

# Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología

## Factors Causing Dental Assistant Turnover

### Daneisy Tatiana Chaparro Rintha

Enfermera, Universidad Manuela Beltrán, Bogotá, Colombia. Estudiante, especialización en Auditoría y Gerencia en la Calidad en Salud, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.

### Angélica Liliana Guzmán Rodríguez

Odontóloga, Fundación Universitaria San Martín, Bogotá, Colombia. Estudiante, especialización en Auditoría y Gerencia en la Calidad en Salud, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.

### Laura Juliana Naizaque Pérez

Fundación Universitaria Sanitas, Bogotá, Colombia. Estudiante, especialización en Auditoría y Gerencia en la Calidad en Salud, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.

### Soraya del Pilar Ortiz Figueroa

Odontóloga, Fundación Universitaria San Martín, Bogotá, Colombia. Estudiante, especialización en Auditoría y Gerencia en la Calidad en Salud, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.

### Wilson Giovanni Jiménez Barbosa

Odontólogo, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Doctor en Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, Universidad de Manizales-CINDE, Manizales, Colombia. Profesor titular, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.

Artículo correspondiente al trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia y Auditoría de la Calidad en Salud, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.

### CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Chaparro DT, Guzmán AL, Naizaque LJ, Ortiz SP, Jiménez WG. Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. Univ Odontol. 2015 Ene-Jun; 34(72): \_\_\_\_\_. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.uo34-72.forp>

doi:10.11144/Javeriana.uo34-72.forp

Recibido para publicación: 07/01/2015

Aceptado para publicación: 30/05/2015

Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/universitasodontologica>

### RESUMEN

**Objetivo:** Identificar los factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. **Métodos:** Se llevó a cabo un estudio cualitativo. La población estudiada fue el personal auxiliar de odontología de dos clínicas privadas ubicadas en el norte y sur de Bogotá, Colombia. Se llevaron a cabo cuatro entrevistas semiestructuradas en profundidad de manera individual y presencial. Para el diseño del cuestionario se agruparon las preguntas en seis categorías: información personal, información laboral, ambiente y área de trabajo, rol y relaciones, motivaciones y reconocimientos, y percepción. Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas. Se analizó el contenido de cada una de ellas seleccionando las respuestas más relevantes por cada categoría. **Resultados:** Se identificaron cuatro categorías de análisis: condiciones laborales, socialización en el lugar de trabajo, entorno familiar y falta de incentivos, las cuales consolidan las principales causas de rotación del personal auxiliar de odontología. **Conclusiones:** Las condiciones laborales son el principal factor causante de la rotación del personal auxiliar. Otros factores importantes son la ausencia de incentivos, las malas relaciones entre auxiliares y sus jefes inmediatos y los problemas de armonización entre el trabajo y las necesidades del contexto familiar.

### PALABRAS CLAVE

auxiliar de odontología; clínicas dentales; desarrollo personal; factores socioeconómicos; reorganización del personal; satisfacción en el trabajo

### ÁREAS TEMÁTICAS

Administración en salud; políticas en salud

### ABSTRACT

**Objective:** To identify factors causing turnover among dental assistants. **Method:** A qualitative study was carried out. The population of study was dental auxiliary personnel of two clinics in the north and south zones in Bogota, Colombia. Four individual in-person in-depth semi-structured interviews were conducted. The questionnaire included questions in six categories: personal information, job information, environment and work space, role and relations, motivations and recognitions, and perception. The interviews were recorded and transcribed. After content analysis, findings included the most relevant answers in each category. **Results:** The study identified four categories working conditions, socialization in the work place, family context and lack of incentives to describe the main reasons of turnover among dental assistants. **Conclusions:** Working conditions are the main cause of turnover. Other factors are absence of incentives, poor relations between assistants and supervisors, and difficulty to balance work requirements and family context.

### KEYWORDS

dental assistant; dental clinic; job satisfaction; personnel rotation; socioeconomic factors; staff development

### THEMATIC FIELDS

Health care management; health policy

## INTRODUCCIÓN

La rotación de personal es un fenómeno creciente, sobre todo en aquellas empresas dedicadas a la prestación del servicio de salud. Lo anterior es un problema para las organizaciones, ya que involucra costos de capacitación y administración. Además, se requiere tiempo para la adaptación del nuevo personal a las dinámicas trabajo. Esto trae como consecuencia falta de productividad y eficiencia de grupo (1).

La rotación del personal se ha definido de diferentes formas. Una forma, según Reyes (citado por Barrios Figueredo), es la relación entre el total de trabajadores que se retiran e incorporan a una empresa con respecto al total de empleados de una organización (2). Por otra parte, para Castillo la rotación de personal es el número de trabajadores que ingresan y salen de una institución (3). Desde otra perspectiva, Chiavenato plantea que la rotación del personal hace referencia a un intercambio de personal entre una organización y su medio ambiente. Esta se puede expresar como una relación entre los ingresos y las separaciones en relación con el número de personal que integra una organización en un periodo determinado (4). Finalmente, Pigors y Meyers (citados por González) definen la rotación del personal como el grado de movilidad interna de los empleados, evitable o inevitable, saludable o no saludable para una organización (5).

De cierto modo, la rotación del personal puede ser favorable porque permite a las empresas e instituciones contar con personal nuevo que aporte conocimientos y perspectivas. Sin embargo, a su vez, puede resultar costosa, razón por la que la mayoría de empresas se interesan en mantenerla en un porcentaje bajo (6). Por ello, las empresas se han interesado en identificar las principales causas que motivan la rotación de personal. Para el caso particular de las empresas industriales, diferentes investigaciones han identificado como principales causas de rotación: baja remuneración, escasa posibilidad de desarrollo, percepciones de inseguridad, problemas de comunicación con la jefatura, presión en el trabajo, falta de motivación y alta responsabilidad (7-14). Otra perspectiva en la identificación de las causas más frecuentes de la rotación del personal en las organizaciones es la que plantea Hernández (citado por Barrios Figueredo), quien establece las siguientes: contenido del trabajo en comparación con el salario, escasos beneficios y prestaciones, condiciones laborales, sistema de estimulación moral y material e inconformidad con los métodos y estilos de dirección (2). Como se puede

apreciar, la principal motivación descrita para que un trabajador cambie de trabajo está relacionada con la insatisfacción laboral. Adicionalmente, la decisión de cambio puede verse incentivada por el mercado laboral, ya que si la formación y las capacidades de la persona insatisfecha son altamente especializadas o requeridas en un sector de alto crecimiento de la economía, podrá encontrar con relativa facilidad nuevas oportunidades en otras organizaciones (15).

A manera de taxonomía, de acuerdo con González, las causas de la rotación del personal se pueden clasificar en inevitables, evitables y saludables. Las primeras son causadas por enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, muerte y jubilación. Entre las segundas causas se encuentran la insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal y falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). Por su parte, las terceras son generadas por ascensos, promociones y traslados (5).

Adicionalmente, si bien, como se expresó anteriormente, existen causas y consecuencias positivas provenientes de la rotación de personal, también es cierto que cuando esta es excesiva, se pueden generar resultados negativos que afectan la organización. Se incluyen daños a la moral, mala imagen de la organización en la comunidad, pobre integración del personal, generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece la organización, incremento en los costos de selección y disminución en la calidad y productividad de la empresa (5). Además, la rotación del personal genera costos de reclutamiento y capacitación a las empresas. Para los empleados, los cambios abruptos de puesto pueden truncar su posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional (16).

Por lo tanto, con el propósito de facilitar el diagnóstico y obtener más información respecto de las causas (internas o externas) que motivan la rotación de personal, resulta trascendente para cualquier organización incluir dentro de sus estrategias llevar a cabo entrevistas de salida a las personas que se retiran de la organización. Dichas entrevistas deben abarcar como mínimo los siguientes aspectos: verificación del motivo de retiro, percepción del colaborador respecto a la empresa, el cargo que ocupó, su jefe inmediato, horario de trabajo, condiciones laborales, salario y beneficios (2).

A pesar de la importancia del tema, son pocos los estudios de rotación del personal que se han realizado en el sector de la salud. Los realizados hacen referencia a las causas de rotación del personal médico y de enfermería. Estos estudios muestran diferentes resultados, en los que las principales causas de rotación son deficiencia en los recursos destinados a la atención, exceso de trabajo administrativo, déficit en la infraestructura de los centros de salud, baja remuneración y falta de capacitación (1,17-21).

El déficit identificado de investigaciones que aborden las causas de rotación del personal en el sector de la salud, en particular del auxiliar de la salud oral, motivó que la investigación, de la cual se deriva este artículo, se planteara como pregunta de investigación: ¿cuáles factores originan la rotación del personal auxiliar de odontología en clínicas privadas de la ciudad de Bogotá, Colombia? Dar solución a esta pregunta puede aportar a la comprensión de un problema que afecta a la mayoría de las clínicas y consultorios odontológicos y que tiene impactos negativos tanto en su gestión como en el bienestar laboral y personal de todos los miembros del equipo de atención.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación realizada fue de tipo cualitativo, cuyo objetivo fue identificar los factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología en clínicas privadas de la ciudad de Bogotá, Colombia. Desde la perspectiva epistemológica, los estudios de tipo cualitativo no tienen pretensión de universalidad, ni de generalización. Sus hallazgos buscan realizar un acercamiento comprensivo al problema de estudio a partir de la identificación de un grupo particular de población. Por dicha razón, toma importancia definir con claridad el origen de la población y muestra que será estudiada. Por lo tanto, los tamaños de muestra y los criterios para su selección y localización son definidos por el grupo investigador, de acuerdo con el fenómeno que se quiere comprender. Su validez está dada por la confrontación que de los relatos se hace tanto con los entrevistados, para que den cuenta de la fidelidad de estos, como con su confrontación con la literatura existente sobre el tema (14,22). De acuerdo con lo anterior, se tomó una muestra por conveniencia con los siguientes criterios de inclusión: edad entre 18 y 35 años y ser exfuncionarios de clínicas de odontología. Se excluyeron aquellas personas con una experiencia laboral menor a 6 meses. De esta forma se seleccionaron cuatro auxiliares de odontología, tres mujeres y un hombre, quienes estaban distribuidos

según la ubicación del lugar donde trabajaron: dos en una clínica odontológica ubicada en el norte de la ciudad de Bogotá y dos en una clínica del sur de la misma ciudad.

Como método para recolectar la información se definió el desarrollo de una entrevista semiestructurada, constituida por preguntas abiertas. Para ello, el equipo investigador elaboró un cuestionario de entrevista, cuyo objetivo fue identificar los factores que motivaron la decisión de cambiar de trabajo y, por ende, las causas de la rotación del personal. El cuestionario agrupó preguntas distribuidas en seis categorías: información personal, información laboral, ambiente y área de trabajo, rol y relaciones, motivaciones y reconocimientos, y percepción. El cuestionario fue validado antes aplicándolo a un grupo de auxiliares que laboraban en los consultorios donde trabajaban algunos de los investigadores. A cada entrevistado se le aseguró total confidencialidad en el manejo de la información. A cada uno se le entregó un formato de consentimiento informado en el que se informaba sobre el estudio y su libertad de retirarse en cualquier momento de la investigación. Este consentimiento fue leído y firmado antes de realizar las entrevistas.

Las entrevistas fueron realizadas por odontólogas y enfermeras. Tuvieron una duración de 40-60 minutos. Para ello, en primer término, se realizó contacto vía telefónica con los participantes para acordar una cita. En segundo término, se desarrolló la entrevista de manera presencial e individual, en un lugar donde no hubiera interrupciones y que permitiera tener privacidad y tranquilidad. Finalmente, las entrevistas fueron transcritas y los textos fueron presentados a los entrevistados para que corroboraran que correspondieran con lo que ellos habían expresado. Una vez finalizadas y aprobadas por los participantes, las transcripciones de las entrevistas se analizaron así: en primera instancia, se seleccionaron las respuestas de cada categoría para comparar las respuestas similares y las diferencias entre cada una de ellas. Posteriormente, se realizó una selección de las respuestas más relevantes por cada categoría y se confrontaron los hallazgos de las entrevistas con el marco teórico. De este modo, se hizo un análisis comparativo entre lo expuesto en la fundamentación teórica planteada en la investigación y los hallazgos identificados en las entrevistas con los participantes.

## RESULTADOS

### Caracterización de los entrevistados

Las características, en cuanto a sexo, edad, conformación de su grupo familiar y experiencia laboral, de los entrevistados se describen a continuación:

- Entrevista 1. Mujer de 28 años de edad, soltera, sin hijos, con 7 años de experiencia en su profesión. Trabajó como auxiliar en salud oral en 6 empresas; en la última duró 9 meses, en la cual contaba con un contrato por prestación de servicios.
- Entrevista 2. Mujer de 27 años de edad, quien vive en unión libre, sin hijos, con 5 años de experiencia en su profesión. Trabajó como auxiliar en salud oral en 4 empresas; en la última duró 5 meses, en la cual contaba con un contrato a término indefinido.
- Entrevista 3. Hombre de 19 años de edad, recién egresado, soltero, vive con sus padres y no tiene mayores obligaciones a su cargo.
- Entrevista 4. Mujer de 33 años de edad, soltera, a cargo de 2 hijos, con 14 años de experiencia como auxiliar en salud oral.

Como se puede observar, los participantes eran adultos jóvenes principalmente mujeres. Una de ellas expresó que su mayor expectativa en un empleo era: “Mantener estabilidad económica”. Lo anterior podría sugerir que la decisión de cambiar de empleo puede relacionarse con la posibilidad de encontrar mejores ingresos que le permitan a la persona satisfacer sus necesidades económicas. Por su parte, el único hombre que participó en el estudio expresó que trabajó como auxiliar con el propósito de: “Adquirir experiencia y aprendizaje continuo”. Esto, aunado a que era el más joven de los participantes, sugiere una perspectiva diferente frente a lo que puede motivar a alguien a permanecer o cambiar de lugar de trabajo.

### Principales causas de rotación

Del análisis de las entrevistas surgieron cuatro categorías que se describen a continuación: condiciones laborales, socialización en el lugar de trabajo, entorno familiar y falta de incentivos.

#### *Condiciones laborales*

Los factores relacionados con las condiciones laborales emergieron como la principal causa para retirarse de un trabajo. Estas causas incluyen falta de claridad en la forma de contratación, incumplimiento de los pagos, ausencia de aportes patronales a la seguridad social, no pago de horas extras, sobrecarga laboral y

falta de suministros para cumplir adecuadamente con la labor. Como ejemplo de lo anterior, se presentan algunas de las respuestas de los entrevistados.

“Me dijeron que iba a firmar contrato cuando entrara pero... me dijeron trabaje y ya, cuando esté trabajando hablamos de su contrato”. Como se puede apreciar, más allá de un incumplimiento a una promesa personal, se expone un incumplimiento laboral que pone en riesgo no solo al trabajador, sino también a la parte contratante, ya que al no firmarse un contrato escrito que establezca las condiciones de remuneración y tiempo de duración, la relación verbal se transforma en una relación laboral a término indefinido, tal y como establece el Código Sustantivo del Trabajo colombiano. Esto quiere decir que al momento de retirarse de forma voluntaria o por decisión patronal el trabajador puede exigir el pago de liquidación y de aportes a la seguridad social, pagos a los que está obligado el patrono si no quiere enfrentar una posible demanda laboral.

Otra cusa asociada con la relación laboral es la inestabilidad. Al respecto, una auxiliar expresó que: “En realidad no fue un retiro voluntario, sino una cancelación de contrato por vencimiento, porque entraba a ley de garantías, trabajaba con el Estado”. Este fragmento, si bien no se relaciona con la práctica privada, sino con una experiencia previa en el sector público de una de las entrevistadas, pone de relieve que la rotación del personal también es consecuencia de condiciones legales ajenas a la labor, como es el caso de la Ley de Garantías, que establece la explícita prohibición de contratación en los periodos previos a cualquier elección.

En cuanto al pago oportuno, un entrevistado expresó: “Dicen una fecha y no la cumplen”. Esto pone de manifiesto que el patrono irrespecta la obligación legal de pagar al trabajador por la labor cumplida dentro de los cinco primeros días del siguiente mes en que se trabajó. Estos incumplimientos, al hacerse repetitivos, desmoralizan al empleado y pueden dar como resultado la disminución en su compromiso con la empresa y el rendimiento en su trabajo. La tardanza en los pagos también está concatenada a la tardanza o la ausencia de pagos a la afiliación a la seguridad social por parte del patrono, tal y como lo expresó uno de los entrevistados: “No se cumplieron porque peleaba por mi seguro, mi pensión y pues me sacaban a un lado”. Los trabajadores tienen la legítima expectativa de acceder a beneficios propios de la seguridad social,

como aportes a salud y pensiones, los cuales, al ser incumplidos, se transforman en motivadores para la búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo.

Adicionalmente, los auxiliares esperan el reconocimiento económico legalmente establecido de recibir pagos adicionales cuando se trabajan horas extras. Esta expectativa puede verse defraudada, como se observa en lo expresado por los entrevistados: “El salario, porque no era tan lucrativo y trabajaba muchas horas de más y no me pagaban horas extras”. “No estaba recibiendo beneficio alguno porque trabajaba inclusive más horas de lo estipulado”. “Extras no pagaban”. Como se puede apreciar, el no pago de horas de trabajo adicionales se transforma en un factor desmotivador, que conduce a una percepción por parte de los auxiliares del irrespeto de sus derechos. Esto también contribuye a intensificar la sensación de sobrecarga laboral y descontento con el horario de trabajo. Así se refleja en las siguientes expresiones: “A veces era muy pesado, a veces nos ponían a hacer muchas funciones, fuera de las funciones de uno”. “Como que tampoco era bueno, pues hacer como la función de cuatro para que le paguen a uno solo el de una pues...”. “No me gustaba mi horario de trabajo”. La sobrecarga de funciones derivada de la ausencia de evaluaciones de las cargas laborales y de, quizás, la inexistencia de estudios de tiempos y movimientos se transforma en una importante causa del deseo de cambiar de empleo.

Si a lo anterior se suma que el empleador no suministre los insumos necesarios para que el auxiliar cumpla las funciones para las que fue contratado, la desmotivación se aumenta: “Pero hay veces que los insumos, como le digo, uno pedía pero se demoraban. Cuando yo llegué, no había insumos, llegaron como al mes. A veces tocaba salir a comprar al detal”. Esta narración, además, sugiere la ausencia de una planeación adecuada de la gestión de suministros por parte del empleador, lo que puede llegar a poner en riesgo la calidad del servicio odontológico prestado.

#### *Socialización en el lugar de trabajo*

El lugar de trabajo se constituye en el sitio donde se pasa buena parte del día. Por lo tanto, que exista integración con los compañeros de trabajo es fundamental para la motivación de la mayor parte de los trabajadores. Por eso, resulta válido el deseo por parte del trabajador de ser escuchado y reconocido, situación que, de acuerdo con lo manifestado por los entrevistados, en algunos casos no sucedía: “Cuando

uno quiere reclamar, lo hacen a un ladito muy rápido, ahí como... no le pongamos cuidado”. “En un reclamo, una sugerencia, era como a despacharlo a uno rápido”.

Si a esto se le suma una mala relación con el jefe directo, se empiezan a acumular factores que impulsan a los auxiliares a buscar nuevas expectativas laborales: “Pues como tal, todos teníamos un gran equipo de trabajo. La relación no era muy chévere con algunos de los odontólogos porque nos ponían a hacer cosas que no teníamos que hacer, como algunos procedimientos”. Esto último además sugiere la delegación de funciones por parte del profesional de salud oral sobre personal no capacitado, lo que no solo se convierte en factor desmotivador de los auxiliares, sino también advierte de una posible erosión de la ética profesional odontológica.

#### *Entorno familiar*

Otra de las causas de rotación del personal identificadas en las entrevistas los temas de índole familiar. Al respecto, en una de las entrevistas se manifestó que: “Quería estar con mi bebé. Fue más que todo por eso, por el bebé, por cuestión de tiempo y familia”. Este comentario, si bien refleja una decisión autónoma de la entrevistada, puede llevar a generar cuestionamientos relacionados con la imposibilidad que los empleadores brinden condiciones laborales que permitan compatibilizar deseos de vida en familia con la posibilidad de trabajar. Preguntas que surgen son: ¿será que las jornadas laborales son muy extensas? ¿Será que el empleador da mayor importancia al trabajo que a la condición humana del trabajador?

#### *Falta de incentivos*

Los incentivos económicos o morales pueden determinar la decisión de un trabajador de permanecer o no en un trabajo. Al respecto, se encontró poca mención por parte de los entrevistados acerca de este tipo de estímulos. Por el contrario, expresiones como: “No, pues beneficios... Experiencia, conocimiento y no más”. “No recibió mayores beneficios por parte de la empresa, pues lo único era el horario que era pues hasta las 4, el horario era de 6:30 a 4 p. m.”. Como se aprecia, la percepción por parte de los entrevistados hace que, además de tener la oportunidad de aprender nuevos campos, lo cual de por sí es un estímulo, y quizás tener un horario acorde a sus necesidades, no tenían incentivos adicionales para permanecer en su trabajo.

## DISCUSIÓN

Con base en el análisis de las narraciones provenientes de las entrevistas realizadas al personal auxiliar y la revisión de literatura adelantada, se puede iniciar un acercamiento para responder la pregunta de investigación: ¿cuáles factores originan la rotación del personal auxiliar de odontología en clínicas privadas de la ciudad de Bogotá, Colombia? Los hallazgos de este estudio son concurrentes con lo descrito en la literatura. Al consolidar lo reportado en las entrevistas, se identificaron cuatro categorías emergentes como causales principales de la rotación del personal auxiliar de consultorios odontológicos: condiciones laborales, socialización en el lugar de trabajo, entorno familiar y falta de incentivos. Ellas son similares a las descritas por autores como García y Rivas como causas evitables generales en el ámbito laboral: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (13). De manera similar, se relacionan con las causas descritas por Barrios Figueredo: contenido del trabajo frente a salario, escasos beneficios y prestaciones, condiciones laborales, sistema de estimulación moral y material e inconformidad con los métodos y estilos de dirección (2).

Esto permite entender que las causas de rotación que afectan a empresas de otros sectores también se hallan en el sector salud, en este caso particular, en la rotación de auxiliares de odontología. Lo anterior permite inferir que las consecuencias negativas que conlleva este fenómeno también pueden darse en los consultorios odontológicos. Se incluyen daños a la moral, mala imagen frente a la comunidad, pobre integración del personal, actitudes de rechazo hacia el producto, incremento en los costos de selección y disminución de la calidad y la productividad (12).

Específicamente, una forma de explicar la relación de estos factores, de acuerdo con lo percibido en las entrevistas, puede ser que la baja remuneración, sumada a la ausencia de condiciones contractuales claras y justas, la percepción de maltrato, la falta de oportunidades para mejorar las expectativas laborales, la realización de labores monótonas y la falta de articulación entre objetivos de trabajo y la familia, que terminan generando un contexto que estimula la rotación del personal auxiliar de consultorio odontológico. Adicionalmente, se observa una relación importante entre la motivación del talento humano y el elevado

índice de rotación de personal. La motivación es una herramienta fundamental en el funcionamiento de una organización, pues si el personal está motivado, realizará sus labores con empeño y dedicación. Ello favorecerá que cada día se sienta más comprometido con su trabajo. Por el contrario, si no se encuentra motivado, probablemente no tendrá sentido permanecer en la empresa. De acuerdo con lo anterior, y tomando como referencia los resultados de las entrevistas realizadas, se puede apreciar que el hecho de que las clínicas odontológicas no tengan un esquema de incentivos, bien sean económicos o morales, se convierte en un factor generador de rotación de personal.

## CONCLUSIONES

Las principales causas de rotación del personal auxiliar de odontología identificadas en este estudio fueron la deficiencia en las condiciones laborales ofertadas por los empleadores, los problemas de socialización con los jefes directos, la dificultad de concatenar el entorno familiar y las exigencias de horario laboral y la carencia de incentivos económicos o morales que sirvan como motivadores para lograr mayor compromiso y permanencia en el lugar de trabajo.

Surge una voz de alarma con respecto a las modalidades de contratación ofrecidas por las clínicas odontológicas. Ellas pueden ser poco claras, informales e incumplidas.

La falta de definición de las tareas que debe cumplir el auxiliar de consultorio puede derivar en malas relaciones laborales. Además, es importante que el personal auxiliar ejecute solamente las labores para las cuales competencia.

La mayoría de las causas de rotación del personal auxiliar identificadas en este estudio están asociadas con los procesos administrativos y de gestión de las clínicas. Por ello sería deseable que se mejorara la formulación e implementación de estrategias para garantizar condiciones laborales justas para los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

Para el mejoramiento de las condiciones laborales se recomienda establecer e implementar mejoras en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. Contar con contratos laborales (fijos o a término indefinido) en los que se especifique tiempo, horario, prestaciones sociales (plan de beneficios) y

actividades específicas para cada cargo. Ello debe hacerse para que el personal conozca bien las condiciones laborales antes de firmar un contrato.

Para mejorar la socialización con jefes directos, se pueden establecer equipos de trabajo para fomentar el compañerismo y el trabajo en armonía. Como complemento se puede definir la estrategia de realizar reuniones mensuales entre el jefe inmediato y sus subalternos, con el fin de identificar problemas y darles soluciones.

Para armonizar los asuntos del trabajo y el contexto familiar, sería deseable definir y concertar horarios de trabajo flexibles que puedan ajustarse tanto a las necesidades del servicio odontológico como a las necesidades familiares de los empleados. A esto se le puede sumar la posibilidad de ofrecer días compensatorios como contrapartida a la realización de horas extras.

En cuanto a la creación de incentivos, es deseable implementar sistemas de reconocimiento y remuneración para aquellos empleados que realicen su labor con éxito. Además, se pueden definir escalas salariales de acuerdo con el tipo de labores realizadas. Se sugiere también establecer programas de actualización y capacitación para que el personal no olvide sus funciones y esté actualizado con nueva tecnología y métodos.

## REFERENCIAS

1. Bass C, Ruiz M. Identificación de factores relacionados con la rotación laboral de los médicos que trabajan en centros de salud de atención primaria del Gran Santiago [Internet]. Santiago, Chile: Sociedad Chilena de Políticas Públicas. 2010, Nov [Citado 10 de abril del 2014]. Disponible en: <http://www.sociedadpoliticaspUBLICAS.cl>.
2. Barrios Figueredo CC. Relaciones interpersonales y aspectos de retiro en una empresa del sector de servicios de Bogotá [Trabajo de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos]. Bogotá, Colombia: Universidad Jorge Tadeo Lozano; 2012.
3. Castillo J. Administración de personal, un enfoque hacia la calidad. 2a ed. Bogotá, Colombia: Ecoe; 2006.
4. Chiavenato I. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 9a ed. México: McGraw-Hill; 2011. p. 421.
5. González M. La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización [Internet]. [Citado 18 de abril del 2014]. Disponible en: [http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020154556/1020154556\\_02.pdf](http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020154556/1020154556_02.pdf).
6. Coronado I. Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial. VI jornada de investigación del DAC-UCLA [Internet]. Barquisimeto, Venezuela: Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado; 2006 [citado 15 de abril del 2014]. Disponible en: <http://www.ucla.edu.ve/dac/vijornadas/pdf/lrisC.pdf>.
7. Mercado Ochoa MF. Propuesta de solución a la alta rotación de personal que presenta la empresa CENEXIS en Aguascalientes [Trabajo de Maestría en Administración]. Morelia, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo; 2009.
8. Miranda S. Rotación laboral en representantes de venta en terreno de una empresa de distribución para retail de productos de consumo masivo: análisis de renuncias voluntarias [Trabajo de pregrado en Psicología]. Santiago, Chile: Universidad de Chile; 2007.
9. Pineda Vargas MJ. Causas de la rotación de personal en una empresa de seguridad privada [Trabajo de pregrado en Administración]. Morelia, México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo; 2010.
10. Niño González KJ. Análisis de los factores que inciden en los altos índices de rotación de personal en QUALA S. A. distrito Bucaramanga [Trabajo de Especialización en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización]. Bucaramanga, Colombia: Universidad de La Sabana; 2012.
11. López Hernández JJ. La Rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad [Trabajo de Maestría Ciencias de la Administración]. México, DF: Instituto Politécnico Nacional; 2004.
12. Razo García IM. Estrategias para disminuir la rotación de personal en el área de cajas y autoservicio de papelería DABO S. A. de C. V. [Trabajo de pregrado en Administración Industrial]. México, DF: Instituto Politécnico Nacional; 2010.
13. García BR, Rivas LA. Un modelo de percepción de la rotación laboral en la población de trabajadores de la industria maquiladora Mexicana. *Innovar*. 2007; 17(29): 1-8.
14. Sora B, Caballer A, Peiro J. Los efectos de la inestabilidad laboral en el trabajador y la dependencia del empleo. *Rev Int Trabajo*. 2010; 129(1): 1-17.
15. Flores R, Abreu JL, Badii MH. Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: Int J Good Conscience*. 2008; (1): 65-99.
16. Hernández Sampieri R, Collado C, Lucio P. Metodología de la investigación. México, DF: McGraw-Hill Interamericana; 2003.
17. Aguirre CD. Satisfacción laboral de los recursos humanos de enfermería: factores que la afectan. *Rev Haban Cienc Med*. 2009; 8(4).
18. Fernández MI, Villagrasa JR, Gamo MF, Vázquez J, Cruz E, Aguirre MV, et al. Estudio de la satisfacción laboral y sus determinantes en los trabajadores sanitarios de un área de Madrid. *Rev Esp Salud Publ*. 1995; (69): 487-97.
19. Juárez-Adauta S. Clima organizacional y satisfacción laboral. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc*. 2012; 50(3): 307-14.
20. Chiang MM, Salazar CM, Martín MJ, Núñez A. Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación

- entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. Salud Trabajadores. 2011; 19(1).
21. Rodríguez LG. Rotación de personal, barrera para una planeación estratégica efectiva. Cienciabierto. 2012; 32: 1-5.
  22. Creswell JW, Plano VL. Designing and conducting mixed methods research. 1ra. edición. Thousand Oaks, CA: SAGE; 2007.

## CORRESPONDENCIA

Daneisy Tatiana Chaparro Rintha  
daneisy.chaparror@utadeo.edu.co

Angélica Liliana Guzmán Rodríguez  
anyelik816@gmail.com

Laura Juliana Naizaque Pérez  
ljnaizaque@msn.com

Soraya del Pilar Ortiz Figueroa  
sora1285@hotmail.com

Wilson Giovanni Jiménez Barbosa  
wilsong.jimenezb@utadeo.edu.co