte generacional como lo han concluido otros estudios; al parecer en Colombia el estrato social y el salario mensual determinan la intención de rotación. De la misma forma reafirma que los milenios colombianos establecen como prioridad la existencia de flexibilidad en los horarios y el equilibrio trabajo-familia en sus trabajos, lo que los motivan y disminuye sus intenciones de

abandonar la empresa. Ahora bien, aunque en el estudio no se observaron resultados que indiquen impactos positivos o negativos teniendo en cuenta la variable geográfica (ciudad), el autor propone que se debiesen realizar estudios donde se contemplen las dimensiones culturales y se establezca la afectación del lugar de trabajo entre generaciones, con relación a la intención de rotación (Roman-Calderon & Gonzales-Miranda, 2018).

2.1.3 Antecedentes en el ámbito local

Se han citado los antecedentes de ámbito internacional y nacional, y es el turno para los locales. Rueda et al. (2018), en su estudio “La gestión del talento humano una perspectiva desde los factores que inciden en la alta rotación del personal en las instituciones prestadoras de salud – IPS”, entrevistó a 1039 trabajadores del sector salud que laboraban en la Clínica de Girón E.S.E. y la IPS UNESATA, de la ciudad de Bucaramanga. Esta investigación tiene como propósito identificar las causas que ocasionan la inestabilidad laboral del personal salud y caracterizar dichos factores con el fin de generar estrategias que permitan mejorar la calidad de vida laboral y disminuir los costos indirectos y directos para la organización por la rotación de personal. Dentro de los factores evaluados que inciden en el retiro del personal, se encuentra en orden de importancia, la baja remuneración, seguido por otra oferta laboral; en menor porcentaje el interés por desempeñar su profesión y cambio de actividad; y por último un trato no adecuado de parte del jefe inmediato. El estudio también determina que un factor determinante al que las empresas deben apuntar es a la motivación de su personal, ya que como se evidencia en los resultados obtenidos, es un factor de insatisfacción laboral que genera alta rotación, para lo cual sus autores proponen que este factor sea trabajado desde el punto de vista tanto laboral como personal.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Valores de trabajo

2.2.1.1 Conceptualización de los valores de trabajo. Una de las definiciones más dicientes para entender el término de valores de trabajo es la aportada por Zytowski (1970) y ajustada por Prior (1981), donde los definen simplemente y en concreto como aquellas cualidades o recompensas específicas que uno desea del trabajo.

Ahora bien, de una forma más aplicada a la administración, los valores de trabajo son una consideración importante en el lugar de trabajo porque predicen las elecciones y acciones de los individuos como lo aseguró (Rokeach, 1973). Igualmente Hitling y Piliaun (2004), manifiesta que los valores de trabajo dirigen el comportamiento de las personas y afectan parte de los resultados de la organización, al participar en el juicio y la toma de decisiones, el esfuerzo laboral, la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores.

Lo anterior recobra mayor relevancia cuando tenemos en cuenta que cada cohorte generacional estima de forma diferente sus valores de trabajo como lo menciona en su estudio (Dehauw y Devos, 2010). Esta forma diferente de asumir los valores de trabajo por el individuo es lo que hace que nazca el término de ajuste persona-organización, puesto que es de vital importancia que la organización y las personas compartan características fundamentales o al menos similares para que haya satisfacción laboral, un compromiso de los colaboradores y disminuya su intención de rotación. (Rani & Samuel, 2016)

2.2.1.2 Dimensiones de los valores de trabajo. Con el fin de identificar y poder entender claramente los valores de trabajo en los individuos, varios autores han realizado diversas clasificaciones, pero para efectos de esta investigación retomaremos la propuesta

por (Elizur, 1984; Lyons, 2004). Estos autores dividen los valores de trabajo en cuatro dimensiones: Extrínsecos, Intrínsecos, Altruistas o Sociales, y de Prestigio (Cennamo & Gardner, 2008).

Valores de Trabajo Extrínseco. Esta dimensión establece como valores de trabajo aquellos que son consecuencia del trabajo, cómo por ejemplo, la seguridad laboral, las prestaciones y el salario. Otra forma de definirlos es como aquellos aspectos materiales del trabajo.

Valores de Trabajo Intrínsecos. Esta dimensión establece como valores de trabajo aquellos que se producen a través del proceso del trabajo, cómo por ejemplo, la simulación intelectual y el desafío. También se definen como las satisfacciones psicológicas inherentes al trabajo, como el trabajo interesante, la variedad y la estimulación intelectual.

Valores de Trabajo Sociales o Altruistas. Esta dimensión distingue como valores de trabajo aquellas que conciernen a las relaciones con los compañeros de trabajo, los supervisores y otras personas; como también al deseo de ayudar a los demás y hacer una contribución a la sociedad.

Valores de Prestigio. Esta dimensión distingue como valores de trabajo aquellos que tienen que ver con el estatus como por ejemplo, la influencia, el reconocimiento, el estatus, el ascenso y el poder. (Kuron, Lyons, Schweitzer, & Ng, 2015)

2.2.1.3 Escalas de medición de los valores de trabajo. La escala de medición más utilizada cuando se trata de evaluar los valores de trabajo es la definida por Lyons (2003), la cual consta de una encuesta de 25 ítems que mide cada una de las dimensiones. Otros autores como Smola y Sutton (2002) han incluido otros factores a este tema de los valores de trabajo, como el orgullo de la artesanía; Thomas (2002) incluye la tecnología; y Zembe (2000)

inteligentemente incluyó el trabajo en equipo y el optimismo comunicativo.

A continuación, se exponen los indicadores que evalúa la Escala de Lyons por cada dimensión de los valores de trabajo:

Tabla 1. *Indicadores de la Escala de Lyons*

DIMENSIÓN	INDICADOR
Extrínsecos	Equilibrio
	Beneficios
	Reacción
	Horas de trabajo
	Información
	Seguridad Laboral
	Reconocimiento
	Salario
	Apoyo del supervisor
	Intrínsecos
Avance	
Desafío	
Aprendizaje continuo	
Libertad	
Interesante	
Usar habilidades	
Variedad	
Altruistas /social	Compañeros
	Divertido
	Ayuda a la gente
	Interacción social
De prestigio	Autoridad
	Influencia
	Prestigio
	Impacto significativo

2.2.2 Intención de rotación

2.2.2.1 Conceptualización de la Intención de rotación. La intención de rotación a nivel empresarial es un fenómeno que impacta fuertemente en la organización desde el punto

de vista productivo como de costos, tal cual lo evidencia en su estudio Bothma (2011), donde concluye que para cualquier organización trae consecuencias negativas. Esto puede afectar tanto el funcionamiento organizativo, la prestación de los servicios, la administración, como los costos de recontractación (Bothma & Roodt, 2013).

Dentro de las definiciones más acertadas de intención de rotación se encuentra la de Kristof-Brown et al. (2005), que la define como esa discrepancia que existe entre las expectativas de un individuo y la recompensa de la organización, la cual produce disonancia o tensión. Esa disonancia provoca la necesidad del individuo por abandonar la organización y buscar otra que se ajuste a sus expectativas (Rani & Samuel, 2016).

Con el ánimo de ser más concretos para efectos académicos, Tett y Meyer (1993) describen la intención de rotación como "...la voluntad consciente y deliberada de abandonar la organización". Por último, podemos citar también a Bester (2012), que decidió revisar los conceptos dados por múltiples investigadores y concluir que la intención de rotación no es más que ese último paso, en el proceso de toma de decisiones, antes de que una persona abandone realmente un lugar de trabajo.

2.2.2.2 Escalas de medición de la Intención de rotación. Al respecto, algunos estudios recientes han usado la escala de medición de la intención de rotación definida por Bentein (2005), como por ejemplo Calderón (2018) en investigación "Los millennials colombianos en el lugar de trabajo". A través de las siguientes preguntas y puntuándolas dentro de la Escala de Likert, los investigadores miden la intención de rotación en los encuestados:

¿A menudo pienso en dejar esta organización?

¿Tengo la intención de buscar un puesto en otra empresa en el próximo año?

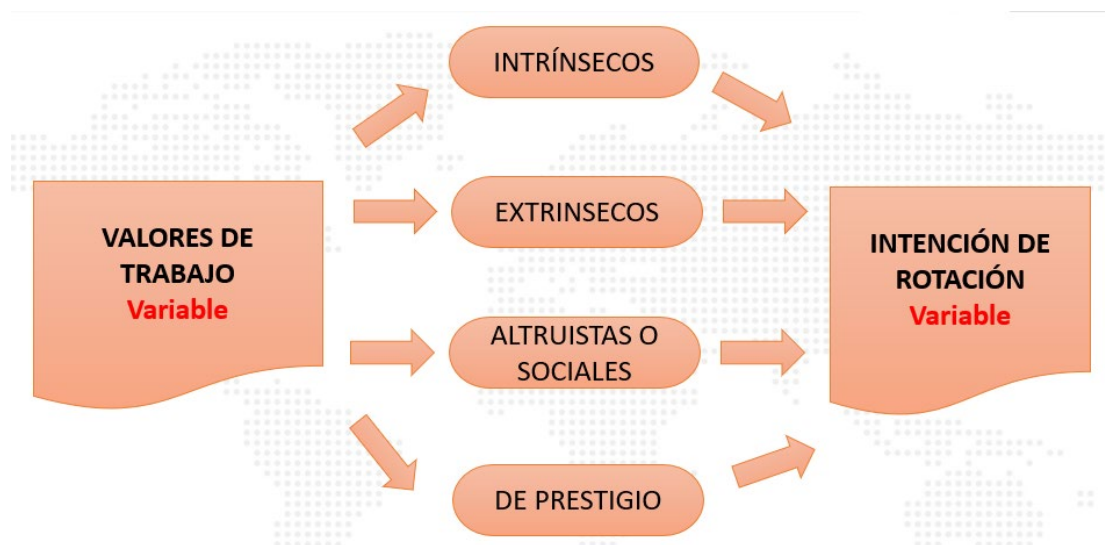
Esta investigación interesada en tener una escala de medición que le permita considerar ampliamente el tema de estudio, utilizará la escala de intención de rotación TIS-6 propuesta por Bothma y Roodt (2013), puesto que evalúa dicha variable desde distintos puntos de vista como son: las exigencias del trabajo, el agotamiento, el compromiso laboral, la demanda de recursos, la alineación laboral, la cultura organizativa y el intercambio de conocimientos, así como la identidad laboral (Bothma & Roodt, 2013).

3. Diseño Metodológico

3.1 Hipotesis

H1: Existe relación significativa entre los valores de trabajo y la intención de rotación del talento humano del sector salud en Bucaramanga.

Figura 1. *Modelo de investigación*



3.2 Operacionalización de variables

A continuación, se realiza la operacionalización de las variables intención de rotación y valores de trabajo, donde se identifica el indicador de respuesta y la escala de su medición.

Tabla 2. *Intención de Rotación*

Variable	Indicadores de respuesta	Escala de Medición
Intención de rotación	¿Cuántas veces ha pensado en dejar su trabajo?	Likert
	¿En qué medida su trabajo actual satisface sus necesidades personales?	Likert
	¿Cuántas veces se siente frustrado cuando no se le da la oportunidad en el trabajo para conseguir su objetivo personal con el trabajo?	Likert
	¿Con qué frecuencia sueña con conseguir otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales?	Likert
	¿Qué probabilidad hay de que acepte otro trabajo con el mismo nivel de remuneración si se lo ofrecen?	Likert
	¿Con qué frecuencia esperas un nuevo día de trabajo?	Likert

Tabla 3. *Valores de Trabajo*

Variable	Dimensión	Indicador	Indicadores de respuesta
Extrínsecos		Equilibrio	Trabajar en un entorno que le permita EQUILIBRAR su vida laboral con su vida privada y las responsabilidades familiares
		Beneficios	Tener BENEFICIOS (por ejemplo, vacaciones pagadas, seguro de salud / dental, plan de pensión, etc.) que satisfagan sus necesidades personales.
		Reacción	Tener una administración que proporciona REACCIÓN oportuna y constructiva sobre su desempeño
		Horas de trabajo	Tener HORAS DE TRABAJO que sean convenientes para su vida.
		Información	Tener acceso a la INFORMACIÓN que necesita para hacer su trabajo
		Seguridad Laboral	Tener la garantía de SEGURIDAD LABORAL
		Reconocimiento	Trabajar donde se da RECONOCIMIENTO por un trabajo bien hecho
		Salario	Hacer un trabajo que le brinde un buen SALARIO
		Apoyo del supervisor	Trabajar para un SUPERVISOR que es considerado y proporciona APOYO
		Intrínsecos	
Avance	Tener la oportunidad de AVANZAR en su carrera		
Desafío	Trabajar en tareas y proyectos que DESAFÍAN sus habilidades.		
Valores de trabajo		Aprendizaje continuo	Tener la oportunidad de APRENDER CONTINUAMENTE y desarrollar nuevos conocimientos.

Variable	Dimensión	Indicador	Indicadores de respuesta	
Altruistas /social	Libertad		Tener la LIBERTAD para tomar decisiones sobre cómo hacer su trabajo y cómo distribuir su tiempo	
			Hacer el trabajo que usted encuentra INTERESANTE , emocionante y atractivo	
	Usar habilidades		Realizar un trabajo que le permita USAR las HABILIDADES que ha desarrollado a través de su educación y experiencia	
		Variedad	Realizar trabajos que provean cambio y VARIEDAD en actividades laborales	
	Compañeros		Trabajar con COMPAÑEROS de trabajo agradables y amistosos con los que podrías formar amistades	
		Divertido	Trabajar en un ambiente animado y DIVERTIDO .	
	Ayuda a la gente		Hacer un trabajo que te permita AYUDAR A LAS PERSONAS	
		Interacción social	Hacer un trabajo que permita una gran cantidad de INTERACCIÓN SOCIAL	
	De prestigio	Autoridad		Tener la AUTORIDAD para organizar y dirigir el trabajo de otros.
		Influencia		Tener la capacidad de INFLUIR en los resultados organizacionales
			Hacer un trabajo que sea PRESTIGIOSO y altamente considerado por otros	
Impacto significativo			Hacer un trabajo que haga un IMPACTO SIGNIFICATIVO en la organización.	

Es importante ratificar que la escala de medición para ambas variables es tipo Likert.

3.3 Tipificación de la investigación (Valores y rotación)

La investigación que se llevó a cabo con este proyecto fue de corte cuantitativo debido a que se busca a través de los datos recolectados estimar la ocurrencia de un fenómeno como es **la intención de rotación**, así como extraer conclusiones que puedan ser generalizables a otra población. Igualmente, se contó **con variables plenamente definidas y operacionalizadas** a través de la tipificación de factores, cumpliendo con los requisitos determinados por el autor (Hernández y Mendex, 2018)

Adicionalmente, el alcance de este proyecto fue correlacional puesto claramente se probó la relación entre las variables valores de trabajo e intención de rotación, además se partió de estudios descriptivos que brindaron escalas utilizadas y probadas en el ámbito investigativo, y las cuales dan la posibilidad de explicar el fenómeno de la intención de rotación desde otro punto de vista.

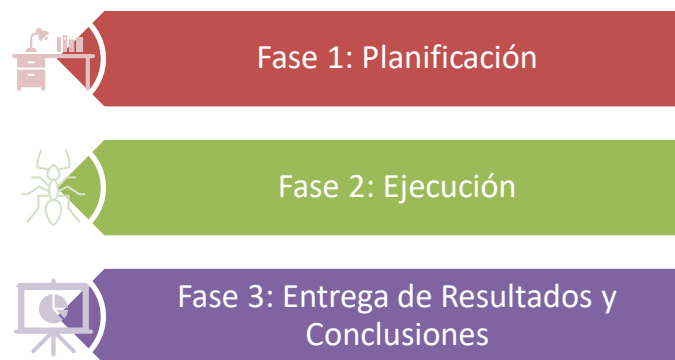
3.4 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, puesto que no se buscó alterar las variables sino observarlas en su entorno natural. Así mismo, esta investigación es de corte transversal puesto que los datos fueron recolectados en un solo momento en el tiempo, el estudio no tuvo fases de recolección de datos por periodos de tiempo.

4. Metodología

4.1 Fases para el desarrollo del proyecto

Figura 2. *El proyecto se realizó en tres fases*



4.1.1 Fase de planificación

En esta fase se materializó el instrumento de medición de forma física y digital, seguidamente se planeó la distribución de las encuestas teniendo en cuenta las entidades prestadoras de servicios de salud más representativas del municipio de Bucaramanga y se realizó la prueba piloto. Finalmente, se realizaron algunos ajustes de forma en la encuesta para facilitar su diligenciamiento y por último se definió el protocolo para su aplicación.

4.1.2 Fase de Ejecución

Esta fase dió inicio con la recepción de los respuestas a la encuesta, de forma física y digital. Se diseñó una modelo de base de datos, con el fin de lograr la tabulación de las respuestas de forma ordenada y que permitiera el análisis de las variables sometidas a estudio

dentro del marco de sus escalas de valores de trabajo e intención de rotación, de forma inmediata, una vez se llenaban una a una cada encuesta. Se realizó el análisis de los resultados y el cotejo de la hipótesis planteada en el estudio

4.1.3 Fase de Entrega de Resultados y Conclusiones

Con esta fase finaliza la ejecución del proyecto, plasmando de forma escrita y a través de los entregables solicitados por la Universidad, los resultados y conclusiones del estudio.

4.2 Población y Muestra

4.2.1 Caracterización de la población

La población escogida para esta investigación es el personal del área de la salud del municipio de Bucaramanga. Teniendo en cuenta la base de datos aportada por la Secretaría de Salud Departamental en el mes de mayo de 2021, se cuenta con 23.633 personas que trabajan en dicho sector, en el municipio de Bucaramanga.

Estos colaboradores se encuentran ubicados en las IPS públicas y privadas del municipio, los cuales serán escogidos según el acceso que nos permitan a los centros asistenciales para la aplicación del instrumento, hasta completar el valor determinado como muestra.

Teniendo en cuenta lo expresado en el apartado de la metodología, se aplica la fórmula de muestreo probabilístico aleatorio simple correspondiente y se determina que este estudio tendrá como muestra de dicha población: 264 personas.

4.2.2 Prueba piloto

Con el fin de darle más rigurosidad al estudio de investigación, se establece que, del total de las encuestas a realizar, se tomará un 2% para evaluar inicialmente el nivel de respuesta de los encuestados y la pertinencia del instrumento.

Figura 3. *Instrumento de recolección de información*

Seleccione una sola respuesta por cada ítem, MARCANDO "X":						
GENERO:			GRUPO GENERACIONAL:	antes de 1943		
	Masculino			Del 1943	al 1960	
	Femenino			Del 1961	al 1980	
	Otro			Del 1981	al 1994	
				Del 1995	al 2009	
ESTADO CIVIL:	Soltero		NIVEL EDUCATIVO:	Bachiller		
	Casado			Técnico		
	Divorciado			Tecnólogo		
	Unión Libre			Pre-Grado		
				Post-Grado		
Seleccione una sola respuesta por cada ítem, MARCANDO "X", según la respectiva escala:						
No.	Pregunta	1	2	3	4	5
1	¿Cuántas veces ha pensado en dejar su trabajo?	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
2	¿En qué medida su trabajo actual satisface sus necesidades personales?	En ninguna medida	En poca medida	Medianamente	En algo de medida	En gran medida
3	¿Cuántas veces se siente frustrado cuando no se le da la oportunidad en el trabajo para conseguir su objetivo personal con el trabajo?	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
4	¿Con qué frecuencia sueña con conseguir otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales?	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
5	¿Qué probabilidad hay de que acepte otro trabajo con el mismo nivel de remuneración si se lo ofrecen?	Muy poco probable				Muy probable
6	¿Con qué frecuencia esperas un nuevo día de trabajo?	Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre

Seleccione una sola respuesta por cada ítem, MARCANDO "X", según el grado de importancia en el campo laboral:						
No.	Pregunta	No es importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante
1	Trabaja en un entorno que le permita EQUILIBRAR su vida laboral con su vida privada y las responsabilidades familiares.					
2	Tener BENEFICIOS (por ejemplo, vacaciones pagadas, seguro de salud / dental, plan de pensión, etc.) que satisfagan sus necesidades personales.					
3	Tener una administración que proporcione REACCIÓN oportuna y constructiva sobre su desempeño.					
4	Tener HORAS DE TRABAJO que sean convenientes para su vida.					
5	Tener acceso a la INFORMACIÓN que necesita para hacer su trabajo.					
6	Tener la garantía de SEGURIDAD LABORAL.					
7	Trabaja donde se da RECONOCIMIENTO por un trabajo bien hecho.					
8	Hacer un trabajo que le brinde un buen SALARIO.					
9	Trabaja para un SUPERVISOR que es considerado y proporciona APOYO.					
10	Hacer un trabajo que le brinde un sentido personal de LOGRO en sus propósitos.					
11	Tener la oportunidad de AVANZAR en su carrera.					
12	Trabaja en tareas y proyectos que DESAFÍAN sus habilidades.					
13	Tener la oportunidad de APRENDER CONTINUAMENTE y desarrollar nuevos conocimientos.					
14	Tener la LIBERTAD para tomar decisiones sobre cómo hacer su trabajo y cómo distribuir su tiempo.					
15	Hacer el trabajo que usted encuentra INTERESANTE, emocionante y atractivo.					
16	Realizar un trabajo que le permita USAR las HABILIDADES que ha desarrollado a través de su educación y experiencia.					
17	Realizar trabajos que provean cambio y VARIEDAD en actividades laborales.					
18	Trabaja con COMPAÑEROS de trabajo agradables y amistosos con los que podrías formar amistades.					
19	Trabaja en un ambiente animado y DIVERTIDO.					
20	Hacer un trabajo que te permita AYUDAR A LAS PERSONAS.					
21	Hacer un trabajo que permita una gran cantidad de INTERACCIÓN SOCIAL.					
22	Tener la AUTORIDAD para organizar y dirigir el trabajo de otros.					
23	Tener la capacidad de INFLUIR en los resultados organizacionales.					
24	Hacer un trabajo que sea PRESTIGIOSO y altamente considerado por otros.					
25	Hacer un trabajo que haga un IMPACTO SIGNIFICATIVO en la organización.					

5. Resultados

Aplicación de la prueba piloto

El estudio de investigación chequeó el nivel de respuesta de los encuestados y la

pertinencia del instrumento con la aplicación de las primeras 6 encuestas que corresponde al 2% de la muestra. Se evidenció que al momento de la aplicación del instrumento los encuestados indagaron principalmente sobre las preguntas relacionadas con la escala de valores de trabajo de Lyons con el fin de ampliar el contexto de estas y poder ponderar su respuesta.

El promedio de tiempo en el diligenciamiento de la encuesta en la prueba piloto fue de 14.4 minutos. Una vez que el investigador explica los términos de los indicadores que maneja la escala de valores de Lyons, el encuestado mejora su tiempo de respuesta a 11 minutos (promedio calculado con el diligenciamiento de 24 encuestas que corresponden al 9% del total de la muestra), lo que refleja la coherencia y funcionalidad del instrumento diseñado, puesto que no hubo lugar a realizar modificaciones.

Análisis demográfico de la investigación.

Se recogieron los datos de 152 encuestas realizadas a personal asistencial del sector salud de Bucaramanga, donde se destacan trabajadores de las principales IPS como la E.S.E. Hospital Universitario de Santander, Clínica Comuneros, ISABU, Secretaria de Salud Departamental y Municipal, cumpliendo con rigurosidad con la muestra calculada por muestreo probabilístico aleatorio simple, de acuerdo con el aparte metodológico de la investigación.

Dentro de las características principales de los participantes se encuentra que el 72% pertenecen al género femenino, el 26% al masculino y el 2% se identifica en otro género. Con relación a los grupos generacionales en orden cronológico, la muestra se encuentra dividida en un 3% perteneciente a la generación baby boomers (nacidos entre 1943 a 1960), un 40% a la generación X (nacidos entre 1961 a 1980), un 38% a la generación Y (nacidos entre 1981 a 1994), un 11% a la generación Z (nacidos entre 1995 a 2009) y otro 8% a la

generación alfa (término usado por Mark McCrindle, fundador de la consultora australiana McCrindle Research que define a los nacidos en un mundo 100% digital, después del 2009). Se concluye que la muestra se centra entre las generaciones X y Y porque consolidan el 78% de la misma.

Por otro lado, al revisar el estado civil de los encuestados en orden de ponderación, se observa que el 41% son solteros, los 33% casados, el 16% en unión libre y el 10% se encuentran divorciados. Así mismo, el nivel educativo predominante es el post-grado con el 39%, seguidamente el 24% para técnicos, el 17% para pre-grado, el 12% para tecnólogos y finalmente el 8% con básica secundaria; lo que sugiere que el personal asistencial en el municipio de Bucaramanga se encuentra representado en su mayoría en el nivel educativo profesional, puesto que se llega en esta variable al 56% del total de la muestra.

Al realizar los cruces de estas variables demográficas, resulta importante resaltar los siguientes aspectos:

El personal asistencial del sector salud del municipio de Bucaramanga distingue una mayor representación con la vinculación del género femenino, en la generación X en un 27% del total de la muestra y en la generación Y en un 31% del total de la muestra, respectivamente. El género masculino encuentra su mayor representación en la generación X en un 12% del total de la muestra.

Tabla 4. *Generaciones vrs Género*

	De 1943 a 1960 Baby Boomers	De 1961 a 1980 G. X	De 1981 a 1994 - G. Y	De 1995 a 2009 - G. Z	Después de 2009 - Alfa	Total general
Femenino	1	41	47	13	7	109
Masculino	4	19	11	3	3	40
Otro		1			2	3
Total ...	5	61	58	16	12	152

El nivel educativo sobresaliente en el género femenino corresponde especialmente al post-grado en un 28% del total de la muestra, seguidamente del técnico en un 19% del total de la muestra y el pre-grado en un 13% del total de la muestra. Con relación al género masculino es preponderante el nivel de post-grado en un 11% del total de la muestra.

Tabla 5. *Género vs Nivel Educativo*

	Bachiller	Post-Grado	Pre-Grado	Técnico	Tecnólogo	Total general
Femenino	5	43	20	30	11	109
Masculino	7	17	6	3	7	40
Otro				3		3
Total ...	12	60	26	36	18	152

Así mismo, se evidencia que el comportamiento de los niveles educativos predominantes es: post-grado representado mayormente en la generación X en un 26% del total de la muestra y la generación Y en un 11% del total de la muestra, situación correspondiente con su edad. Seguidamente el nivel educativo técnico se encuentra preeminente en la generación Y en un 13% del total de la muestra.

Tabla 6. *Generaciones vs Nivel Educativo*

	De 1943 a 1960 - Baby Boomers	De 1961 a 1980 G. X	De 1981 a 1994 - G. Y	De 1995 a 2009 - G. Z	Después de 2009 - Alfa	Total general
Bachiller	1	1	4	3	3	12
Post-Grado	1	40	17	1	1	60
Pre-Grado	1	8	13	2	2	26
Técnico	1	5	18	6	6	36
Tecnólogo	1	7	6	4		18
Total ...	5	61	58	16	12	152

De otra parte, es relevante relacionar que el estado civil Soltera(o) se observa principalmente en la generación X en un 12% del total de la muestra, en la generación Y en

un 13% del total de la muestra y en un 8% en la generación Z. Así mismo, el estado civil Casada(o) es predominante en las mismas generaciones en un 18% y 11% respectivamente.

Tabla 7. *Generaciones vrs Estado Civil*

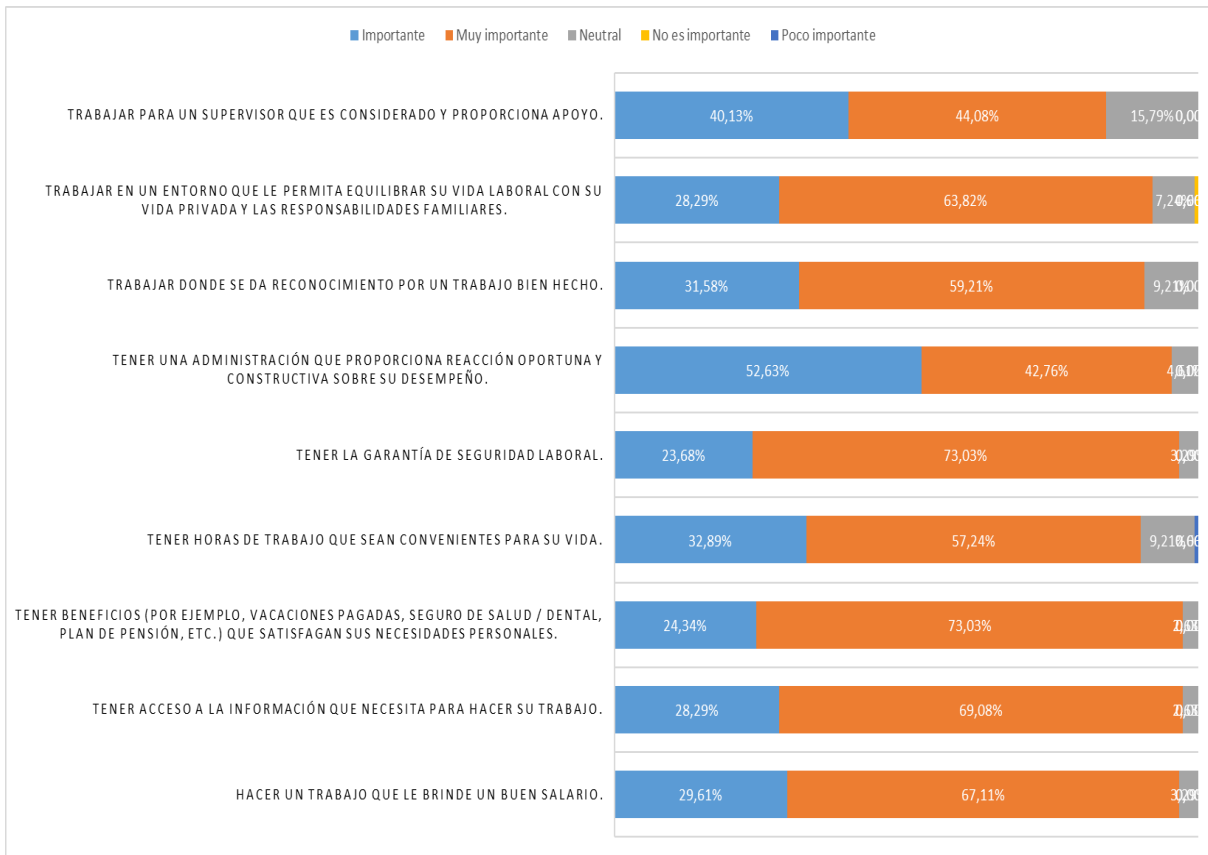
	De 1943 a 1960 - Baby Boomers	De 1961 a 1980 G. X	De 1981 a 1994 - G. Y	De 1995 a 2009 - G. Z	Después de 2009 - Alfa	Total general
Casada(o)	2	28	18	2		50
Divorciada(o)	2	6	7			15
Soltera(o)	1	19	20	13	10	63
Unión Libre		8	13	1	2	24
Total ...	5	61	58	16	12	152

5.1 Descripción de los valores de trabajo que caracterizan al talento humano del sector salud en Bucaramanga

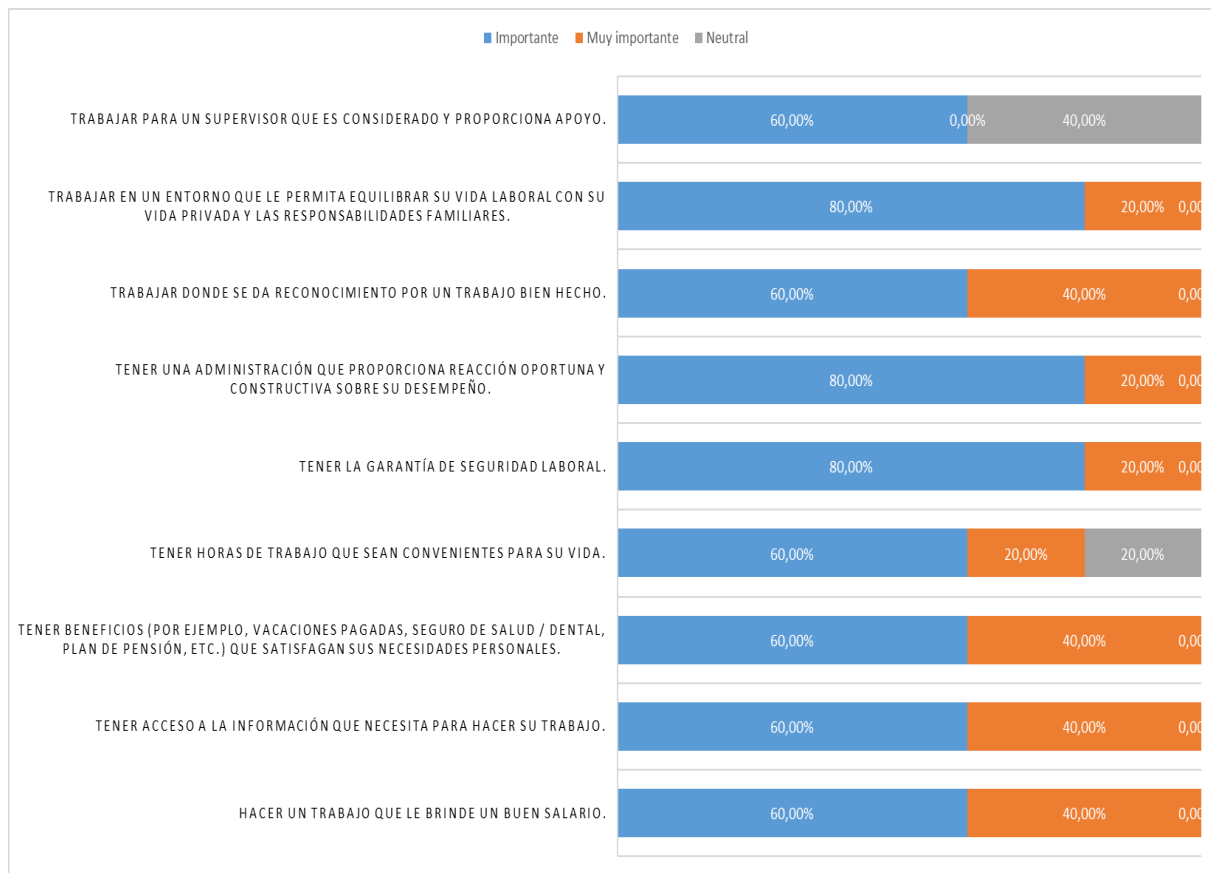
5.1.1 Valores de trabajo extrínsecos

Teniendo en cuenta la clasificación de los valores de trabajo según la Escala de Lyons, que fue utilizada como referencia para esta investigación, se inicia la caracterización del talento humano del sector salud en Bucaramanga con los **valores de trabajo extrínseco**, los cuales tienen que ver con los aspectos materiales, resultantes de la relación de trabajo.

Figura 4. *Characterization general de los valores extrínsecos del sector salud de Bucaramanga*



De forma general los encuestados, fueron determinantes a la hora de ponderar en el grado de muy importante con un 60% y más, los siguientes valores de trabajo extrínsecos: el buen salario, el acceso a la información, los beneficios, la estabilidad laboral y el equilibrio de la vida laboral con su vida privada. Es de resaltar que las ponderaciones muy importante e importante para esta clase de valores, logró sumar el 93% en promedio, entre los entrevistados.

Figura 5. Valores de Trabajo Extrinsecos – Baby Boomers

Al observar los resultados que arroja la cuantificación de las respuestas a las preguntas con relación a estos valores de trabajo por la generación Baby Boomers, ratifica en el grado de importante el equilibrio entre la vida laboral y familiar, la garantía de la seguridad laboral, el reconocimiento, los beneficios laborales, el acceso a la información, tener un buen salario y la supervisión constante en sus labores. Con relación a los atributos del supervisor que quisieran tener, solo el 60% manifestó su deseo de ser considerado y que sirva de apoyo. Al considerar la conveniencia de las horas de trabajo para su vida, existe un 20% que se mantiene neutral en su respuesta.

Seguidamente, los resultados obtenidos con relación a la generación X y Y, muestran un comportamiento similar para los valores de trabajo extrínsecos, puesto que la contundencia

en estos aspectos es notoria en el grado de muy importante, considerandolos más relevantes que la generación Baby Boomers. Igualmente, se observa que la neutralidad, el poco o nada importante, es considerado en alguna medida por los encuestados de la generación X y Y, para estos valores.

Figura 6. *Valores de Trabajo Extrinsecos – Generación X*

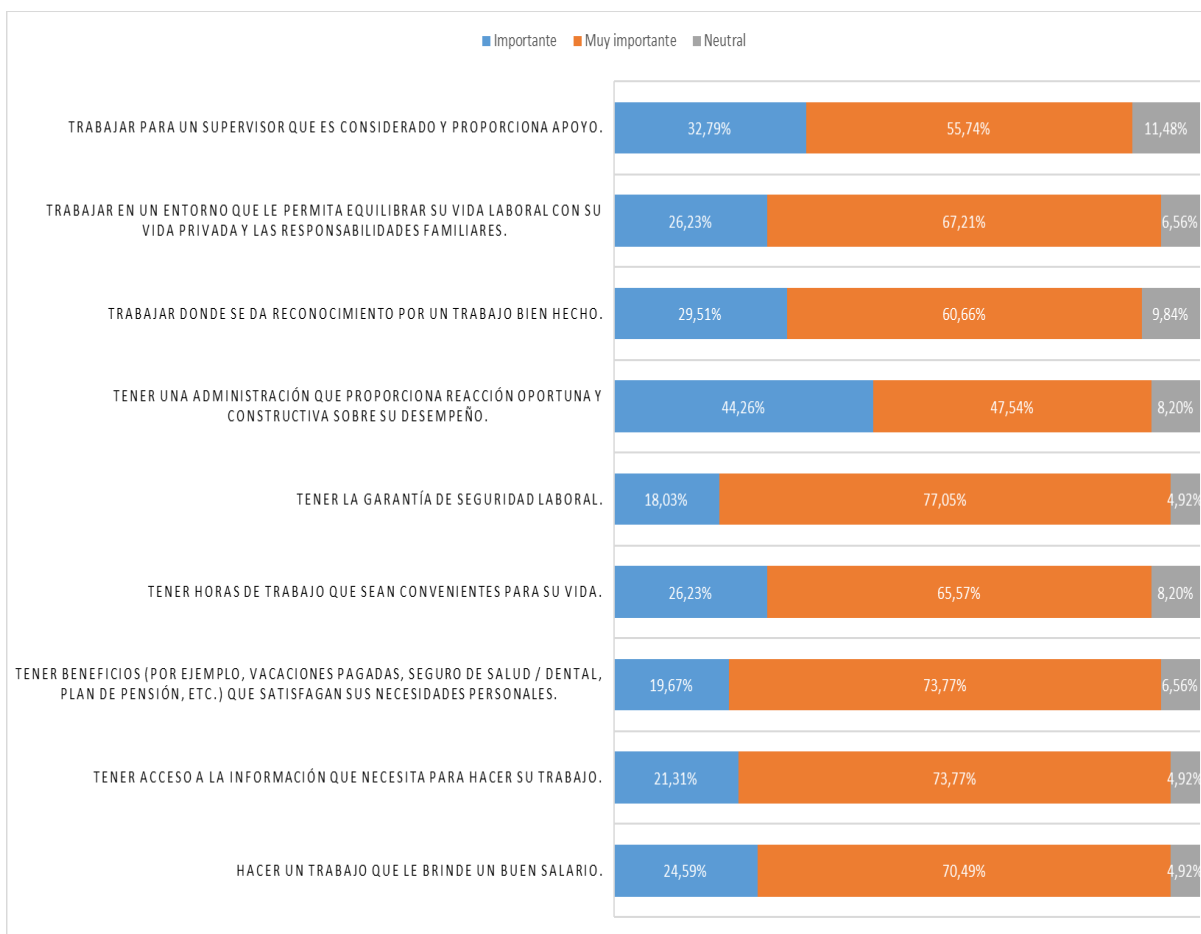
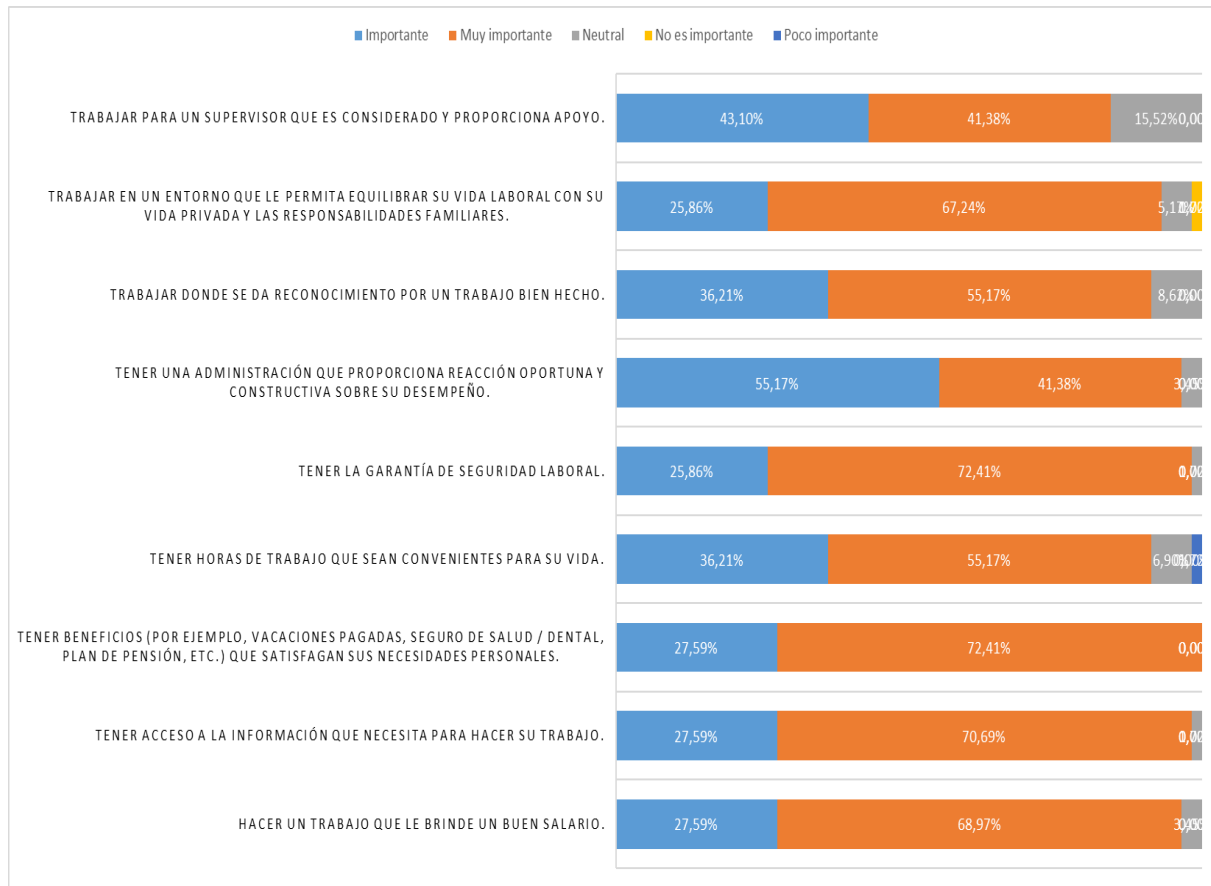
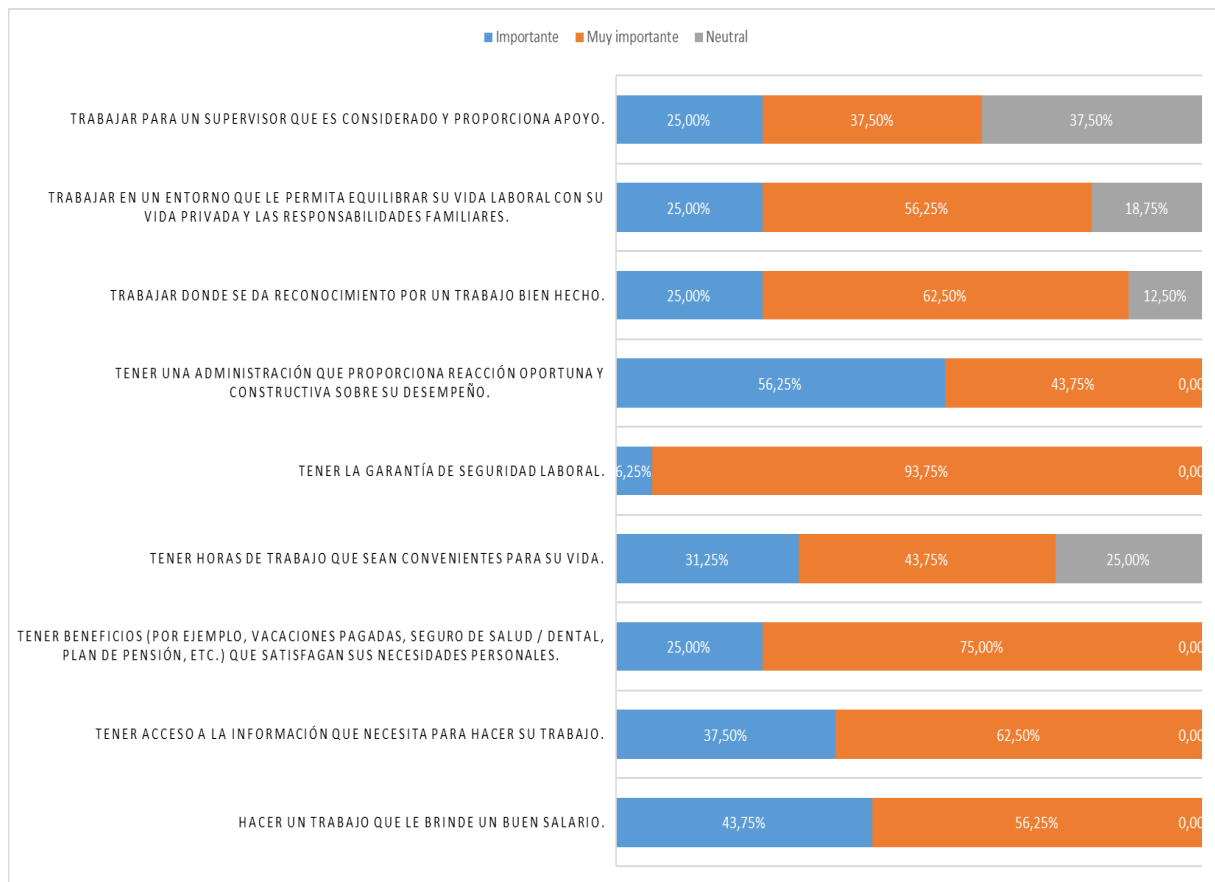


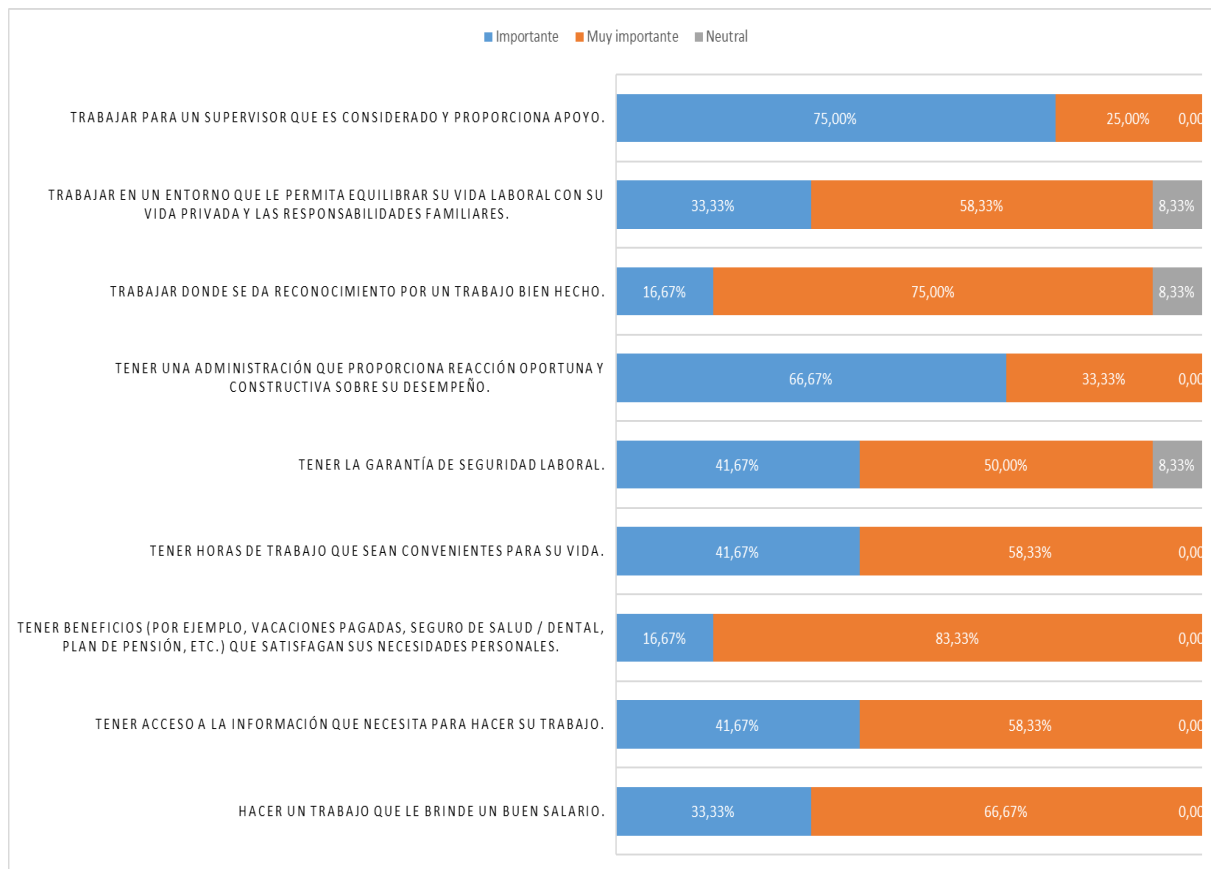
Figura 7. Valores de Trabajo Extrinsecos – Generación Y



Ahora bien, la generación Z aunque también es contundente en el grado de muy importante para estos valores de trabajo como la generación X y Y, muestra su afinidad radical con la estabilidad laboral, los beneficios, el acceso a la información, tener un buen salario y retroalimentación oportuna de su desempeño. La generación Z, muestra una neutralidad importante por algunos encuestados con relación a: a las características del supervisor, el tener horas de trabajo conveniente para su vida, el equilibrio de su vida laboral con su vida privada y las responsabilidades familiares.

Figura 8. *Valores de Trabajo Extrínsecos – Generación Z*

Por último, la generación alfa es determinante en el grado de muy importante con relación a las características del supervisor, retroalimentación de su desempeño por parte de la administración, el tener hora de trabajo convenientes para su vida, beneficios laborales, acceso a la información y buen salario. Se puede evidenciar un grado de neutralidad cuando se indaga por el equilibrio de la vida laboral y familiar, el reconocimiento por el trabajo bien hecho y tener un trabajo estable. Esta generación manifiesta su mayor aprobación entre las categoría importante y muy importante, por los valores de trabajo extrínsecos, en un 97%, solo seguida por la generación baby gomer en un 93%.

Figura 9. Valores de Trabajo Extrínsecos – Generación Alfa

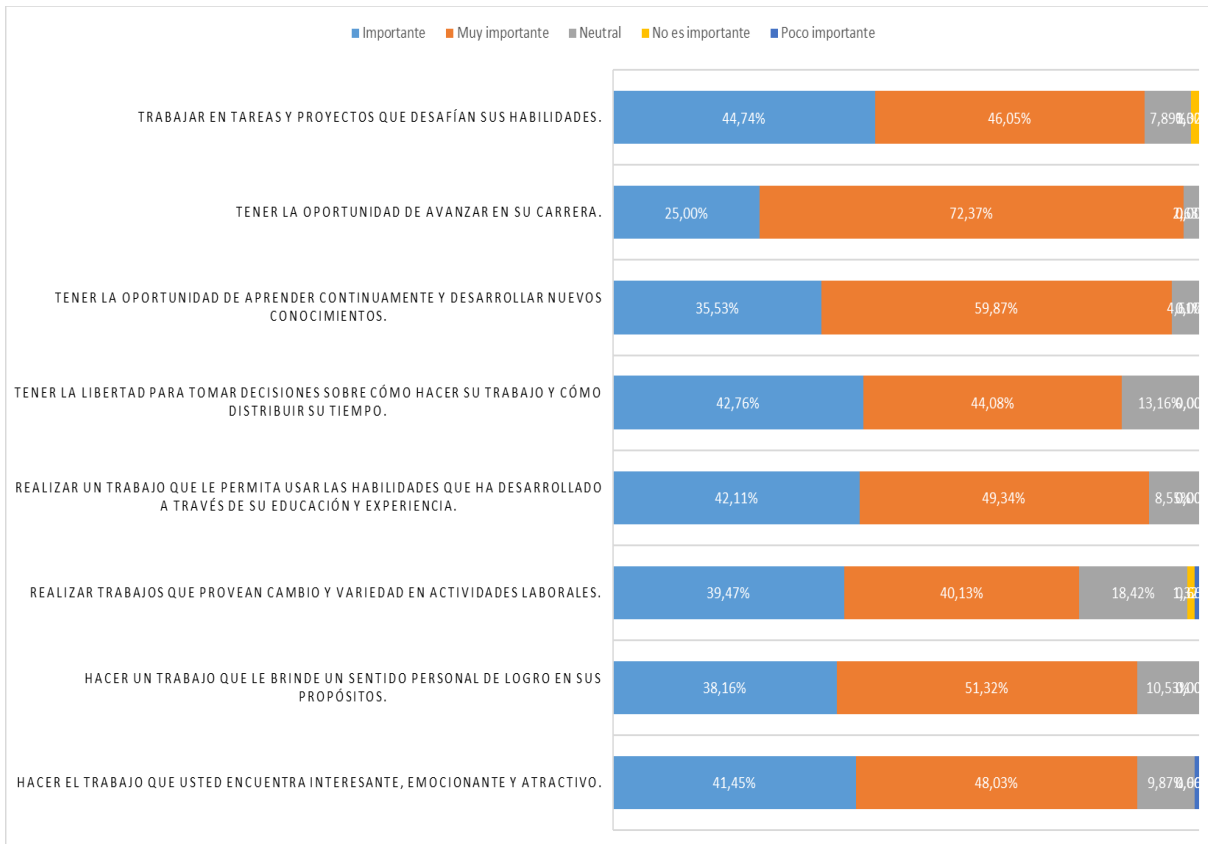
5.1.2 Valores de trabajo intrínsecos

Se da el paso para la caracterización de los **valores de trabajo intrínsecos** en el sector salud de Bucaramanga, los cuales obedecen a aquellas manifestaciones que se producen a través del trabajo.

Los resultados arrojaron que los entrevistados declaran su contundencia con una ponderación mayor al 59% en el grado de muy importante, a tener la oportunidad de avanzar en su carrera y tener la oportunidad de aprender continuamente y desarrollar nuevos conocimientos. Aunque los parámetros evaluados para esta categoría suman un 90% en promedio, entre la ponderación de importante y muy importante; es evidente el porcentaje de neutralidad entre el 13% y 18%, cuando se indaga sobre: la libertad para realizar el trabajo y

realizar trabajos que provean cambio y variedad en actividades laborales, respectivamente.

Figura 10. Caracterización general de los valores intrínsecos del sector salud de Bucaramanga.



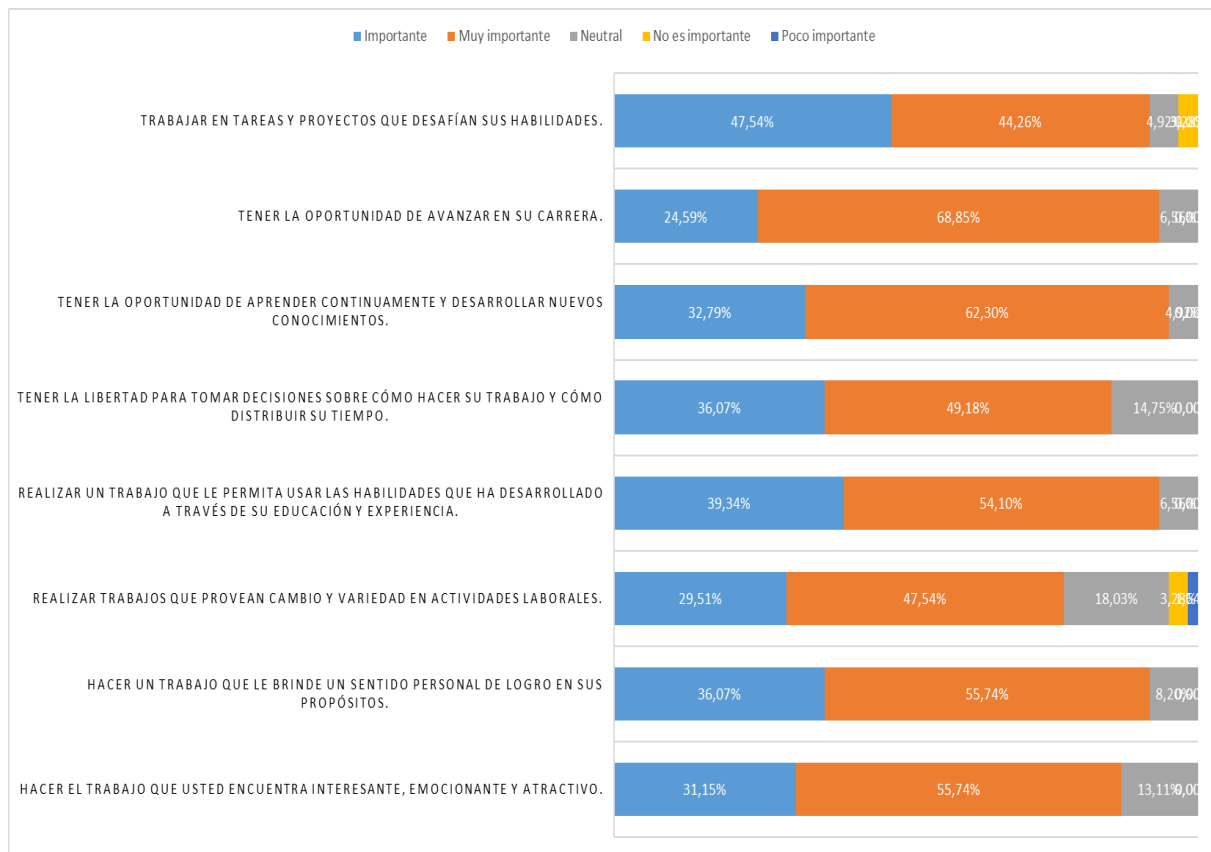
Cuando se clasifican los resultados de la generación baby boomers para los valores de trabajo intrínsecos, estos son contundentes con un 100% en promedio, entre muy importante e importante, a la hora que su trabajo le permita tener la oportunidad de avanzar en su carrera. Así mismo, manifiestan una neutralidad del 60%, cuando se les indaga sobre la importancia de realizar un trabajo que le permita el uso de las habilidades que ha desarrollado fruto de su educación y experiencia. De forma general esta generación le da una ponderación del 72% en promedio a este tipo de valores, entre las categorías importante y

muy importante.

Figura 11. *Valores de Trabajo Intrínsecos – Baby Boomers*



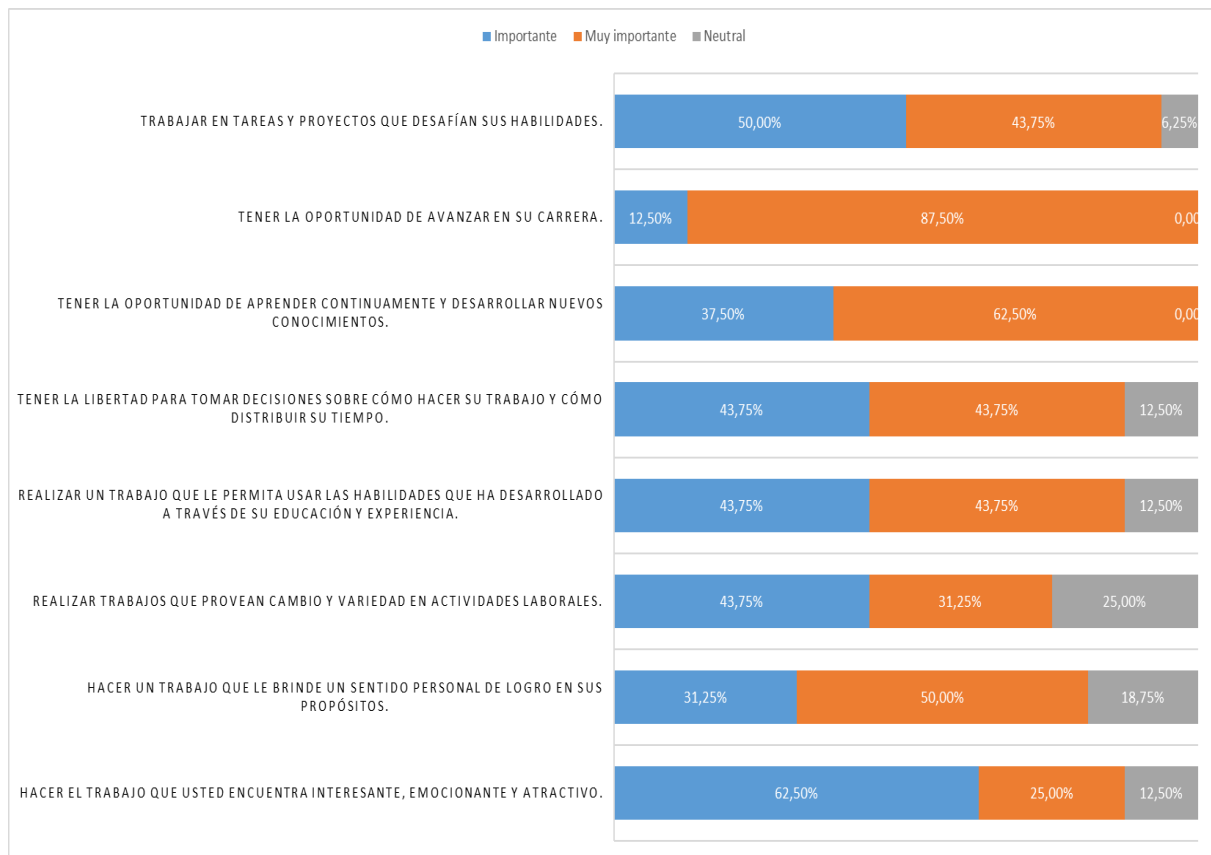
Ahora, la generación X es incisiva en ratificar la importancia en cada uno de los parámetros evaluados para los valores de trabajo intrínseco en un 89% en promedio, entre las categorías importante y muy importante. Solo se evidencia una leve neutralidad del 18% por el tema de realizar trabajos que provean cambio y variedad en actividades laborales, del 14% a la hora de tener libertad para tomar decisiones sobre cómo hacer su trabajo y del 13% en hacer un trabajo que encuentre interesante, emocionante y atractivo.

Figura 12. *Valores de Trabajo Intrínsecos – Generación X*

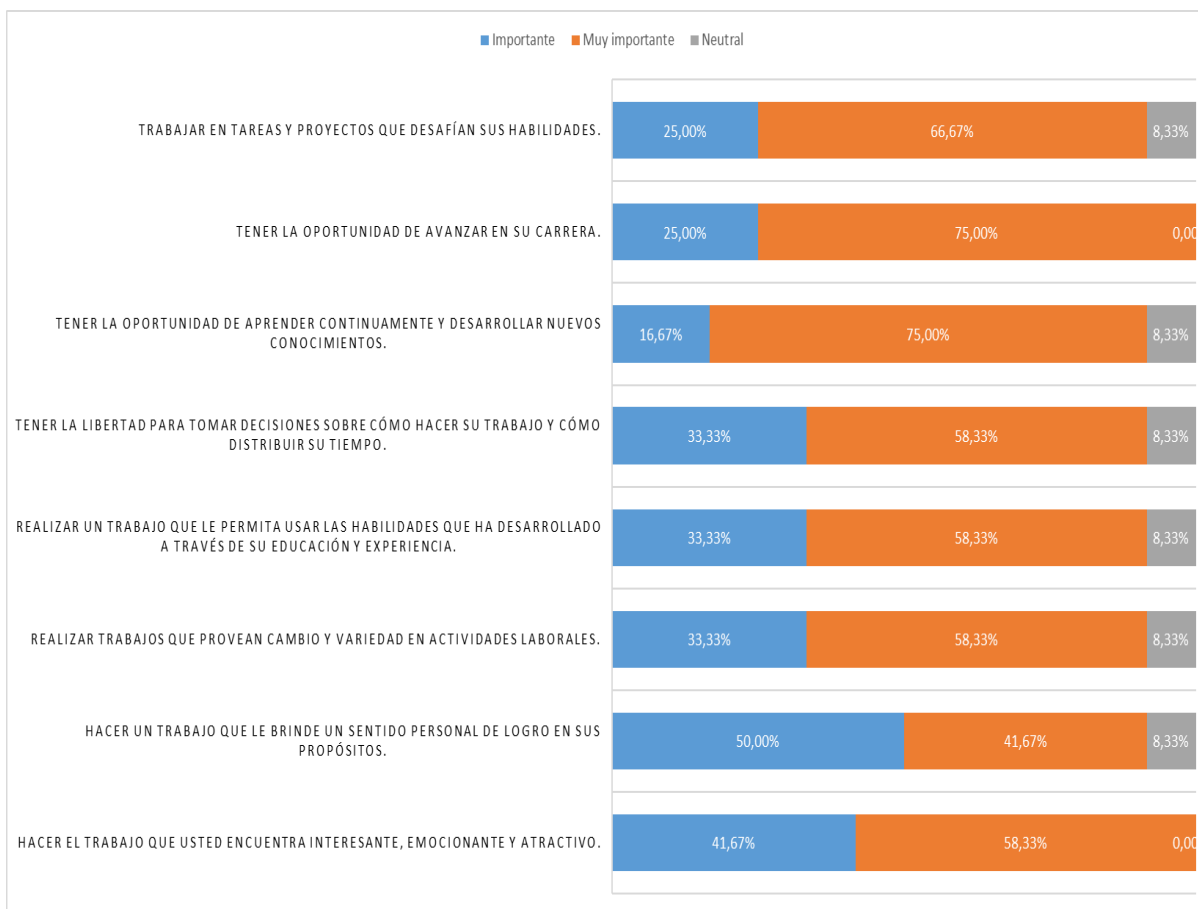
Seguidamente, cuando valoramos la generación Y, también se observa una manifestación reiterativa de apoyo para este tipo de valores, ponderada en el 91% en promedio por los ítems evaluados entre las categorías importante y muy importante. Es significativo precisar que, tanto para la generación X y la Y, es muy importante, cuando se les indaga sobre tener la oportunidad de avanzar en su carrera, en un 68%, 74% respectivamente. Existe en la misma medida que en la generación X, una neutralidad importante del 18% para la generación Y, con el ítem de realizar trabajos que provean cambio y variedad en actividades laborales; en este mismo ítem, para la generación Z, aumenta la neutralidad en el 25%.

Figura 13. *Valores de Trabajo Intrínsecos – Generación Y*

Ahora bien, revisando el comportamiento de la generación Z, ellos ratifican el apoyo a los valores de trabajo intrínsecos en un 89% entre las categorías importante y muy importante, comportamiento similar a las generaciones X y Y. Esta generación es contundente con el 100% entre las categorías importante y muy importante, cuando se les pregunta por tener la oportunidad de avanzar en su carrera y la oportunidad de aprender continuamente y desarrollar nuevos conocimientos.

Figura 14. *Valores de Trabajo Intrínsecos – Generación Z*

Por último, la generación alfa es tajante en el apoyo a los valores intrínsecos, porcentuando en promedio un 93% entre las categorías muy importante e importante, convirtiéndose en la generación que considera más relevante este tipo de valores de trabajo. Es significativo resaltar para esta categoría, la ponderación del 100% entre la categoría importante y muy importante, a los ítems de tener la oportunidad de avanzar en su carrera y hacer el trabajo que encuentra interesante, emocionante y atractivo.

Figura 15. *Valores de Trabajo Intrínsecos – Generación Alfa*

5.1.3 Valores de trabajos sociales y altruistas

Se continua con la caracterización de los valores de trabajo sociales y altruistas, en la población objeto de esta investigación, los cuales se derivan de las relaciones interpersonales a que se tienen lugar en el espacio laboral.

Figura 16. Caracterización general de los valores de trabajo sociales y altruistas del sector salud de Bucaramanga.



De forma general, las personas indagadas tasan en un 80% promedio, entre la suma de las categorías muy importante e importante, para este tipo de valores. Es importante resaltar que el ítem “Hacer un trabajo que le permite ayudar a las personas.”, se encuentra evaluado en un 91% entre las mismas categorías; y el ítem que causa una mayor distribución entre las categorías es el concerniente a “Hacer un trabajo que permite una gran interacción social.”

Figura 17. *Valores de Trabajo Sociales y Altruistas – Baby Boomers*

Al realizar el análisis por generaciones, encontramos que la generación baby boomers posee una neutralidad marcada del 40% cuando se le indaga por trabajar en un ambiente animado y divertido, trabajar con compañeros de trabajo agradables y amistosos con los que puede formar amistades y hacer un trabajo que le permita una gran cantidad de interacción social. Así mismo, esta generación solo aprueba con un 65% entre las categorías importante y muy importante, los valores de trabajo sociales y altruistas, convirtiéndose en la generación que menos le apuesta a este tipo de valores.

Las generaciones X, Y y Z mantienen un comportamiento similar en este tipo de valor de trabajo, aumentando su aceptación, la cual se ve reflejada entre la suma de las categorías muy importante e importante, en un 75%, 83% y 82% en promedio respectivamente.

Figura 18. *Valores de Trabajo Sociales y Altruistas – Generación X*

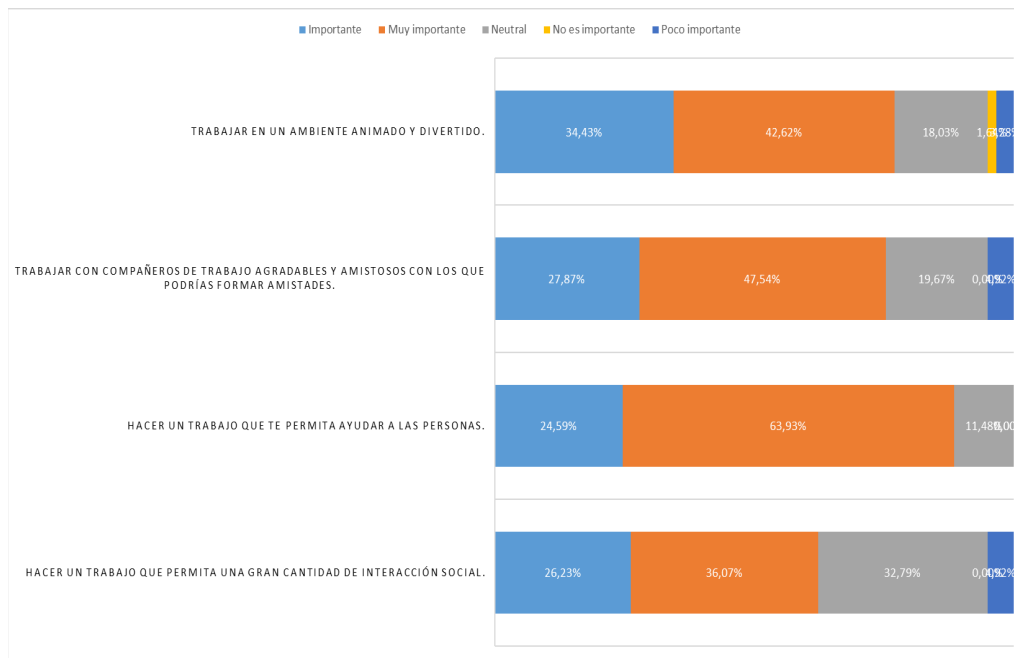
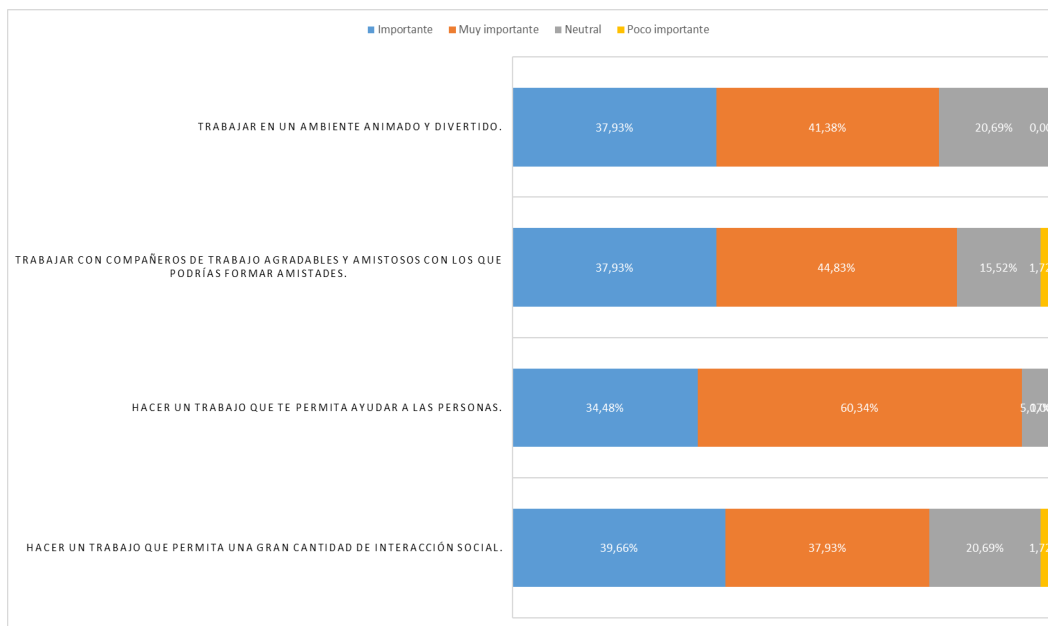


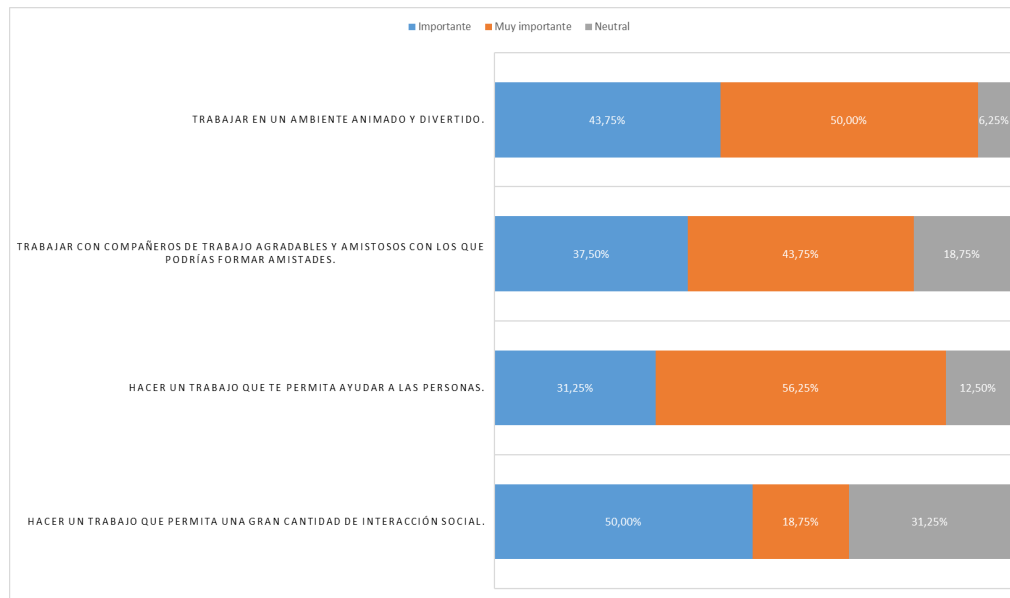
Figura 19. *Valores de Trabajo Sociales y Altruistas – Generación Y*



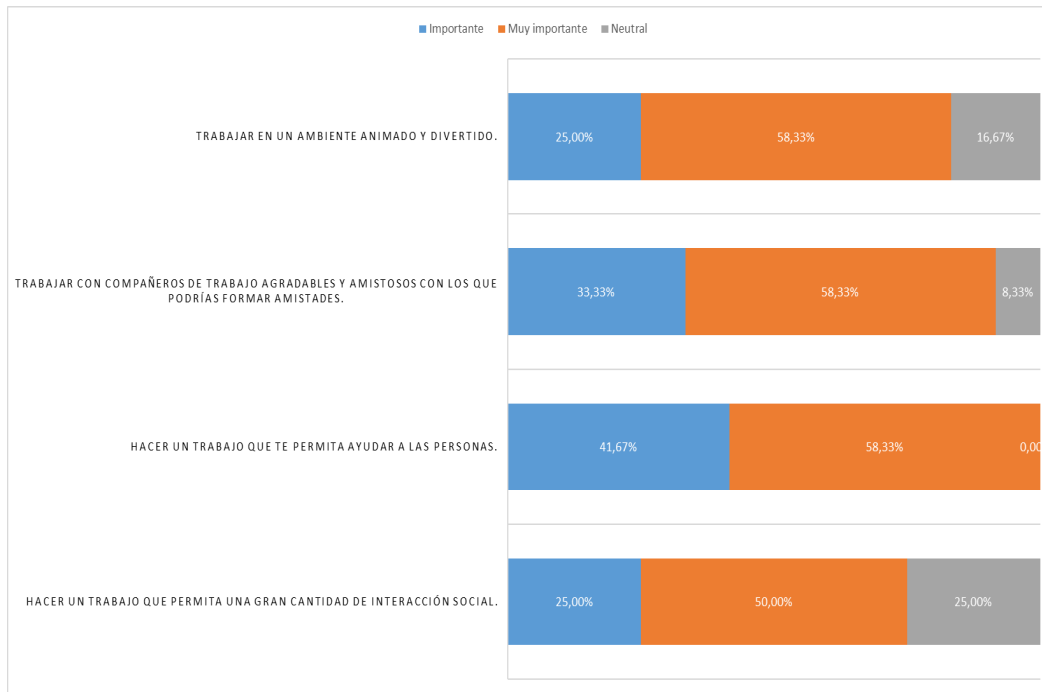
Se resalta en la generación Z una neutralidad marcada del 31% cuando se indaga el ítem “Hacer un trabajo que permite una gran interacción social.”, sin embargo, su aprobación

es relevante. Así mismo el ítem “Trabajar en un ambiente animado y divertido.” Esta ponderado con el 93% entre las categoría muy importante e importante.

Figura 20. *Valores de Trabajo Sociales y Altruistas – Generación Z*



La generación Alfa es la que mayor aprobación tiene para este tipo de valores de trabajo, con el 87% de aceptación entre las categorías muy importante e importante. Se evidencia la suma del 100% entre las mismas categorías cuando se les indaga sobre el ítem “Hacer un trabajo que le permite ayudar a las personas.”

Figura 21. *Valores de Trabajo Sociales y Altruistas – Generación Alfa*

5.1.4 Valores de prestigio

Finalmente se caracterizan los valores de prestigio, los cuales tienen relación con estatus como, por ejemplo, la influencia, el reconocimiento, el ascenso y el poder, según lo referenciado en el marco teórico de esta investigación.

Figura 22. Caracterización general de los valores de prestigio del sector salud de Bucaramanga.



De forma conjunta, los entrevistados declararon con el 75% la aceptación entre las categorías muy importante e importante. Este tipo de valor de trabajo. Se distingue el ítem “Hacer un trabajo que haga un impacto significativo en la organización.”, como aquel con una aprobación del 88% entre las mismas categorías. De la misma forma, la mayor neutralidad se evidencia cuando se indaga sobre el ítem “Tener la autoridad para organizar y dirigir el trabajo de otros.” con el 33% respectivamente.

Figura 23. *Valores de Prestigio – Baby Boomers*

La generación baby boomer, solo da un 55% de acogida a los valores de prestigio, siendo la generación con menos beneplácito al indagar por los ítems dispuestos para tal fin. Se observa tajantemente una neutralidad el 60% cuando se indaga por los ítems “Tener la autoridad para organizar y dirigir el trabajo de otros.” y “Hacer un trabajo que haga un impacto significativo en la organización.”; y una ponderación del 80% en la categoría de importante, cuando responde al ítem “Tener la capacidad de influir en los resultados organizacionales.”

Figura 24. *Valores de Prestigio – Generación X*



Figura 25. *Valores de Prestigio – Generación Y*



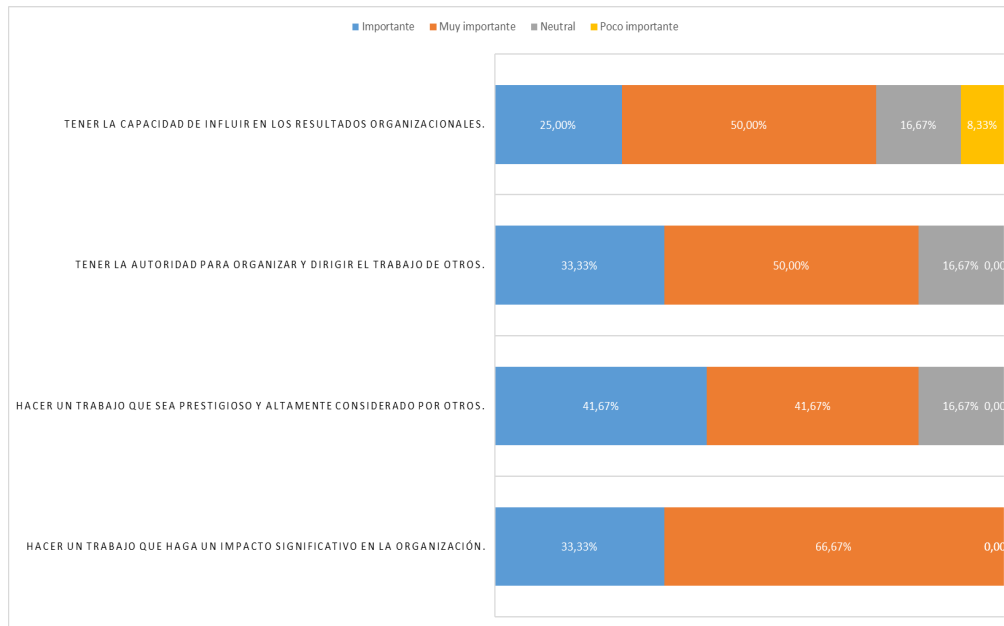
Las generaciones X y Y, nuevamente presentan un comportamiento similar en este tipo de valor de trabajo, que oscila entre el 72% y el 79% el nivel de compromiso positivo entre las categorías muy importante e importante. Existe una neutralidad marcada en estas dos generaciones, del 31% al contestar el ítem “Tener la autoridad para organizar y dirigir el

trabajo de otros.” Al igual el ítem “Hacer un trabajo que sea prestigioso y altamente considerado por otros.”, denota para la generación X una no aceptación del 37%, y para la generación Y una no aceptación del 18%.

Figura 26. *Valores de Prestigio – Generación Z*








La generación Z mostró una conveniencia de solo el 68%, entre las categorías muy importante e importante. Se resalta la neutralidad del 56% cuando se indaga por “Tener la autoridad para organizar y dirigir el trabajo de otros.”

Figura 27. *Valores de Prestigio – Generación Alfa*

Finalmente, la generación alfa es la más conforme con los valores de prestigio, logrando un 85% de anuencia entre las categorías muy importante e importante. También se evidencia una participación rotunda del 100% a la hora de ponderar positivamente el hacer un trabajo que haga un impacto significativo en la organización.

En síntesis, el comportamiento de los valores de trabajo en sus 4 dimensiones (extrínseca, intrínseca, altruista o social y de prestigio) presenta el siguiente comportamiento en el talento humano del sector salud de Bucaramanga:

Figura 28. Matriz de Color de Aprobación de los Valores de Trabajo

				
	Extrínseco	Intrínseco	Altruista o Social	Prestigio
Aprobación	93,42%	90%	80,10%	75,16%
Neutralidad	6,43%	9,46%	10,09%	21,38%
No Aprobación	0,15%	0,49%	9,81%	3,46%

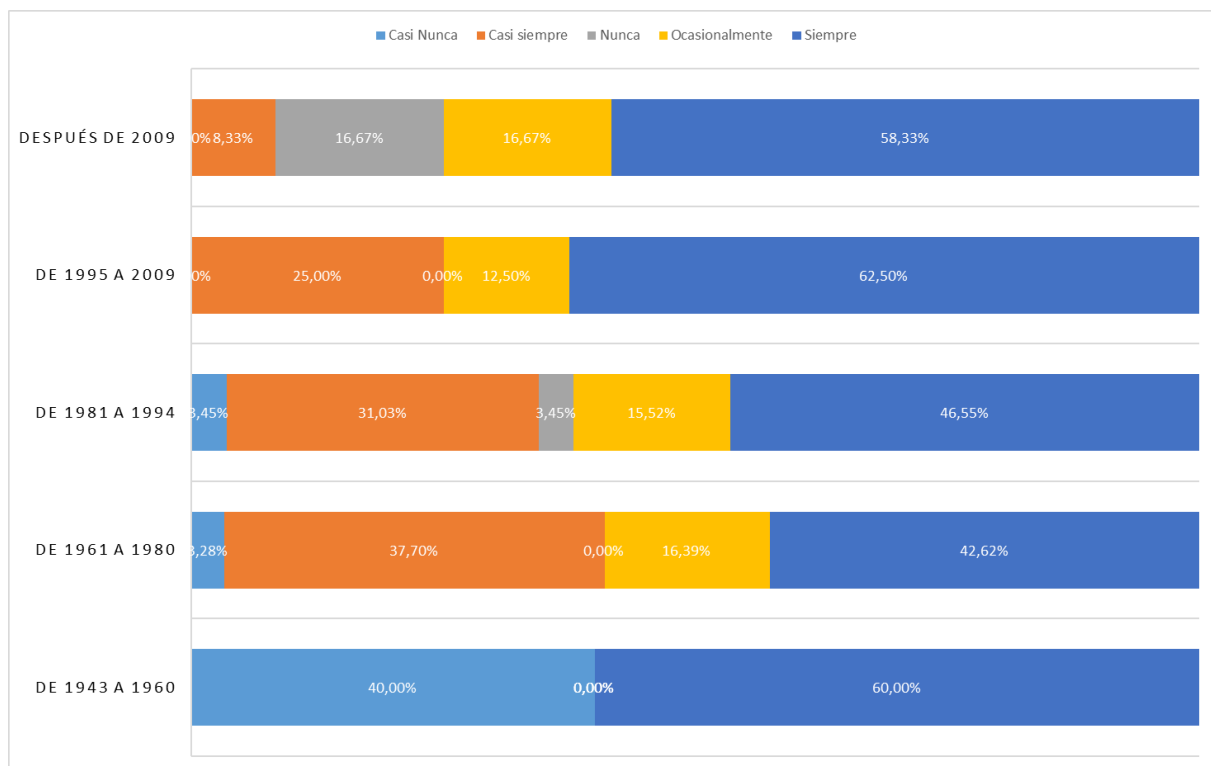
Como se observa en el gráfico anterior, la dimensión extrínseca e intrínseca posee una aprobación por encima del 90%, seguida de la dimensión altruista y de prestigio, con el 80% y 75% respectivamente; lo que reafirma que el recurso humano del área de la salud de Bucaramanga mantiene su constante interés por las condiciones laborales materiales y aquellas oportunidades/beneficios que surjan como resultado de la relación trabajador-empleador que le permitan avanzar en su proyecto de vida o simplemente tener mejores condiciones para vivir. Los valores altruistas o sociales revisten de importancia a la hora de mantener las buenas relaciones con los compañeros de trabajo y un ambiente laboral favorable, y los valores de prestigio, aunque no es tan contundente su aprobación, inquietan al talento humano del sector salud de Bucaramanga a la hora de evaluar su puesto de trabajo.

5.2 Estimar la intención de rotación en el talento humano del sector salud en Bucaramanga

Con el fin de distinguir la caracterización de la variable intención de rotación por generaciones en este estudio, se entra a revisar los resultados obtenidos según las preguntas del instrumento TIS-6 de Bothma y Roodt, las cuales permiten revisar los puntos de vista considerados por el personal de salud de Bucaramanga a la hora de tomar la decisión de cambiar de trabajo, desde un enfoque generacional.

5.2.1 La exigencia del trabajo

Figura 29. ¿Con que frecuencia esperas un nuevo día de trabajo?,



La pregunta ¿Con qué frecuencia esperas un nuevo día de trabajo?, interrogó

sobre las exigencias del trabajo a la hora de esperar un nuevo día de trabajo. Como se observa en la gráfica, la generación baby boomers refleja un 100% en aceptación a dicho interrogante entre las categorías ocasionalmente y siempre. Las generaciones X y Y tienen un comportamiento similar de aceptación entre el 58% y 62% entre las mismas categorías. Por último, las generaciones Z y Alfa se sitúa con un puntaje intermedio del 74% de aceptación.

5.2.2 El agotamiento laboral

Figura 30. *¿Con qué frecuencia sueña con conseguir otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales?,*

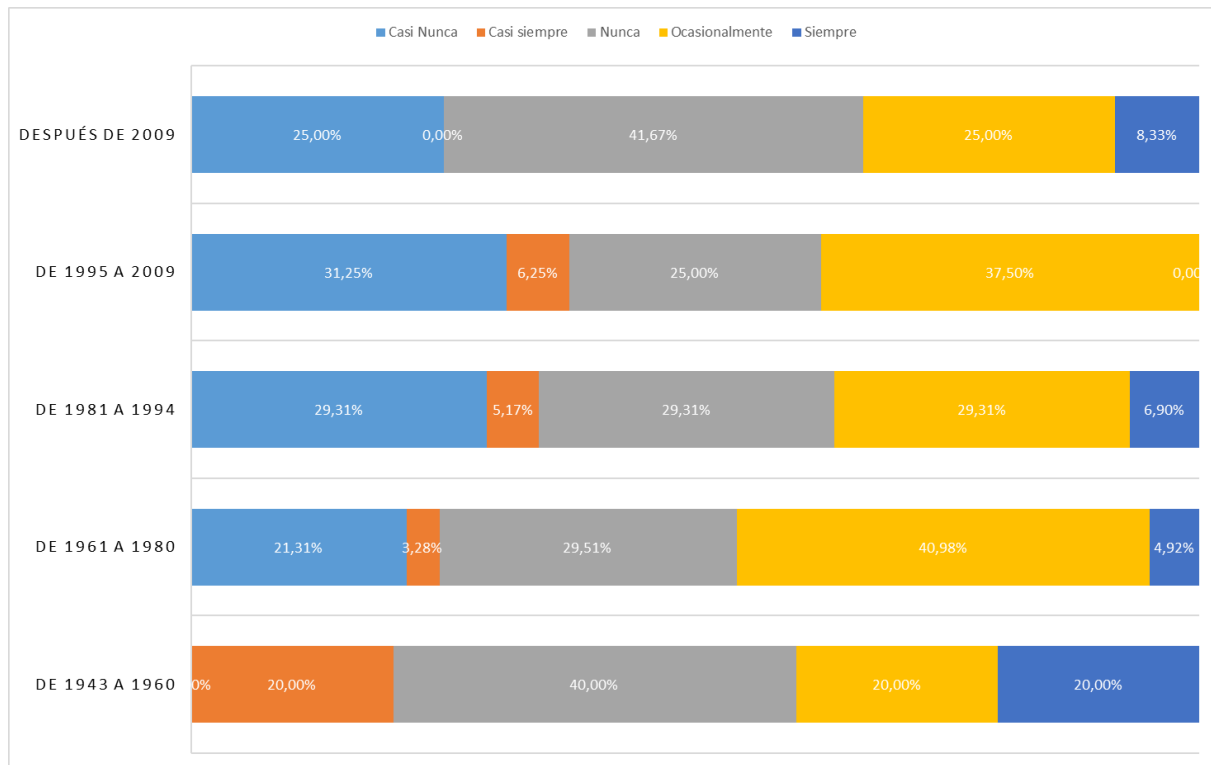


El interrogante **¿Con qué frecuencia sueña con conseguir otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales?**, permitió analizar el agotamiento laboral

desde el punto de vista de la adaptación al trabajo y las necesidades personales del encuestado. La generación baby boomers se destacó con el 60% de aceptación entre las frecuencias siempre y casi siempre quisiera tener otro trabajo que se adapte mejor a las necesidades personales; le sigue la generación Z y Alfa con el 50% entre las mismas categorías. Así mismo, la generación Y y X consideran entre el 39% y el 36% conseguir otro tipo de trabajo, entre las frecuencias siempre y casi siempre. Es importante mencionar que la generación X otorga el 36% a la categoría ocasionalmente.

5.2.3 Compromiso laboral

Figura 31. *¿Cuántas veces ha pensado en dejar su trabajo?*



La pregunta **¿Cuántas veces ha pensado en dejar su trabajo?** cuestionó a los

encuestados por el compromiso laboral. La generación Alfa se destaca con el 66% entre las frecuencias nunca y casi nunca, al preguntar si ha pensado dejar su trabajo actual. Entre las mismas frecuencias, en orden descendente se encuentran la generación Z y X con el 56%, la generación Y con el 58% y la generación baby boomers disminuye la aceptación al 40%. Es importante mencionar la ponderación con relación a categoría ocasionalmente, donde la generación X puntea con el 40% seguida de la generación Z con el 37%.

5.2.4 Alineación laboral

Figura 32. *¿Cuántas veces se siente frustrado cuando no se le da la oportunidad en el trabajo para conseguir su objetivo personal con el trabajo?*



El interrogante *¿Cuántas veces se siente frustrado cuando no se le da la oportunidad en el trabajo para conseguir su objetivo personal con el trabajo?*,

controvirtió el factor de la alineación laboral midiendo el porcentaje de frustración cuando al encuestado no se le da la oportunidad de conseguir su objetivo personal en el desarrollo de sus actividades. La generación Alfa remarca con el 58% de aceptación entre las frecuencias nunca y casi nunca; le sigue la generación Y con el 50%, la generación X con el 45%. La generación Z es incisiva con el 50% en la categoría ocasionalmente. La generación baby boomers se destaca con el 60% de aceptación en la frecuencia siempre.

5.2.5 Satisfacción de necesidades personales

Figura 33. *¿En qué medida su trabajo actual satisface sus necesidades personales?*



La pregunta **¿En qué medida su trabajo actual satisface sus necesidades personales?**, interpeló sobre la aceptación en la demanda de recursos que provee el trabajo

actual del encuestado, para satisfacer sus necesidades personales. De forma general, todas las generaciones a excepción de la generación Z, aceptan entre el 80% y el 75%, al elegir las categorías siempre y casi siempre, su trabajo satisface sus necesidades personales. Solo la generación Z le da un peso del 56% entre las mismas categorías. Se resalta la generación Alfa con el 66% en la frecuencia siempre, y la generación Z con el 43% en la frecuencia ocasionalmente.

5.2.6 Cultura organizativa e intercambio de conocimientos

Figura 34. *¿Qué probabilidad hay de que acepte otro trabajo con el mismo nivel de remuneración si se lo ofrecen?*



Finalmente, la pregunta **¿Qué probabilidad hay de que acepte otro trabajo con el**

mismo nivel de remuneración si se lo ofrecen?, cuestionó sobre la cultura organizativa y el intercambio de conocimientos en el puesto de trabajo actual. Se observó que la generación baby boomers tiene un 60% de aceptación en la categoría siempre, siendo la más dada a cambiar de trabajo siempre y cuando tenga el mismo valor de remuneración, seguida de la generación alfa con el 41%. Se resalta también la frecuencia ocasionalmente, en las generaciones Z y Y, con el 43% y 29% respectivamente. La generación X, tiene una aceptación representativa del 32% bajo la frecuencia casi nunca para este ítem.

5.3 Relación entre los valores de trabajo y la intención de rotación en el talento humano del sector salud en Bucaramanga

A continuación, se muestran los resultados con relación al desarrollo del tercer objetivo de esta investigación, en el cual impera la necesidad de establecer la relación entre las dos variables, valores de trabajo y la intención de rotación, indagadas al personal asistencial del sector salud de Bucaramanga. Para llevar a cabo esta tarea, en primera instancia se aplicó la prueba de normalidad a los datos y seguidamente se realizó el cálculo de cada uno de los parámetros según la metodología Pearson o Spearman, teniendo en cuenta la operacionalización de las variables, con relación a las preguntas y correspondiente dimensión.

5.3.1 Prueba de normalidad

La prueba de normalidad, según la literatura, nos permite saber si los datos tienen o no, una distribución normal; de esta forma se establece si las pruebas a realizar seguidamente serán paramétricas o no paramétricas (Romero, 2016). Para esta investigación se seleccionó

la prueba de Kolmagorov-Smirnov, la cual ha sido utilizada ampliamente en estudios similares, y que conviene su aplicación para muestras iguales o superiores a 50 encuestas, lo cual acierta para el caso en cuestión. Como dato relevante se trabajó la prueba con un nivel de confianza del 95% y nivel de significancia (alfa) del 5%.

Tabla 8. Prueba de normalidad

Prueba de normalidad					
Variable	Dimensión o Pregunta	Sigla	Kolmogorov-Smirnov ^a		
			Estadístico	gl	Sig.
Valores de Trabajo	Extrínsecos	VE	0,404	152	0,000
	Intrínsecos	VI	0,276	152	0,000
	Altruista/Social	VA	0,231	152	0,000
	Prestigio	VP	0,199	152	0,000
Intención de Rotación	¿Cuántas veces ha pensado en dejar su trabajo?	IR1	0,180	152	0,000
	¿En qué medida su trabajo actual satisface sus necesidades personales?	IR2	0,262	152	0,000
	¿Cuántas veces se siente frustrado cuando no se le da la oportunidad en el trabajo para conseguir su objetivo personal con el trabajo?	IR3	0,193	152	0,000
	¿Con qué frecuencia sueña con conseguir otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales?	IR4	0,182	152	0,000
	¿Qué probabilidad hay de que acepte otro trabajo con el mismo nivel de remuneración si se lo ofrecen?	IR5	0,191	152	0,000
	¿Con qué frecuencia esperas un nuevo día de trabajo?	IR6	0,276	152	0,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Según los resultados obtenidos en esta prueba, se observa que las variables de estudio detalladas en sus dimensiones obtuvieron un nivel de la significación de 0,000. Ahora, al ser

está inferior de 0,05 permite determinar que cada una de los items evaluados no siguen una distribución normal, por lo tanto, se sustenta el uso de la prueba de Spearman para medir la correlación de variables.

5.3.2 Coeficiente de relación

Teniendo en cuenta lo determinado por la prueba de normalidad, seguidamente se realizó la aplicación de la prueba no paramétrica titulada como Spearman para determinar el coeficiente de relación entre las variables valores de trabajo e intención de rotación, distinguidas en sus dimensiones, que nos ocupa en esta investigación. A continuación, se detalla la interpretación del coeficiente al generar dicha prueba, para una mayor comprensión de los resultados (Montes et añ., 2021).

Tabla 9. *Grado de relación según coeficiente de correlación Spearman.*

Rango del Coeficiente	Interpretación
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta.
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable.
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media.
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil.
0.00	No existe correlación.
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil.
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media.
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable.
+0.75 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta.

Tomado de (Montes et al., 2021).

Seguidamente, se muestran los resultados de la aplicación de la prueba de Spearman

sobre los datos que ofreció la muestra para evaluar el coeficiente de relación entre las respectivas variables y sus dimensiones:

Tabla 10. Resultados del coeficiente de correlación Spearman entre las variables Valores de Trabajo e Intención de Rotación.

SIGLA	VE	VI	VA	VP	IR1	IR2	IR3	IR4	IR5	IR6
VE	1,000									
VI	,462**	1,000								
VA	,386**	,418**	1,000							
VP	,314**	,527**	,437**	1,000						
IR1	0,084	,197*	-0,138	0,020	1,000					
IR2	0,033	-0,083	0,068	0,145	-,367**	1,000				
IR3	0,068	0,104	-,166*	0,023	,367**	-0,053	1,000			
IR4	0,102	0,023	-0,136	0,026	,489**	-,205*	,633**	1,000		
IR5	0,085	-0,037	-0,070	0,042	,266**	-0,143	,450**	,583**	1,000	
IR6	0,001	0,034	0,080	0,119	-,180*	,280**	-0,059	0,074	0,125	1,000

Como se observa en la tabla anterior, al aplicar la prueba de Spearman entre las variables de estudio de esta investigación se observaron valores de correlación significativos que permiten dilucidar cómo se comporta la relación entre los Valores de Trabajo (VT) y la Intención de Rotación del talento humano del sector salud en Bucaramanga.

Inicialmente, la relación entre los VT Intrínsecos y la pregunta IR1, obtuvo un puntaje del 0.197*, interpretándose según la tabla de correspondencia, como una correlación positiva media, que orienta el análisis en el sentido que los VT Intrínsecos como el logro, el avance, el desafío, el aprendizaje continuo, la libertad, el trabajo interesante, la variedad y el uso de habilidades, determinan parcialmente, las veces que el individuo piensa en dejar su trabajo, según la muestra tomada en este estudio. Ahora bien, cuando se analizó la variable VT

Altruista/Sociales versus la IR1, se obtuvo un puntaje de -0,138, leyéndose como una correlación negativa media, lo que permite deducir que este tipo de valores son determinantes contrarios para ponderar la misma pregunta. Para los VT Extrínsecos y de Prestigio la correlación es positiva débil.

Con relación a la pregunta IR2 - ¿en qué medida su trabajo actual satisface sus necesidades personales?, se observó que los VT Extrínsecos y Altruistas/Sociales tiene una correlación positiva débil, con los VT de Prestigio una correlación positiva media y una correlación negativa débil con los VT Intrínsecos.

Otra correlación significativa se observó cuando se enfrenta la dimensión VT Altruistas/Sociales y la pregunta IR3, donde se obtuvo un puntaje del -,166*, leyéndose como una **correlación negativa media**, lo que deduce que la relación con los compañeros, la ayuda a la gente y la interacción social van en sentido opuesto a la hora de cuantificar las veces que el individuo se siente frustrado cuando no se le da la oportunidad en el trabajo para conseguir su objetivo personal. Con relación a los demás VT su correlación fue positiva débil.

Frente a los resultados obtenidos a la pregunta IR4 - ¿con qué frecuencia sueña con conseguir otro trabajo que se adapte mejor a sus necesidades personales?, se determinó que los valores de VT Intrínsecos, Extrínsecos y de Prestigio, tuvieron una correlación positiva débil, mientras que los VT Altruistas/Sociales presentaron una correlación negativa media.

De otro lado, los VT Extrínsecos y de Prestigio muestran una correlación positiva débil, al correlacionarlos con la IR5 - ¿Qué probabilidad hay de que acepte otro trabajo con el mismo nivel de remuneración si se lo ofrecen?, pero cambia su sentido de correspondencia a correlación negativa débil frente a los VT Intrínsecos y Altruista/Sociales.

Finalmente, con relación a la IR6 - ¿Con qué frecuencia esperas un nuevo día de trabajo?, se destacó la correlación positiva media con los VT de Prestigio (autoridad,

influencia, impacto significativo), y en menor medida la correlación positiva débil de los VT Intrínsecos y Altruistas/Sociales. Con relación a los Valores de Trabajo Extrínsecos, se encontró que no existe correlación con este interrogante.

6. DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta los aportes de los autores que se han interesado en los temas del área de la administración del recurso humano y los resultados plasmados en esta investigación, es importante ratificar o desvirtuar aquellas contribuciones, que finalmente benefician el ajuste individuo-organización.

Uno de ellos es la subvaloración del talento humano en la organización, lo cual ha llevado a posicionar la idea del área de recurso humano como un “socio estratégico organizacional” convirtiéndolo en un aliado en la generación de valor como lo asegura **en su estudio Montoya (2016)**, y que con los resultados obtenidos en esta investigación; donde se evidencia con contundencia la aprobación de los valores de trabajo extrínsecos e intrínsecos por encima del 90% y los mismos son determinantes parciales en la intención de rotación del personal de salud de Bucaramanga, en la toma de decisión de dejar o no su trabajo; son síntomas que ratifican la necesidad de dar ese salto en la administración del recurso humano como lo propone el autor.

Ahora bien, el reto que propone la firma Deloitte Consulting (2018) sobre la necesidad de reconocer al individuo como el capital más valioso dentro de una organización, se corrobora con los resultados de la relación VT/IR5 (indagar la probabilidad de que acepte otro trabajo con el mismo nivel de remuneración si se lo ofrecen), puesto que la correlación

positiva de los VT Extrínsecos y de Prestigio en esta investigación lo demuestran.

De otro lado, la discusión de las diferencias de los VT y los cambios generacionales de la fuerza laboral, discutida en muchos estudios, como por ejemplo Holcomben Ehrhart & Mayer (2012), se refrendan con los resultados de esta investigación al permitir generar un mapa de calor donde se revela la aprobación, neutralidad o no aprobación de los VT con un enfoque generacional. En particular, lo planteado por este autor con relación a las generaciones menores y su precepción de mayor importancia a la libertad y el equilibrio entre el ocio y la vida laboral; al respecto, en el sector salud de Bucaramanga se evidencia una aprobación mayor al 80% en todas las generaciones (mayores y menores), al revisar los resultados de las siguientes preguntas VTE1 (Trabajar en un entorno que le permita EQUILIBRAR su vida laboral con su vida privada y las responsabilidades familiares) y VTE4 (Tener horas de trabajo que sean convenientes para su vida). Por lo tanto, dicha percepción en este talento humano se discrepa y quedará para otros estudios sus causas.

Ahora bien, al analizar los motivos de IR en el talento humano del sector salud a nivel mundial y local, lo que ratifica la correlación positiva generalizada entre VT-E/IR siguiendo los resultados de este estudio, es que el personal del sector salud de Bucaramanga disminuye su intención de rotación cuando las organizaciones les brindan mejor garantía laboral, equilibrio en la vida laboral y familiar, incentivos laborales, clima laboral, carga laboral; los cuales se plasman como los principales motivos que afectan la intención de rotación en los estudios de: (Chaparro et al., 2015; Rueda et al., 2019). Así mismo, la correlación positiva VT-I/IR1-3-4-6 reafirma la causa “el iniciar, retomar o continuar estudios académicos” referente a la intención de rotación, desbordando en el individuo en una mayor proporción la exigencia personal en el cumplimiento de su trabajo: compromiso laboral, alineación laboral, agotamiento laboral y exigencia en el trabajo; como lo sustentado por (Mora et al., 2020).

Sin embargo, de la misma forma la correlación negativa **media** entre VT-A-S/IR3 desvirtúa los motivos de intención de rotación por razones de la relación con los compañeros, la ayuda a la gente y la interacción social.

Finalmente, la relación entre los VT/IR en el sector salud de Bucaramanga se comporta en líneas generales según lo expuesto bajo el término “trabajo decente” emitido por la OIT (2005) en la Agenda 2030; con algunas particularidades leves según la correlación negativa entre VT/IR2-5 la cual tiene que ver con el agotamiento laboral y satisfacción de necesidades personales desde los valores intrínsecos percibidos; y particularidades marcadas en la correlación VT-AS/IR1-3-4-5 que tienen que ver con la exigencia del trabajo, compromiso laboral, alineación laboral y satisfacción de necesidades personales, y los valores altruistas/sociales percibidos.

7. Conclusiones y Recomendaciones

Los valores de trabajo marcan un camino determinante en los individuos a la hora de escoger su fuente laboral puesto que sus necesidades y deseos esculpen la organización deseada donde se pueden **desarrollar** personal y profesionalmente, y de la misma forma el actuar productivo del trabajador inquieta a las áreas de recurso humano, que cada vez se preocupan más por disminuir el indicador de rotación y **garantizar su** conocimiento y experiencia en pro de la organización.

Esta investigación sin lugar a duda muestra el impacto de los valores de trabajo en la toma de decisión del personal del área de la salud del municipio de Bucaramanga en cuanto a permanecer o no en su puesto de trabajo. Las dimensiones en que se agrupan los valores de trabajo abarcan indicadores preponderantes que **permiten** **estratificarlos** y así los

administradores pueden moldear sus propuestas laborales o estrategias de retención, con el fin de sacar el mejor provecho de las capacidades y cualidades de los potenciales colaboradores en la empresa.

Las estrategias de retención de personal asistencial en el sector salud de Bucaramanga deben involucrar políticas dirigidas en menoscabar mayormente en los VTE, como son el buen salario, equilibrio entre la vida laboral y familiar, seguridad laboral, carga laboral adecuada, beneficios que satisfagan sus necesidades personales y tener acceso a la información que necesita para hacer su trabajo; en igual medida los VTP, como el hacer un trabajo prestigioso y de impacto significativo en la organización, altamente considerado por otros; y en menor importancia los VTI, como tener la oportunidad de avanzar en su carrera y tener la oportunidad de aprender continuamente y desarrollar nuevos conocimientos. Los VTA-S no son orientadores preferidos en la intención de rotación del individuo.

Tal vez, más adelante se pueda avanzar en estudios con mayor profundidad que permitan describir al detalle los perfiles laborales que relacionen la preferencia de los VT con aspectos psicológicos y sociales, puesto que sería una buena oportunidad para disminuir la brecha entre lo ofertado por la organización y lo deseado por un individuo a la hora de elegir su puesto de trabajo.

Referencias

- Ahedo, G. M., & Gonzalez, S. R. (2014). La Gestión del Conocimiento a través de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento: Un Estudio de Casos del Sector Hotelero en España. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo RIAT*, *10*, 1, 2-26.
https://www.researchgate.net/publication/346674300_La_gestion_del_conocimiento_a_traves_de_las_practicas_de_recursos_humanos_de_alto_rendimiento_un_estudio_de_casos_del_sector_hotelero_en_Espana
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). Organizational Socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy Management of Journal*, *33*, 847-858. <https://psycnet.apa.org/record/1991-11290-001>
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*, 1-18. <https://psycnet.apa.org/record/1990-21260-001>
- Angle, H., & Perry, J. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, *26*, 1-14.
<https://www.semanticscholar.org/paper/An-empirical-assessment-of-organizational-and-Angle-Perry/7e1e0eee379c8dd905ba4aee3a83635e85798271>
- Angle, H., & Perry, J. (1983). Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences. *Work And Occupations*, *10*(2), 123-146.
<https://psycnet.apa.org/record/1984-08193-001>
- Annette Bonds, A. (2017). *Employees' Organizational Commitment and Turnover Intentions*.

Minneapolis, U.S.A.: [Tesis Doctoral, Walden University]. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5086&context=dissertations

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. New York, Ithaca: Cornell University Press.

https://www.researchgate.net/publication/265380870_Manufacturing_Advantage_Why_High-Performance_Work_Systems_Pay_Off

Arthur, J. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 488-506. <https://www.jstor.org/stable/2524274>

Arthur, J. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy Management of Journal*, 37(3), 670-687. <https://www.jstor.org/stable/256705>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>

Batt, R. (2002). Managing Customer services: Human Resource Practices, Quit Rates and Sales Growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597. DOI:10.2307/3069383

Bayo Moriones, A., & Merino, Diaz de Cerio, J. (2002). Las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento: Un Estudio de los Factores que Influyen Sobre su Adopción en la Industria Española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 227-246. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=265965>

- Bayona, C., Goñi-Legaz, S., & Madorran, C. (2000). Compromiso organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de recursos humano. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.9(1).
https://www.researchgate.net/publication/266454597_Compromiso_Organizacional_Implicaciones_para_la_gestion_estrategica_de_los_Recursos_Humanos
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16.
https://www.researchgate.net/publication/313524630_High_performance_work_systems_and_firm_performance_A_synthesis_of_research_and_managerial_implications
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://psycnet.apa.org/record/1961-00741-001>
- Bellido Tavera, E. (2020). *Relación y efecto del compromiso laboral en la intención de rotación*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Lima, Peru. Repositorio institucional.Pucp.
chromeextension://efaidnbmninnibpcajpcgclcfndmkaj/https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17810/BELLIDO_TAVERA_EVA_RAQUEL.pdf
- Bentein, K., Vandenberg, R., & Stinghamer, F. (2005). The Role of Change in the relation between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal Applied of Psychology*, 90, 468-482. <https://psycnet.apa.org/record/2005-05102-005>
- Betanzos Díaz, N., & Paz Rodríguez, F. (2007). Análisis Psicométrico del Compromiso Organizacional como Variable Actitudinal. *Anales de Psicología*, vol. 23, núm. 2.,

207-215. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/22411>

Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Ufe*. NEw York: Wiley.

Boada-Grau, J., & Gil-Ripoll, C. (2011). Medida de las prácticas de recursos humanos: propiedades psicométricas y estructura factorial del. *Anales de Psicología*, 527-535. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/123171>

Bothma, C., & Roodt, G. (2013). La validación de la escala de intención de rotación. *SA Journal of Human Resource Management*. 11(1). DOI:10.4102/sajhrm.v11i1.507.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave .

Buchanan, B. (1974). Building organisational commitment: the socialisation of managers in work organisations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546. <https://doi.org/10.2307/2391809>

Cabrales Salazar, O. (2009). La Gerencia del Talento Humano Bajo la Perspectiva de la Condición Humana. *Revista Facultad Ciencias Economicas*, vol. XVII, núm. 1155-178. <chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/909/90913041009.pdf>

Calderón Hernandez, G., Montes Saenz, A., & Tobón Mesa, M. P. (2004). Prácticas de Recursos Humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de manizales, Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 40(136), 9-25. <chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/215/21513602.pdf>

Calderon Hernandez, G., Naranjo Valencia, J., & Álvarez Giraldo, C. (2010). Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una

- Aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1890
- Ceballos Ramírez, A. (2002). *¿Que són las Organizaciones?* Bogotá: Universidad del Rosario.
<https://www.clubensayos.com/Acontecimientos-Sociales/Las-Organizaciones/270053.html>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 891-904.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940810904385/full/html>
- Chaparro, D., Guzmán, A., Naizaque, L., Ortiz, S., & Jiménez, W. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Univ Odontol*, 34(72), 75-82. DOI:10.11144/Javeriana.uo34-72.forp
- Cohen, A. (2008). *Multiple Commitments in the Workplace. An integrative Approach*. The Academy of Management Review, Vol. 29, No. 3, 514-516.
<https://doi.org/10.2307/20159060>
- Comfiar. (2015). *Informe de Gestión y Balance Social*. Arauca.
https://comfiar.com.co/sitio/contenidos_mo.php?it=7955
- Cook, F. (2001). Human Resource Strategy to Improve Organizational Performance. A Route for Firms un Britain? *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 321-339.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2370.00071>
- Corral , Y. (2009). Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de investigación para la recolección de datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 228-247. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf

- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The Impact Of Human Resources Management Practices On Perceptions Of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. <https://www.jstor.org/stable/256718>
- Delery, J. (1998). Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482298900067>
- Delery, J., & Doty, H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *The Academy Of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://www.jstor.org/stable/256713>
- Deloitte Consulting. (2018). Gestión de RRHH en América Latina: Compensaciones salariales, perfiles y retos. *Deloitte Consulting*, 1-12. <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-autonoma-de-nuevo-leon/administracion-del-capital-humano/gestion-de-rrhh-en-america-latina/48606317>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE (2017). Producto Interno Bruto PIB. www.dane.gov.co.
- Ferrer Sánchez, D. (2014). *Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento*. [Proyecto de grado, Universidad de Almería]. Almería, España. Repositorio institucional Ual. chromeextension://efaidnbmninnibpcajpcgclcfndmkaj/https://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3678/2650_Practicas%20de%20Recursos%20Humanos%20de%20Alto%20Rendimiento.pdf?sequence=1
- Fuentes Jimenez, P. A. (2009). Relación entre el marketing interno y el compromiso organizacional: Evolución en el estudio y medición del compromiso organizativo. *Perspectivas*, num 34. 107-136.

chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160006.pdf

Giffen, R. (2015). *Organizational culture and personality type: Relationship with person-organization fit and turnover intention*. Iowa, EE.UU: Iowa State University.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Organizational-culture-and-personality-type%3A-with-Giffen/b95bc5ea627bff41807d155b3c3b858d909d68e6>

Grueso, M. P. (2010). Implementación de Buenas Prácticas de Promoción de Personal y su Relación con la Cultura y el Compromiso con la Organización. *Revista Innovar Journal*, V.20, 36., 79-90. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3656192>

Guest, D. E. (1999). Human Resource Management- The workers Verdict. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00200.x>

Guthrie , J. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, And Productivity: Evidence From New Zealand. *Academy Management of Journal*, 44(1), 180-190.
<https://doi.org/10.2307/3069345>

Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: Mc Graw Hill Education.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Vol. 5). México: Mc Graw Hill.

Holcomben Ehrhart, K., Mayer, D. M. & Ziegert, J. (2012). Web-based recruitment in the Millennial generation: Work-life balance, website usability, and organizational attraction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 851-874.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.598652>

Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover,

- Productivity and Corporate Financial Performance. *The Academy Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://www.jstor.org/stable/256741>
- Ibañez, P. (24 de Octubre de 2018). Felicidad en el Trabajo. Hay que enseñar compasión a los empleados. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/felicidad-en-el-trabajo-2785340>
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resource practices on Productivity: A Study of Steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313. <https://www.jstor.org/stable/2951347>
- Juaneda Ayensa, E. & Gonzalez Menorca, M. L. (2007). Definición, Antecedentes y Consecuencias del Compromiso. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al Futuro*, 3590-3609. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234965>
- Kehoe, R. R. & Wright, P. (2013). The Impact of High- Performance Human Resources Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206310365901>
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). La Generación Y, un reto para los clientes de HRMK. 101-114. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-05-2014-0101/full/html>
- Kuron, L., Lyons, S., Schweitzer, L., & Ng, E. (2015). Millennials' work values: differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991-1009. DOI:10.1108/PR-01-2014-0024
- Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human Resources Systems and Sustained Advantage: A Competency- Based Perspective. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699-727. <https://doi.org/10.2307/258742>

- Li-Yun, S., & Wen, P. (2011). Differentiation Strategy, High-performance human resource practices, and firm performance: moderation by employee commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3068-3079. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.560860>
- MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221. DOI:10.2307/2524483
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The Relationship Between High-Performance Work Practices and Employee Attitudes: an Investigation of Additive and Interaction Effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567. <https://doi.org/10.1080/09585190601178745>
- Marulanda Echeverry, C. E., & López Trujillo, M. (2013). Minería de datos en gestión del conocimiento de Pymes en Colombia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 158-170. <file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/DialnetMineriaDeDatosEnGestionDelConocimientoDePymesDeCol-7795735.pdf>
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents correlates consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mayer, R., & Schoorman, D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two Dimensional Model of Organizational Commitment Model. *The Academy Management of Journal*, 35(3), 671-684. <https://doi.org/10.2307/256492>
- McMahan, G., Virick, M., & Wright, P. (1994). Alternative and theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects.

- Research in personnel human resource management suplement*, 99-122.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Meyer, A., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, Research and Application*. United States of America: Sage Publications Inc.
<https://psycnet.apa.org/record/1997-97593-000>
- Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace. Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J., Stanley, D., Jackson, T., & McInnis, K. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 225-245. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.005>
- Monsalve-Castro, C. y Hernandez Rueda, S. I. (2014). *Gestión de la Calidad del servicio en los Hoteles Pyme de Bucaramanga y su área metropolitana*. Bucaramanga: USTA. Revista Escuela de Administración de Negocios.160-173.
https://www.researchgate.net/publication/301765948_Gestion_de_la_calidad_del_servicio_en_la_hoteleria_como_elemento_clave_en_el_desarrollo_de_destinos_turisticos_sostenibles_caso_Bucaramanga

- Montoya Monsalve, J. N., & Montoya Naranjo, J. (2012). Grupo Semco y las prácticas de recursos humanos de alto compromiso, una ventaja competitiva. *Innovar*, 22(46) 21-38. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4329280>
- Montoya Agudelo, C. A., Boyero Saavedra, M. R., & Guzmán Monsalve, V. T. (2016). La Gestión Humana: Un Socio Estratégico Organizacional. *Visión Futuro*, vol. 20, núm. 1, 164-188.
<chromeextension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/3579/357943291005.pdf>
- Mora Mora, R. A., Romo Tez, M. C., & Vallego Ortega, F. G. (2020). *Factores determinantes de rotación de personal médico general en dos instituciones de salud del departamento del Cauca 2020*. [Tesis de especialización, Universidad EAN] Popayán, Cauca, Colombia.
<chromeextension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9875/RomoMarcela2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482299000066>
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879179900721>
- O'Reilly III, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(6), 492-499.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

Oltra Badenes, R. F. (2015). Características diferenciales entre la dirección de personal y la

Gestión de Recursos Humanos. Valencia. <https://riunet.upv.es/handle/10251/48069>

Ordiz Fuertes, M. (2002). Prácticas de Alto Rendimiento en Recursos Humanos: Concepto y

Factores que Motivan su Adopción. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 247-265.

https://www.researchgate.net/publication/28081866_Practicas_de_alto_rendimiento_en_recursos_humanos_Concepto_y_factores_que_motivan_su_adopcion

Organización Internacional del Trabajo. (25 de Septiembre de 2015). *Organización*

Internacional del Trabajo. Trabajo decente y la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible: <https://www.ilo.org/global/topics/sdg-2030/lang--es/index.htm>

Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Mejora del empleo y las condiciones de*

trabajo en el ámbito de los servicios de salud. Ginebra.

https://www.ilo.org/global/docs/WCMS_548292/lang--es/index.htm

Paniagua, C. G. (2005). *Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo*. San Jose de

Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia. Pag, 65-68.

https://books.google.com.co/books/about/Principales_Escuelas_Del_Pensamiento_Adm.html?id=Ek_bp5nz3zQC&redir_esc=y

Pascual Ivars, J. V. (2013). *El uso de la prácticas de Alto rendimiento en la Pyme: aplicación,*

factores explicativos y estrategia corporativa. [Tesis Doctoral, Universidad de Valencia]. Valencia.

chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.uv.es/dedocs/public_docs_MK/MI2013.pdf

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: a

- Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, vol 9, num 1. 43-9. <https://www.jstor.org/stable/2488139>
- Peralta Gomez, M. C., Santofimio, A. M., & Segura, V. (2007). El Compromiso Laboral: Discursos en la Organización. *Psicología Desde El Caribe*, 19, 81-109. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pdc/n19/n19a05.pdf>
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96. DOI:10.2307/41165935
- Pimienta Lastra, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Política y Cultura*, num 13. 263-276. <chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf>
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R. T. y Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Powell, D. M. & Meyer, J. P. (2004). Side-Bet Theory and Three-component Model of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Quinn, R. (1988). *Beyond Rational Management: MAstering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Franciscp: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.2307/258181>
- Rani, N., & Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work valuer and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review*, 1695 - 1718.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-10-2015-0249/full/html>

Rodríguez Perez, J. M. (Enero de 2001). Los sistemas de gestión de recursos humanos y la efectividad de las organizaciones. *Investigaciones Europeas de Investigación y Economía de la empresa*, vol 9, num 1.

file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/Dialnet-

InfluenciaDeLosSistemasDeGestionDeRecursosHumanosS-713458.pdf

Rodriguez Arevalo , V. (2012). La naturaleza jurídica de las cajas de compensación en Colombia: Una visión frente a su control. *Justicia Juris*, 8(1), 9-21.

file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/Dialnet-

LaNaturalezaJuridicaDeLasCajasDeCompensacionEnColo-4195859.pdf

Roman-Calderon, J., Gonzales-Miranda, D. R., Garcia, G.A. y Gallo, O. (2018). Colombian millennials at the workplace. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 249-261

[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBHRM-04-2018-](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBHRM-04-2018-0029/full/html)

[0029/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBHRM-04-2018-0029/full/html)

Rueda-Mahecha, Y. M., Silva-Giraldo, C. A., & Dugarte-Mendoza, C. A.(2018). La gestión del talento humano una perspectiva desde los factores que inciden en la alta rotación del personal en las instituciones prestadoras de salud - IPS. *EIDEC*, 178 - 194.

Rueda Mahecha, Y. M., Silva Giraldo, C. A., & Suarez Suarez, D. (2019). La Gestión del Talento Humano una perspectiva desde los factores que inciden en la alta rotación del personal en las instituciones prestadoras de salud - IPS. *Diálogos y prácticas interdisciplinarias Tomoo II - Editorial EIDEC*, 178-195.

<https://www.redalyc.org/journal/206/20669889002/movil/>

Salancik, G. (1977). Commitments and the Control of Organizational Behavior and Belief.

(N. D. Behavior, Ed.) *Human Resource Management Journal*, 3(3), 21-42.

[https://www.scirp.org/\(S\(oyulxb452alnt1aej1nfow45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1609052](https://www.scirp.org/(S(oyulxb452alnt1aej1nfow45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1609052)

Sanchez-Vazquez, J. F., Sanchez-Ordoñez, R. y Jimbo Diaz, J.S. (2019). Happiness

Management: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el

trabajo. *Retos Volumen 9*, 259-271. file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/Dialnet-

HappinessManagement-7729876.pdf

Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de

valor. *Estudios Gerenciales* 30. vol. 30, núm. 131. 162-171

Chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108008.pdf>.

Smeenk, S. G., Eisinga, R. N., Teelken, J. C., & Doorewaard, J. A. (2006). The Effects of

HRM practices and antecedents on organizational commitment among university

employees. *International Journal of Human Resource Management*, 2035-2054.

<https://doi.org/10.1057/hep.2008.12>

Vara Horna, A. A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis*

exitosa. Desde la idea inicial hasta la sustentacion. Un método efectivo para las

ciencias empresariales. Editorial Universidad de San Martín de Porres.

www.aristidesvara.net 4

Villalba Moreno, O. (2001). Incremento de la Satisfacción y del Compromiso Organizacional

de los Empleados a través del Liderazgo Efectivo. *Academia. Revista*

Latinoamericana de Administración, 26., 5-17. chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.redalyc.org/pdf/716/71>

602602.pdf

Way, S. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US small Business Sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149206302001915>

Whitener, E. M. (2001). Do High commitment human resource practices affect employee commitment? Across-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 515-535.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149206301001064>

Wright, P., Gardener, T., & Moynihan, L. (2003). The Impact of HR practices on the Performance of Business Units. *Human Resource Management Journal*, 13(2), 21-36.

chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://huntsman.usu.edu/directory/documents/Impact_of_HR_on_Business_Units.pdf

Wright, T., & Boswell, W. (2002). Desagregating HRM: A review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920630202800302>

Wu, P.-C., & Chaturvedi, S. (2009). The role of procedural justice and power distance in the relationship between high performance work systems and employee attitudes: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 35(5), 1228-1247.

<https://psycnet.apa.org/record/2009-18916-006>

Yan Jiang, J., & Liu, C.-W. (2015). High Performance Work Systems and Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Social Capital. *Human Resource Management Review*, 25, 126-137.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482214000461>

Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1993). *Calidad Total En la Gestión de Servicios*.

Madrid: Díaz de Santos. <https://idoc.pub/documents/idocpub-34wmwv0jvw17>