



FACULTAD DE MEDICINA HUMANA
TESIS DE POSGRADO

RECONOCIMIENTO Y REMUNERACIÓN EN LA ROTACIÓN DE
LOS CIRUJANOS DENTISTAS DE UNA CLÍNICA DENTAL DE
LIMA METROPOLITANA 2018

PRESENTADA POR
CARLOS ANTONIO BAUDOIN COTRINA

ASESOR
MTRA. ILCE SOFÍA CASANOVA OLORTEGUI DE PADILLA

TESIS
PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA DE
SERVICIOS DE SALUD

LIMA – PERÚ
2020



Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE MEDICINA HUMANA
UNIDAD DE POSGRADO**

**RECONOCIMIENTO Y REMUNERACIÓN EN LA ROTACIÓN DE
LOS CIRUJANOS DENTISTAS DE UNA CLÍNICA DENTAL DE
LIMA METROPOLITANA 2018**

TESIS

**PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GERENCIA DE SERVICIOS DE
SALUD**

**PRESENTADO POR
CARLOS ANTONIO BAUDOIN COTRINA**

**ASESORA
MTRA. ILCE SOFÍA CASANOVA OLORTEGUI DE PADILLA**

LIMA, PERÚ

2020

JURADO

Mg. Paul Cuellar Villanueva – Presidente del jurado

Mtro. Ricardo Aliaga Gastelumendi – Jurado

Mtra. Cybill Chávez Rivas - Jurado

A Dios, por las bendiciones diarias;
A mis padres, por el apoyo constante.

AGRADECIMIENTOS

A la Mtra. Ilce Casanova, Mtra. Doris Medina, Mtra. Cybill Chávez y a la Mtra. Cecilia Rodríguez, por el apoyo y asesoría en la realización del trabajo de investigación.

ÍNDICE

	Págs.
Portada	i
Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. METODOLOGÍA	24
III. RESULTADOS	27
IV. DISCUSIÓN	32
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	36
FUENTES DE INFORMACIÓN	
ANEXOS	

Resumen

Objetivo: La presente tesis tuvo como objetivo principal determinar de qué manera interviene el reconocimiento y la remuneración en la rotación de los cirujanos dentistas de una clínica dental en Lima Metropolitana 2018.

Metodología: El tipo de investigación realizado fue transversal, analítico y prospectivo con un diseño no experimental. La población de estudio estuvo conformada por 42 cirujanos dentistas de la clínica dental. Se seleccionó una muestra no probabilística de tipo intencional, considerando a todos los cirujanos dentistas dado que la población es pequeña.

La técnica e instrumento fue una ficha de recolección de datos, la cual se completó de acuerdo a la información hallada en los files de los cirujanos dentistas que proporcionó el área de Recursos Humanos. La prueba estadística aplicada fue la de Chi Cuadrado con un nivel de significancia de $p < 0.05$.

Resultados: Se determinó que tanto el reconocimiento ni la remuneración son factores significativos en la rotación de los cirujanos dentistas. Cabe indicar que dentro de los resultados se encontró que los cirujanos dentistas optan por un sistema de remuneración variable y ese factor si interviene en la rotación sobre todo en el año 2018 donde se incrementaron las renuncias en la clínica dental.

Palabras claves: Reconocimiento, Remuneración, Remuneración fija, Remuneración variable, Rotación.

Abstract

Objective: The main objective of this thesis was to determine how recognition and remuneration intervene in the rotation of dental surgeons in a dental clinic in Metropolitan Lima 2018.

Methodology: The type of research carried out was transversal, analytical and prospective with a non-experimental design. The study population consisted of 42 dentist from the dental office. A non-probabilistic sample of intentional type was selected, considering all dentist since the population is small.

The technique and instrument was a file data I collected, which was completed according to the information founded in the files of the dentist provided by the Human Resources area.

The statistical test applied was Chi Square with a significance level of $p < 0.05$.

Results: It was determined that non of both recognition and remuneration are significant factors in the rotation of dentist. It should be noted that within the results it was found that dentist prefer a variable remuneration system and that factor does influence rotation especially in 2018 where resignations increased at the dental office.

Keywords: Recognition, Remuneration, Fixed compensation, Variable compensation, Rotation.

I. INTRODUCCIÓN

Los centros laborales deben de inspirar y comunicar a los trabajadores, los que consiguen los éxitos y que sin su labor todos los logros no serían posibles y sus aciertos que involucran la atención de los pacientes. De esta manera se incrementará su confianza y se logrará un trabajador motivado y satisfecho en el área de trabajo. Por ende, se mantendrá satisfecho al paciente con el cirujano dentista que lo evalúa formando lazos fuertes de fidelización. Es importante otorgar las condiciones laborales apropiadas al recurso humano de una institución de servicios de salud, para obtener un desenvolvimiento óptimo, dado que los incentivos salariales y las condiciones del contrato son importantes ⁽⁴⁾.

El reconocimiento laboral produce una satisfacción personal que hace que el trabajador sea más feliz desarrollando su trabajo y en su vida en general. Es la técnica clave para retener el talento, puesto que es importante que los trabajadores sepan que su trabajo es reconocido y que su aportación es necesaria para el éxito de la empresa, en el ámbito de la odontología es una carrera que constantemente trata con pacientes, el odontólogo debe mantener un buen trato hacia el paciente y para ello es importante que se sienta motivado. Otro de los motivos que se involucra a la rotación de personal; es la remuneración acorde a sus funciones, el establecimiento equilibrado de los sueldos sea de acuerdo a comisiones o bajo un sueldo fijo ⁽³⁾.

Si la gerencia se interesa por el compromiso de sus cirujanos dentistas hacia la clínica, estos últimos están interesados en el compromiso que la clínica puede tener hacia ellos (de forma recíproca). Para los cirujanos dentistas; la organización es una fuente importante de recursos socioemocionales, además de ser también una fuente de beneficios tangibles ⁽⁷⁾. Que la clínica considere a sus cirujanos dentistas, ayuda a que estos satisfagan sus necesidades de aprobación, estima y afiliación. Adicionalmente los cirujanos dentistas toman un interés activo en la manera cómo perciben el apoyo organizacional de forma positiva.

Las altas tasas de rotación afectan directamente al negocio, si un trabajador renuncia las estimaciones de reemplazo pueden costar el 21% más del sueldo anual del colaborador que se fue. Esta cifra puede llegar hasta 50% más, dependiendo del talento que renuncie y puesto ⁽²⁾.

La clínica dental fue creada en el mes de febrero de 2012, actualmente cuenta con cuatro sedes en Lima; dos en el distrito de Surquillo y dos en el distrito de Miraflores. Cuenta con modernas instalaciones, equipos de última generación y materiales de alta calidad. Está formada por un staff de treinta y dos cirujanos dentistas cada uno es especialista en diferentes ramas y se distribuyen en las cuatro sedes. Las especialidades son Ortodoncia, Rehabilitación Oral, Periodoncia, Endodoncia y Cirugía Maxilofacial ⁽¹⁾.

Las actividades de soporte al paciente se han visto afectadas en el último año debido a la renuncia de cirujanos dentistas, las causas son diversas dentro de las cuales se ubican la falta de reconocimiento a las labores que día a día se realizan y la remuneración. La rotación manifiesta acciones emergentes que se deben de cubrir en la búsqueda de reemplazos inmediatos para concluir con los tratamientos pendientes, en adición la inversión de tiempo que genera realizar el proceso de inducción y capacitación al nuevo personal, así como el tiempo empleado en la estandarización hacia el nuevo personal sobre la misión, visión y cultura de la clínica.

Ante lo expuesto se considera el desarrollo de la presente investigación, en donde se evaluará la revisión de las variables reconocimiento, remuneración y rotación laboral de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana. Por lo tanto, de acuerdo con lo observado en el planteamiento del problema, se formula la siguiente interrogante ¿de qué manera interviene el reconocimiento y la remuneración en la rotación de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana?, entre los problemas específicos encontramos ¿De qué manera interviene el reconocimiento en la rotación de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana? ¿De qué manera interviene la remuneración en la rotación de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana?, ¿Se encuentra implementada una

estrategia de reconocimiento y remuneración para disminuir la rotación de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana?, ¿Cuál es la distribución por género de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana?, ¿Cuál es el rango de edades de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana? Entre los objetivos podemos encontrar; determinar de qué manera interviene el reconocimiento y la remuneración en la rotación de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana, identificar de qué manera interviene el reconocimiento en la rotación de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana, identificar de qué manera interviene la remuneración en la rotación de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana, implementar una estrategia de reconocimiento y remuneración para disminuir la rotación de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana, identificar la distribución por género de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana, finalmente determinar el rango de edades de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana. Respecto a la hipótesis, esta fue diseñada de la siguiente manera: El reconocimiento y la remuneración intervienen en la rotación de los cirujanos dentistas de una clínica dental de Lima Metropolitana.

Así mismo la justificación de la investigación cobra importancia debido a la alta rotación de los cirujanos dentistas en el último año, la clínica cuenta con siete años en el mercado y se ha visto afectada por los altos índices de renuncia del personal. Uno de los propósitos del estudio es demostrar de qué manera el reconocimiento y la remuneración afectan a la rotación del personal de la clínica.

Ante lo mencionado, se considera relevante que la administración de la clínica identifique los factores que condicionan este hecho, así como el motivo de la renuncia del personal; estos datos permitirán a la institución el ubicar y conducir mejores decisiones administrativas, con resultados hacia un público de doctores motivados y una mínima deserción de cirujanos dentistas.

Es importante la resolución del problema ya que a nivel empresarial está generando gastos innecesarios al momento de liquidar al personal saliente y gastos al momento de capacitar y realizar la inducción al personal entrante; por

otro lado, los pacientes son los más afectados ya que los cirujanos dentistas al renunciar dejan tratamientos inconclusos. Así mismo, los cirujanos dentistas que se retiran de la clínica, pueden llevarse consigo los datos de los pacientes y ofrecerles otros tratamientos en su nuevo centro de labores. La investigación permitirá disminuir gastos y tiempo de capacitación al personal nuevo, mantener la seguridad y tranquilidad de los pacientes, y por último, mantener la fidelización de los mismos.

De no llevarse a cabo la investigación se puede ver amenazadas las variables anteriormente mencionadas, así como las pérdidas de los cirujanos dentistas lo que ocasionaría una reputación negativa de la clínica dental e inversión en la nueva búsqueda de profesionales con su subsecuente capacitación. La investigación permitirá ser empleada por otras instituciones de salud que brinden el servicio dental, y que se encuentren con similar situación. Podrán conocer de qué manera y en qué dimensión afecta el reconocimiento y la remuneración en la rotación de personal.

La investigación es considerada innovadora para la clínica; ya que se tendrá como resultado la importancia y la forma adecuada de transmitir el reconocimiento al personal, el establecer una remuneración justa de los cirujanos dentistas conforme al mercado laboral peruano. Los resultados podrán ser utilizados a través de mecanismos para generar una escala adecuada de sueldos, así mismo, se tendrá conocimiento de las distintas formas con las que un cirujano dental se puede sentir reconocido laboralmente.

Al mismo tiempo se expone la viabilidad y factibilidad de esta investigación es viable ya que se cuenta con los recursos de tiempo y logística. El financiamiento de la investigación será desarrollado con los recursos económicos propios, así como del soporte de la clínica. Respecto a los recursos materiales y humanos; se cuenta con la disposición del equipo administrativo y el staff de doctores. Dicha investigación no incurre en alguna falta de ética ya que la gerencia tiene conocimiento del proyecto, el autor cuenta con el acceso a información confidencial tanto de los sueldos como files de reportes de los cirujanos dentistas para fines de revisión complementaria a la presente investigación.

Entre los antecedentes, tenemos a Jacobis I, publicó en el año 2018 un artículo sobre la importancia del reconocimiento a los empleados en el trabajo. En dicho artículo menciona que los líderes que más reconocen y motivan a su personal obtienen un incremento del 42% de productividad a comparación de los líderes que no lo hacen. Menciona además que existe una forma de reconocimiento constructivo, inteligente y efectivo que está compuesto de tres elementos primordiales. Primer elemento: la organización que involucra la capacidad de concentrarse en las soluciones y en ser creativos, a fin de tener el control de las emociones de los trabajadores. Segundo elemento: generar bases para favorecer un desempeño de óptimo estableciendo pautas y formas de trabajo, que proporcionen un buen desempeño en los trabajadores y equipos de trabajo a fin de facilitar el seguimiento de las funciones y tareas como en los cambios de forma oportuna y tener un parámetro para la medición del desempeño de los trabajadores y reconocerlos. Tercer elemento, el reconocimiento del desempeño óptimo con los colaboradores en formas legítimas y congruentes que puede realizarse de forma individual o grupal dependiendo del objetivo logrado a través de las condiciones a reconocer del factor humano. El reconocimiento laboral es un recurso que no se puede escatimar y requiere del saber administrarlo adecuadamente ya que permite impulsar el alto desempeño laboral, promueve el liderazgo y aumenta la probabilidad de conservación del talento, así como el compromiso y el rendimiento ⁽¹⁰⁾.

Cruz R, en el año 2016 se midió el índice de satisfacción laboral del personal médico de la sede Essalud Suárez-Angamos. Los resultados determinaron que existe un 35 % de médicos no satisfechos distribuidos en 15 % de insatisfechos y 8 % de muy insatisfechos, siendo la causa de mayor puntuación de insatisfacción que le produce su trabajo; es decir existe falta de motivación para desarrollar su vocación ⁽⁴⁹⁾.

Moutal A, año 2017 en su publicación “Técnicas para el Reconocimiento de tus empleados” identifica que el reconocimiento al trabajador no sólo es monetario, existen otras técnicas de reconocer y motivar al trabajador más efectivas que el recurso financiero. El principal resultado de emplear diversas técnicas de remuneración añadidas por el autor se basó en la creación de un ambiente de

trabajo positivo en donde los trabajadores se sintieron valorados, con mejoras en el estado de ánimo, incremento del sentido de pertenencia con la organización, el fortalecimiento de la lealtad, así como la retención de personal y motivación duradera ⁽¹¹⁾.

Amozurrutia J, en el año 2011, en su artículo del Portal del Emprendedor de la Revista *Great Place to Work* indica que el reconocimiento es clave para preservar la propia identidad de los colaboradores, es una forma de dar sentido a su trabajo, de promover el bienestar y satisfacción laboral es a través del reconocimiento que se cubre la necesidad de realización personal. Cuando un colaborador se siente reconocido, desempeña su labor de una mejor manera y da más de sí mismo ⁽¹²⁾.

Díaz G, en el año 2013 realizó un estudio descriptivo donde se tuvo que analizar cómo interviene en reconocimiento en las renuncias de los trabajadores de las empresas comercializadoras de acabados en construcción. Los participantes fueron 70 trabajadores entre hombres y mujeres dentro del rango de 19 a 60 años, ellos realizaron el cuestionario Likert. Los resultados obtenidos fueron que más del 50% del personal no se sentía reconocido ⁽¹³⁾.

Juárez H, en el año 2010 propuso el significado de remuneración considerándose como la retribución, ello a través de su estudio que tuvo como objetivo calcular el monto por mes en efectivo que los colaboradores reciben. A través de este estudio se encontró indispensable de que la organización desarrolle conceptos técnicos para obtener una escala de sueldos adecuada. Las conclusiones del estudio fueron que se debe establecer cierta jerarquía según las funciones asignadas a cada empleado, creando un orden para las organizaciones y un ligero incremento de motivación por parte del personal ⁽⁶⁾.

Flannery T, Hofrichter D y Platten P, en el año 1997, sostienen información acerca de los salarios en la organización funcional tradicional; en donde se encontró que el personal recibía un salario básico que se determinaba por tres tipos de factores (la tarea específica, mantener cierto nivel de equidad y la necesidad de pagar salarios competitivos con el mercado, la industria o la región.

Se concluye que, si una organización no motiva a sus trabajadores y los concientiza solo a “esperar” su salario y aumento, este solo se limita a no gestionar el auto crecimiento y la innovación ⁽⁸⁾.

Wilson T 2002, reflexiona sobre los sistemas de remuneración en un estudio realizado, donde señala que no solo deben ser un medio para pagar, más bien pueden ser un canal para que el empleado perciba la cultura de la organización y las estrategias de la misma. Es importante también ofrecer sueldos que estén acorde con lo que el mercado demande y encontrarse constantemente actualizado en materia de sueldos. Los resultados fueron que los colaboradores estaban muy interesados en su desempeño, la capacitación y participación en decisiones importantes ⁽⁹⁾.

El Tribunal Constitucional señala que el acceso a la remuneración corresponde a un entorno de carácter prioritario y no es posible aceptar la discriminación del pago debe de ser suficiente la garantía otorgada al trabajador y su familia en base al bienestar económico ⁽⁴⁶⁾. Este derecho a una remuneración conlleva a que se adquiriera una pensión en base a aportes y contribuciones, a la seguridad social permitiendo que su valor sirva para el cálculo de beneficios sociales (vacaciones, compensación por tiempo de servicios, indemnización por despido). Para fines de revisión comparativa, desarrolla la tabla correspondiente a la remuneración de los odontólogos egresados en el Perú. Véase (anexo 1).

En el año 2012, en los Estados Unidos se desarrolló una investigación de tipo cuantitativa donde se identificó la existencia de las renuncias voluntarias ubicándose a los países Europeos con un 4.6%, América Latina 5.0%, dentro de los cuales países como Perú y México registran el mayor porcentaje 10.1% y 9.1% respectivamente, porcentajes que permiten internamente identificar una revisión de las empresas para la retención del talento humano así como los diversos motivos por los cuales optan por el retiro voluntario ⁽⁵⁾.

Villegas, F en el año 2012 desarrolló un estudio descriptivo con el afán de analizar los motivos por los cuales los trabajadores bancarios de la región metropolitana de Guatemala renunciaban constantemente. Utilizó una encuesta

de salida en 20 participantes de ambos géneros. En los resultados se observaron 8 motivos de renuncia de los trabajadores, las cuales fueron las más importantes: el ambiente de trabajo actual (50%) y la empleabilidad hacia otro trabajo (100%) fueron las más recurrentes ⁽¹⁴⁾.

Lacanal, R en el año 2005, desarrolló un proyecto tipo descriptivo para descubrir y analizar las causas por las cuales el personal rotaba tan seguido en una clínica. Realizó una entrevista estructurada a 20 sujetos a 2 colaboradores un gerente general y uno de recursos humanos. El resultado identificó que la clínica no contiene dentro de sus procedimientos de renuncia del personal, una encuesta de salida donde se podría aplicar para conocer las causas por las cuales el trabajador está renunciando, se recomendó aplicarla ⁽¹⁵⁾.

Chaparro D, mediante el estudio en el año 2015, determinó cuatro principales causas que se vinculaban con la rotación de personal de odontología en una clínica colombiana. Las causas fueron: condiciones laborales, socialización en el lugar de trabajo, entorno familiar y falta de incentivos. Las condiciones laborales sobre todo en el sector salud deben ser óptimas, se recomendó invertir en el equipamiento de cada ambiente y digitalizar las historias clínicas para optimizar el tiempo de trabajo ⁽⁴⁸⁾.

La empresa peruana Aptitus realizó en el año 2018 un estudio sobre los motivos por los cuales el colaborador dejaría el trabajo. Según el resultado de las encuestas realizadas el 86% decidiría renunciar voluntariamente debido al clima laboral negativo, el 14% restante, renunciaría por temas salariales, ausencia de beneficios académicos, entre otros motivos personales. Los resultados advierten que si las empresas no enfocan su atención en los colaboradores y no mejoran el clima laboral así como las buenas prácticas laborales a la larga se refleja en las altas tasas de rotación. Finalmente, se recomendó capacitar, retener y potenciar el talento que se tiene en la empresa para lograr mejores resultados y no renunciaciones ⁽²⁾.

Respecto a las bases teóricas se mencionan las siguientes:

Reconocimiento laboral es la acción de diferenciar a un individuo o varios; este se realiza mediante el análisis de las características del sujeto. Cuando se realiza la acción de reconocer, se completa la identificación precisa de la persona. El reconocimiento es la modalidad que expresa una congratulación o un agradecimiento al colaborador.

De este modo tenemos la teoría del reforzamiento, descrita por George Berkeley en su publicación "Tratado sobre los principios del conocimiento humano" en 1710, determina que la persona es "un ser percibido", de acuerdo a lo que sienten los demás sujetos por él. El reconocimiento se fundamenta en notar si los individuos con quienes constantemente nos relacionamos tienen una percepción de nuestra actitud y forma de ser ⁽²²⁾.

Martin Seligman psicólogo reconocido, establece como las ganancias se incrementan cuando impulsamos las cualidades (talento), que intentando disminuir las debilidades; la particularidad de este factor es la identificación de del talento que resalta en el trabajador (reconocimiento), en base a su talento diferencial ⁽²²⁾.

La teoría del reconocimiento de Axel Honneth 1796, nace a raíz de un concepto del idealismo alemán; la idea del reconocimiento (Anerkennung). Este significado se refiere a la necesidad que tiene el ser humano de ser identificado ante los demás, la aceptación y reconocimiento de su libertad y participación activa en la sociedad ⁽²³⁾.

De lo mencionado se desprende el reconocimiento informal y formal, según Stephen Robbins existen 2 formas de reconocimiento el informal y el formal. El primero lo cataloga como un método inmediato, sencillo y económico que permite reforzar el comportamiento de los trabajadores. Se podría realizar a través de una tarjeta de agradecimiento, una notificación electrónica o de manera pública. El reconocimiento formal, se forma a través del establecimiento de políticas acorde con la cultura empresarial. Se podría utilizar para homenajear a un

trabajador ya sea por su tiempo considerado de permanencia (20, 25, 30 años) en la empresa, o cuando se jubile, así mismo se utiliza para celebrar el cumplimiento exitoso de los objetivos organizacionales, así como para reconocer un buen servicio o resaltar un buen desempeño. Con la aplicación de la estrategia del reconocimiento se logra la retención de los trabajadores ⁽²²⁾.

Herzberg desarrolla una teoría donde plantea que dentro de la motivación intervienen dos factores: los higiénicos son factores como el salario, las políticas administrativas, las relaciones con colegas, la vida personal, las condiciones físicas del trabajo, entre otros. Los factores intrínsecos son los que van de la mano con la satisfacción, tenemos la responsabilidad, el reconocimiento, el logro y la peripecia de realizar una línea de carrera dentro de la empresa ⁽²⁴⁾.

Para tal efecto, encontramos las técnicas de motivación del reconocimiento Graham G, en el año 1987 determinó que en diversos ambientes laborales el estímulo más eficaz que pueden aprovechar los gerentes es el reconocimiento individualizado e inmediato, se detalla a continuación:

1. Que el gerente conceda las felicitaciones a sus empleados ante un desempeño exitoso.
2. Que la compañía se base en la escala de desempeño para brindar la posibilidad de un ascenso a los empleados.
3. El reconocimiento público ante los compañeros de trabajo.
4. Desarrollo de reuniones de integración que motiven a los colaboradores para festejar las metas obtenidas ⁽²⁵⁾.

En términos técnicos de gestión, la socióloga Moss Kanter, R (1986) traza siete principios que proveen el reconocimiento efectivo los cuales se detallan a continuación:

Primer Principio: Destacar los logros y no los fracasos.

Segundo Principio: Expresar el reconocimiento y se permita premiar en forma abierta y pública.

Tercer principio: Expresar el reconocimiento de forma objetiva.

Cuarto Principio: Adecuar el reconocimiento y el obsequio de acuerdo a las características o a los gustos del trabajador.

Quinto Principio: Reconocer la contribución a lo largo del trabajo.

Sexto Principio: Asegurar que el personal comprenda las metas, objetivos y los criterios utilizados para establecer las recompensas.

Séptimo principio: Expresar el agradecimiento a quienes reconocen a otros que hacen lo mejor para la empresa. El reconocimiento positivo no se restringe a acciones afectivo-emocionales y psicosociales, sino que engloba además acciones materiales acerca del sistema de trabajo y acciones económicas, particularmente salariales. Existen incluso acciones económicas extra salariales, identificadas por la remuneración o gratificación en especies ⁽²⁴⁾.

Un ejemplo de ello es el llamado a la acción de Toronto, que trata de congregar a los principales representantes del sector salud tanto nacionales y extranjeros, así como representantes de la sociedad civil para instituir políticas enfocadas en el desarrollo de los profesionales de la salud. Así mismo conocer y aplicar soluciones primordiales nacionales de salud y el mejoramiento óptimo al acceso de los servicios con calidad para los países en América y América Latina. Del 4 al 7 de octubre de 2005 se realizó la VII Reunión Regional Regional de los Observatorios de Recursos Humanos en Salud, en Toronto - Canadá, promovida por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) en conjunto con el Ministerio de Salud de Canadá y el Ministerio de Salud y Cuidados Prolongados de la Provincia de Ontario. Los asistentes al Llamado reconocieron el valor de esta iniciativa y decidieron establecer que el Llamado a la Acción de Toronto se plasme en un documento con todos los detalles acordados y este se trasmita, se entienda y se aplique, resaltando que tendrán todo el apoyo conjunto de los fundadores para repercutirlo por un periodo de 10 años (2006 al 2015) a todos los profesionales de la salud en las Américas ⁽²⁶⁾.

Uno de los temas que se abarcó y se consideró de gran importancia fue el incremento en la inversión para el fortalecimiento de los recursos humanos, los involucrados en la reunión son conscientes de que, si el personal de salud se encuentra satisfecho en su trabajo, es decir, con una buena remuneración, en un grato ambiente, con tecnología de punta y constantemente capacitado, responderá adecuadamente tanto en la atención a los pacientes como en su

productividad y eficiencia como profesionales. Si se invierte en la mejora de los factores mencionados, los resultados se reflejarán de manera positiva para el sector. Se hace necesario resaltar los principios del llamado a la acción de Toronto, la necesidad de realizar esfuerzos de larga data, intencionales y concertados para promover, fortificar y desarrollar la fuerza laboral en salud en todos los países del continente americano deberá ceñirse por los siguientes principios: primer principio: Los recursos humanos son el pilar del sistema de salud: El progreso de los recursos humanos en salud conforma el pilar social y técnico de los sistemas de salud y de su implementación. El aporte de los trabajadores de la salud es un elemento fundamental de la mejora de la calidad de vida y de salud. Segundo principio: el desempeño en el sector salud es un bien para la sociedad indispensable para desarrollo humano. Tercer principio: los trabajadores de salud son protagonistas, el perfeccionamiento de los recursos humanos en salud es un proceso social, siendo el más relevante para esta investigación ya que resalta el protagonismo de los trabajadores de salud, haciendo hincapié a que la fuerza laboral debe permanecer saludable, capacitada y motivada ⁽²⁶⁾.

Según la Organización Mundial de Salud, la atención sanitaria es una industria de servicios basada fundamentalmente en el capital humano. Los proveedores de atención de salud personifican los valores esenciales del sistema, son el vínculo humano entre conocimiento y acción sanitaria. Finalmente, la recomendación otorgada sería que la OPS tome el liderazgo en la convocatoria de una reunión regional para comenzar el proceso de identificación, planificación, desarrollo y coordinación y después de 2015 establecer la estrategia para la Región de las Américas ^(27, 28).

Cabe resaltar que dentro del Plan Estratégico Institucional 2019 -2022 del Ministerio de Salud (MINSa) considera como objetivo estratégico el tercer principio del Llamado de Toronto ⁽³⁰⁾. Un ejemplo de eso es la situación actual de los trabajadores de salud en el Perú donde la situación sanitaria ha ido mejorando progresivamente en los últimos años producto de las inversiones en la infraestructura, en el saneamiento básico y la dotación del personal de salud. El recurso humano de acuerdo a su motivación, producción, productividad y

calidad se desempeñará con eficiencia o ineficiencia. Aunque se observa un cierto cambio de mejora en el sector salud, aún existe una gran brecha por cubrir, ya que permanece la insatisfacción por parte del personal de salud, dicha insatisfacción se debe a falta de capacitación, la remuneración no equitativa, exceso de trabajo, inexistente reconocimiento a la labor realizada, entre otros. Los motivos mencionados ocasionan que el personal se encuentre en constante búsqueda de nuevas plazas laborales ⁽³¹⁾.

Una de las acciones estratégicas institucionales empleadas por Essalud es contar con colaboradores reconocidos y agentes del cambio, dicha acción se encuentra dentro del Plan Estratégico Institucional 2017 -2021, tiene como objetivo identificar y reconocer a los colaboradores que cuentan con un alto nivel de desempeño para que contribuyan a transmitir el logro de resultados institucionales y a los colaboradores que se encuentren por debajo del promedio de desempeño; tomar las medidas necesarias para fortalecer el desarrollo de sus competencias, así como también el mejoramiento de las condiciones. Otra acción estratégica referente al reconocimiento es la oportunidad a los colaboradores de presentar un proyecto sobre iniciativas de mejora para la institución; los proyectos serán recibidos, evaluados y a los que sean seleccionados se les brindará el apoyo necesario para su implementación. Dicha acción promueve el involucramiento y participación de los colaboradores, reconociendo sus aportes y despliegue de capacidades y competencias ⁽²⁹⁾.

Por su parte el Ministerio de Salud ha identificado que es importante diseñar políticas, estrategias y planes que aborden las brechas de recursos humanos. Uno de los objetivos estratégicos referente al reconocimiento es mejorar la gestión y el desarrollo de los recursos humanos con énfasis en competencias, para llevarlo a cabo la acción; en coordinación con instituciones formadoras públicas y privadas, se realizará la formación necesaria para el desarrollo de competencias de los trabajadores, de la misma manera se actualizará a todo el personal con temas referentes a tecnología ⁽³⁰⁾.

Un ejemplo clave en política de reconocimiento de una institución del Ministerio de Salud, ha sido el Hospital Cayetano Heredia que a través de un plan busca promover e incentivar una actitud positiva y de reconocimiento en el ámbito laboral a nivel personal y familiar de sus trabajadores. El programa de reconocimientos del Hospital Cayetano Heredia en donde inicios del año 2017 mediante Resolución Directorial N°380-2017 - HCH/DG se aprobó e “Plan de Incentivos Laborales no Económicos” presentado por la Oficina Ejecutiva de Gestión de Recursos Humanos - Unidad de Bienestar de Personal del Hospital Cayetano Heredia. A través del programa se busca promover y fomentar una actitud positiva y de reconocimiento en el ámbito laboral a nivel personal y familiar de los recursos humanos del sector salud quienes son los merecedores de reconocimientos, recompensas y distinciones, a través de estrategias de reconocimiento no económicos, alineados con el plan operativo de la Unidad de Bienestar de Personal del Hospital Cayetano Heredia. Los objetivos principales se basan en servicios que se les ofrece a sus familias (cuna jardín, consultorio médico de personal, lactario institucional y capellanía) así mismo buscan promover el reconocimiento al desempeño excepcional del servidor, desde su Departamento, Oficina, Servicio o Unidad ⁽³²⁾.

Otro objetivo es propiciar el estímulo a los servidores que se constituyen ejemplo para los demás, desde la dirección de Recursos Humanos, es decir, empoderar al personal que destaca para que puedan transmitir sus conocimientos y experiencias a los demás colegas para obtener una repercusión positiva. Por otro lado, contar con un registro anual del personal que destaque por su eficiencia laboral, puntualidad y dedicación en cada una de las unidades orgánicas de la institución ⁽³²⁾.

En cuanto a sentido de identidad por la institución; se otorgará el bien del vestuario institucional al personal Nombrado y el vestuario de faena al personal Nombrado y CAS, así mismo se fomentará el desarrollo socio cultural con la realización de juegos florales primaverales para los servidores de la institución, con la realización de eventos de concursos de: canto, fotografía, teatro y danza. Es importante también brindar un reconocimiento público a los trabajadores que cumplen 25 y 30 años de servicio a la institución, a través de una felicitación

escrita, una Resolución Directorial, presentes y medallas, de igual manera realizar un reconocimiento público a los trabajadores que cesan, ya que brindaron su esfuerzo y contribuyeron al desarrollo de la Institución ⁽³²⁾.

El reconocimiento laboral es un factor que ayuda a incentivar el logro de resultados organizacionales, no produce egresos para la empresa e incentiva la realización de un liderazgo efectivo. Esto forja la conservación de los cirujanos dentistas, el compromiso y la productividad.

A continuación, para tratar el tema de remuneración es preciso realizar una revisión histórica. Santo Tomás de Aquino define la remuneración justa como aquella que permite al trabajador un estatus acorde a la sociedad. Esta teoría se plantea como un concepto normativo el cual determina objetivamente la escala de sueldos. Posteriormente surge la teoría del nivel de subsistencia de Adam Smith y David Ricardo, identifica al salario como la recompensa de un trabajo realizado, los salarios fluctúan según la demanda u ofertas laborales y según la situación política de un país ⁽¹⁶⁾.

Stuart Mill en 1859 identifica al sueldo como aquel que se retribuye por la realización de un trabajo determinado y el monto que los empresarios están dispuestos a pagar por contratar a trabajadores. Los salarios tienden a estabilizarse donde el gerente obtiene una serie de ventajas al celebrar un contrato con el último trabajador que busca empleo por necesidad económica sin importarles el monto adecuado que realmente merece su trabajo; a esta situación se le conoce el trabajador marginal ⁽¹⁶⁾.

Maynard Keynes (1935) en su teoría General de la Ocupación, estableció que según las funciones y cumplimiento de metas que desarrollen los trabajadores se vincula con su remuneración, a partir de entonces se creó una jerarquía salarial según la productividad del trabajador ⁽¹⁶⁾.

Katz, fue quien desarrolla la teoría de los salarios de eficiencia, consiste en el salario percibido por los colaboradores acorde a la productividad de su trabajo, así mismo, los salarios fomentan la productividad. Luego en la Revolución

Industrial se pudo observar que los salarios de los obreros disminuyeron debido al empleo de los mismos en mercaderías (las ganancias) eran utilizadas para el costo del producto (transporte, insumos, materia prima), el costo era un valor que no era tan posible de disminuir ya que influía en la calidad de la mercadería, en cambio el salario fue considerado como valor variable. Los empresarios aprovecharon los cambios de salarios y disminuyeron los mismos. Es así como se inicia la escala de rangos de sueldo donde el hombre (jefe de hogar) era el que más cobraba, luego la mujer y por últimos los chicos ⁽¹⁷⁾.

Al respecto se da alcance sobre la remuneración actual de América Latina, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) situó la práctica de una equitativa remuneración como prioridad en sus políticas y fomentó el reglamento de los derechos de los trabajadores a fin de garantizar las buenas prácticas respecto al nivel de escalas salariales. En el año 1919 se estableció el principio de “suministro de un sueldo equilibrado” como un cambio para promover la paz universal y disminuir la disconformidad social en las poblaciones. La Declaración de Filadelfia de 1944 reafirma que "la pobreza constituye un peligro para la prosperidad de todos" y destaca la necesidad de promover programas que permitan “amparar medidas para garantizar a todos una equitativa distribución de los frutos del progreso y un salario mínimo vital para todos los que tengan empleo y necesiten esta clase de protección". Así mismo "el pago al trabajador de un salario adecuado para mantener un nivel de vida razonable, de acuerdo con sus circunstancias de tiempo y de lugar" ⁽¹⁸⁾.

En efecto la remuneración en el Perú en el año 1902 dentro del Código de Comercio, según La Ley N° 2851 de 1918 referente al sueldo; establece que la cantidad de horas de una jornada laboral asciende a ocho horas y la designación del término salario se emplea solo al trabajo realizado por las mujeres y los niños. En 1924 se dicta la recordada Ley N° 4916 del Empleado Particular ⁽¹⁹⁾.

El término sueldo se emplea para los trabajadores empleados; y el término de salario para los trabajadores obreros cuyo periodo de pago era diario o semanal según los casos. Actualmente el concepto general de sueldo o salario se le conoce remuneración. Jurídicamente hablando, no todo lo que se recibe a raíz

de la adenda contractual tiene el concepto de remuneración. Las normas establecen que existen retribuciones que no tienen carácter económico, tampoco son catalogados como beneficios laborales. Los términos de administración de personal actualmente no emplean el concepto remuneración, más bien utilizan el término de retribución, así mismo la palabra trabajador la han reemplazado por colaborador con la idea de estrechar la relación laboral horizontalmente ⁽¹⁹⁾.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) a través del Consejo Nacional del Trabajo (CNT), que es la institución encargada de proponer los cambios en la remuneración mínima; indica que según el aumento o la disminución un concepto de productividad que no varía frente al cambio en la intensidad del uso de los factores de producción. Los movimientos de la productividad multifactorial reflejan una variación en la producción a partir de una combinación fija de los factores de producción. El reajuste de la remuneración también varía de acuerdo al incremento esperado de los precios medidos por la inflación subyacente esperada no considerándose precios volátiles, los factores que incluyen la remuneración mínima vital se pueden apreciar en el (anexo 2)⁽¹⁹⁾.

En el Perú existen distintas modalidades de contratos a nivel Salud, así como diversas entidades que ofrecen plazas de trabajo siendo el Ministerio de Salud (MINSA) y la Seguridad Social (EsSalud) haciendo un total de 305,813 trabajadores en el año 2018 (anexo 3) ^{(20) (21)}.

A nivel nacional se encuentran 42,000 cirujanos dentistas de los cuales 37,000 laboran en Lima y 5,000 en provincia, el sueldo promedio mensual de un cirujano dentista en el sector público es S/2,115 soles. En el sector privado, el sueldo promedio de un cirujano dentista es de S/1,498, siendo el promedio de acuerdo a la ubicación del Centro Odontológico Smiles Dental Care de S/1,506 soles mensuales. Véase (anexo 4) ^{(20) (21)}.

Aunado a esta variable se detalla la rotación de personal que es la finalización de la pertenencia de un empleado en una organización. Los individuos en el ámbito profesional permanecen en movimiento constante, ya sea dentro de la misma institución o con ingresos y salidas en la institución ⁽³⁷⁾.

Chiavenato, consejero y vice-presidente del Consejo Regional de Administración de Sao Paulo, es uno de los más reconocidos autores y respetado en el campo de la Administración de Empresas y Recursos Humanos. Ha escrito más de 30 libros que destacan en el área de la Administración y Relaciones Humanas. El libro más vendido, un bestseller, a nivel universitario en el área de la administración es "Teoría General de la Administración". En este libro Chiavenato analiza a profundidad las diversas teorías de la administración desde sus orígenes ⁽³³⁾.

Así mismo en sus publicaciones define la rotación de personal a la salida de algunos trabajadores y la entrada de nuevos para que reemplacen los puestos de trabajos que dejaron los que salieron. La salida de personal puede darse de forma voluntaria por razones personales o profesionales, la primera es por insatisfacción en el trabajo, y la segunda por mejores oportunidades laborales fuera de la organización. La rotación de personal, despido por iniciativa de las empresas, ocurre cuando estas deciden separar a los empleados, ya sea para sustituirlos por otros de mejor desempeño, corregir problemas de selección inadecuada o reducción de la fuerza laboral ⁽³³⁾.

Así pues, tenemos el modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales, la rotación es un factor de gran impacto en las empresas, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra con cierta estabilidad. Ante una posible salida de personal las destrezas y conocimientos adquiridos en este tipo de empleo son perdidos por el desplazamiento de los trabajadores hacia otros sectores productivos ⁽³⁶⁾.

Allport sostiene que las prácticas organizacionales permiten a) comprender la organización como una ensambladura, que corresponde al pensamiento de que el orden surge de otros órdenes. b) Recalcar que la estructura nace a partir de la reiteración de los procedimientos y c) Precisar los términos y delimitaciones de procedimientos. Esta teoría nos muestra a las empresas como un conjunto de procesos perfectamente organizados, mas no un conjunto de recursos humanos trabajando entre sí ⁽³⁴⁾.

Malavé determina que dentro de la cultura de la organización se transmite al colaborador constantemente acciones que haga que los trabajadores identifiquen la forma natural de realizar su trabajo ⁽³⁵⁾.

En efecto se detalla el Índice de rotación de personal, corresponde al cálculo de la cantidad del ingreso versus el retiro de los trabajadores en una determinada área o departamento de la organización en un determinado periodo y el resultado se refleja porcentualmente. A continuación, se detalla la siguiente fórmula:

Tabla 1. Índice de rotación de personal

$$\text{Índice de rotación de personal} = R * 100/EM$$

Donde;

R= Renuncias de personal en un mes

EM= Efectivo medio del área dentro del periodo considerado

Fuente: Revista Emprendedores y Negocios, 2018-1

De eso se desprende los modelos conceptuales de rotación de personal, uno de los problemas que actualmente viene preocupando a las organizaciones es la intensificación de las salidas o pérdidas de recursos humanos; existen diversos modelos conceptuales que determinan la rotación de personal: a) Modelo de March y Simon (1958) quien determina que la marcha voluntaria del colaborador va depender de la apreciación personal que este tenga sobre sus propias aspiraciones de realizar el cambio y de la disposición con que pueda elaborar dicho cambio ⁽³⁷⁾ b) Modelo de Mobley (1977) la rotación voluntaria de personal está determinada por variables organizativas, individuales y del entorno el modelo analiza el impacto que estas variables pueden ejercer sobre la satisfacción, la intención de buscar y la intención de abandonar y sobre el comportamiento real de abandono.

Las variables organizativas e individuales inciden en la percepción que pueda tener el individuo sobre su trabajo actual, lo que se traduce en satisfacción o insatisfacción por el trabajo actual. Las variables personales o del entorno inciden en la percepción que puede tener acerca de otras alternativas de empleo fuera de la organización⁽³⁷⁾. c) Modelo de Milkovich y Boudreau (1997) sostiene

que existen tres factores que determinan que el empleado deje de pertenecer a la organización, *factores de la organización* (misión, valores, políticas, retribuciones, supervisión, clima laboral), *factores del individuo* (ocupación, edad, nivel jerárquico, estatus, profesionalismo, educación, intereses personales, responsabilidad familiar), *factores del mercado* (desempleo, porcentaje de vacantes, nivel de publicidad, niveles de reclutamiento) ⁽³⁶⁾. d) El Modelo de Winterton (2004) sostiene que la baja satisfacción laboral, el bajo compromiso organizacional, las oportunidades de trabajo existentes en el mercado, y la facilidad que percibe el individuo para cambiarse de empleo, inciden en el proceso de rotación voluntaria de personal.

La intención de abandono puede ser estimulada por un bajo compromiso organizacional y las ofertas del mercado. Un alto compromiso por parte de la empresa y las pocas oportunidades del mercado pueden intervenir en la baja rotación de personal ⁽³⁷⁾.

Al respecto los factores que intervienen en la rotación de personal

Según Chiavenato (2007) la rotación de los trabajadores no es la causa, es el resultado. La consecuencia de ciertos factores internos o externos a la organización condiciona la actitud y el comportamiento de los trabajadores. La rotación es, por lo tanto, una variable dependiente de estos fenómenos internos o externos ⁽³⁸⁾. Véase el detalle en la siguiente tabla.

Tabla 2. Rotación de personal y sus factores

Factores Externos	La oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado, coyuntura económica, oportunidades de empleo en el mercado laboral.
Factores Internos	Personal de la organización, cultura organizacional, política de reclutamiento y selección de RRHH, criterios y programas de capacitación de RRHH, política disciplinaria de la organización, criterios de evaluación de desempeño, grado de flexibilidad de las políticas de organización.

Fuente: La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Servicio
Elaboración: Propia

Actualmente en el Perú la tasa de rotación de personal es una de las más altas de América Latina, en cuanto al sector salud uno de los principales motivos de insatisfacción laboral es la remuneración y el apoyo administrativo que reciben, esto genera el malestar en el personal de salud y repercute tanto en el trato con los pacientes como en el ambiente laboral. La mayoría de las causas de rotación del personal están asociadas con los procesos administrativos. Por ello sería deseable que se mejorará la formulación e implementación de estrategias para garantizar condiciones laborales justas para los trabajadores ⁽³⁹⁾.

Los datos encontrados, indican que en el año 2015 el departamento de Recursos Humanos del Ministerio de la Salud, manifestó la existencia de 245,779 profesionales de la salud asistenciales a nivel nacional de los cuales 5,754 corresponden a los odontólogos, cabe indicar que uno de los principales motivos de rotación encontrados son las plazas asignadas para trabajar, el estado de los equipos e infraestructura ⁽⁴⁰⁾.

A continuación, se presenta la variación mensual del empleo en empresas privadas según rama de actividad económica, en la subrama servicios sociales y comunales de los trabajadores de servicios de salud. Los resultados están presentados en porcentajes.

Tabla 3. Variación mensual del empleo en empresas privadas 2015-2016

Rama de Actividad Económica	Distribución marzo 2019		Variación mensual del empleo		
	Empresas	Trabajadores	10Trab	10 a 49trab	50 a más
Extractiva	4.1	6.7	-0.2	-1.6	0.05
Industria manufacturera	17	25.4	-4.8	-4	-5
Comercio	22.1	17.5	-0.3	-1.6	0.4
Transporte	9.3	8.8	-1.6	-2.8	-0.9
Sociales y Salud	47.5	41.6	-8.2	-9.8	-7.5
Total	100	100	-5	-6.1	-4.5

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
Elaboración: Propia

En la subrama servicios sociales y salud, la disminución de servicios de asistencia médica justificó el cese de enfermeros, laboratoristas, médicos y asistentes. En empresas privadas de más de 50 trabajadores del sector salud se la variación es negativa por la salida del personal.

Así pues definimos los de términos básicos; reconocimiento Laboral: Es un concepto que determina el acto de diferenciar las cualidades, los valores y los logros desempeñados a un determinado colaborador, puede realizarse de forma individual o colectiva dependiendo las circunstancias, también es una manera de manifestar gratitud por el trabajo realizado en una determinada organización (41,42).

Reconocimiento Informal: Es un método que de manera escueta, inmediata y con costo mínimo; fortalece la conducta de los trabajadores. Puede trasmitirse a través de una notificación escrita de felicitación o agradecimiento ya sea de manera digital o por escrito. Así mismo puede realizarse de manera personal o públicamente ante los demás colaboradores y jefes según sea el caso. Este tipo de reconocimiento es una acción económica y que no genera mayor esfuerzo, la clave es saber realizarlo en el momento oportuno, también puede considerarse obsequiar un detalle u obsequio sin necesidad de ser ostentoso, cuando es espontáneo e inesperado posee un factor emotivo (42).

Reconocimiento formal: Se utiliza para reconocer a un colaborador por llegar a cumplir los objetivos trazados, premiar por brindar un excelente servicio, homenajear a un colaborador por un determinado tiempo de permanencia en la organización, afianzar el comportamiento que ha reflejado la cultura de la empresa o para reforzar acciones positivas. Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento y su consecuencia al realizarse efectivamente, es muy perceptible en cuanto a rentabilidad y resultados. Es la base de una estrategia de reconocimiento que conduce hacia la retención de los empleados (42).

Remuneración: El concepto engloba tanto la acción de retribuir a un individuo de manera monetaria, material y afectiva por haber realizado un determinado trabajo en un periodo de tiempo establecido. La remuneración está compuesta

por el salario y los beneficios obtenidos. Una persona que ha recibido una remuneración siente satisfacción directa al haber sido recompensado por su trabajo realizado ^(43,16).

Rotación de Personal: Consiste en la renovación constante del personal en una empresa debido a las bajas (retiros) y altas (ingresos) durante un período específico de tiempo. Si el índice de rotación es muy bajo esto quiere decir que existe un estancamiento y envejecimiento del personal; si el índice de rotación es muy alto esto significa que hay muchas personas retirándose de la organización, lo cual puede perjudicar a la misma ^(44,45).

II. METODOLOGÍA

Tipos y diseño

La presente investigación ha sido de tipo cuantitativo ya que los resultados mostrados precisan de datos numéricos y se basó en el análisis estadístico.

Según la intervención del investigador: el tipo es observacional ya que el investigador no ha controlado a las variables del estudio, los datos obtenidos se basan en la remuneración y reconocimiento de los cirujanos dentistas.

Según el alcance: la investigación analítica porque explora las asociaciones causales entre exposición y desenlace del reconocimiento y la remuneración.

Según el número de mediciones de las variables: es transversal debido a que la investigación se desarrolló en solo un momento; según el que se llevará a cabo la obtención y análisis de la información.

Según el momento de la recolección de datos: la investigación es prospectiva, debido a que las variables se miden en el desarrollo de la investigación y se analiza al concluir el estudio.

Diseño muestral

Población universo

Los cirujanos dentistas que laboran y han laborado en la clínica dental desde sus inicios.

Población de estudio

Se consideró a todos los cirujanos dentistas que laboran en la clínica dental. Así mismo se consideró a los cirujanos dentistas que ya no están laborando desde el año 2018, haciendo un total de 42 cirujanos dentistas.

Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra está conformado por 32 cirujanos dentistas que actualmente laboran en la clínica dental y a 10 cirujanos dentistas que ya no se encuentran laborando.

Muestreo o selección de la muestra

Debido al pequeño tamaño de la muestra, se ha considerado a todos los cirujanos dentistas del tamaño de la muestra (42).

Criterios de selección

Criterios de inclusión: se consideraron a todos los cirujanos dentistas que laboran en la clínica dental.

Criterios de exclusión: no se utilizó porque se consideró a todos los cirujanos dentistas como la población de estudio.

Técnicas y procedimientos de recolección de datos

Como instrumento se desarrolló una ficha de recolección de datos (anexo 5) la cual constó de tres partes; en la primera parte se recolectó información sobre reconocimiento laboral y a su vez, el tipo de reconocimiento. En la segunda parte se determinó si el sujeto percibió sueldo fijo o sueldo variable. Y la última parte trató sobre la rotación; fecha de ingreso, fecha de término y si fue voluntaria o involuntaria. La ficha fue validada por siete expertos (anexo 9).

Procesamiento y análisis de datos

Se realizó la solicitud a la jefatura para el acceso a los files de cada uno de los cirujanos dentistas; luego se procedió a completar cada ficha. Una vez culminada la recolección de datos y para llevar un control de calidad de la base de la información, las fichas se ordenaron asignándoles un número correlativo e inmediatamente se procedió a ingresar a una base de datos en Excel.

Con ayuda de la Dra. Cecilia Rodríguez se ingresaron los datos al sistema SPSS (anexo 12). Al cabo de dos días se obtuvieron los resultados de las 42 fichas. Una vez que se obtuvieron los resultados, analicé uno por uno de acuerdo a los objetivos de la investigación.

Finalmente realicé el análisis y la redacción de los resultados, seguidos de la discusión de los mismos.

Aspectos éticos

Se obtuvo el permiso de la jefatura para el acceso a los files de los cirujanos dentistas y así obtener la información requerida.

III. RESULTADOS

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron las siguientes variables: reconocimiento, remuneración y rotación, las cuales de acuerdo a la matriz de operacionalización de variables (anexo 6) muestra dimensiones e indicadores. En esta investigación se utilizó la ficha de recolección de datos que contiene once indicadores codificados para determinar cada variable.

El objetivo principal de la investigación es determinar de qué manera interviene el reconocimiento y la remuneración en la rotación de los cirujanos dentistas. La información obtenida ha sido el resultado posterior a la aplicación minuciosa del instrumento en el cual se recaudó información sobre reconocimiento, remuneración y motivos de la rotación de los cirujanos dentistas.

A continuación, se presenta a través de tablas los resultados descriptivos obtenidos para las variables reconocimiento, remuneración y rotación, así como su vínculo con cada uno de los objetivos propuestos en la investigación.

Análisis Inferencial

Para determinar el objetivo general de la investigación se realizó la prueba de regresión logística binaria donde tanto el Reconocimiento como la Remuneración mostraron un valor de significancia mayor a 0.05 y se obtuvo como resultado que el reconocimiento y la remuneración no intervienen en la rotación de los cirujanos dentistas.

También se desarrolló la Prueba del Ómnibus que consiste en analizar mediante el valor $P < 0,05$ si la hipótesis se califica como nula. ⁽⁴⁷⁾ En el resultado se pudo observar que el nivel de significancia fue de 0.121 y se determinó que superaba el valor $P < 0,05$, dando por conclusión que ninguna de las variables independientes: reconocimiento y remuneración intervienen en la rotación de los cirujanos dentistas.

La variable dependiente según el Resumen del Modelo con el resultado del R cuadrado de Nagelkerke determinó que tanto el reconocimiento como la remuneración afectan un 14.4% de la rotación de los cirujanos dentistas. Un porcentaje muy bajo para afirmar que las variables intervienen de manera significativa en la rotación.

Tabla 4. Vínculo del Reconocimiento y la Remuneración frente a la Rotación de los Cirujanos Dentistas

		ROTACION		Total
		NO PERMANECE	PERMANECE	
RECONOCIMIENTO	NO	10 23.8%	28 66.7%	38 90.5%
	SI	0 0.0%	4 9.5%	4 9.5%
REMUNERACION	SUELDO FIJO	10 23.8%	27 64.3%	37 88.1%
	PORCENTAJE	0 0.0%	5 11.9%	5 11.9%
Total		10 23.8%	32 76.2%	42 100.0%

De acuerdo a los resultados de la tabla 4, respecto la variable reconocimiento se determinó que de la muestra total de 42 cirujanos dentistas el 90.5% no ha recibido ningún tipo de reconocimiento laboral y el 9.5% si ha obtenido un reconocimiento laboral ya sea una notificación escrita o un obsequio por cumplimiento de meta. Respecto a la variable remuneración 37 cirujanos dentistas perciben un sueldo fijo y 5 cirujanos dentistas perciben un sueldo variable por porcentaje de acuerdo a los tratamientos odontológicos realizados a cada paciente. De acuerdo a la rotación actualmente permanecen laborando 32 cirujanos dentistas, las renuncias se intensificaron en el año 2018 y fueron voluntarias.

Tabla 5. Vínculo del Reconocimiento respecto a la Rotación de los Cirujanos Dentistas

		ROTACION		Total	p
		NO PERMANECE	PERMANECE		
RECONOCIMIENTO	NO	10 23.8%	28 66.7%	38 90.5%	0.24
	SI	0 0.0%	4 9.5%	4 9.5%	
Total		10 23.8%	32 76.2%	42 100.0%	

/Valores obtenidos por la Prueba de Chi cuadrado.

Se puede apreciar en la tabla número 5 que el reconocimiento tiene un valor de significancia de 0.24, es decir, el reconocimiento no se encuentra vinculado a la rotación de los cirujanos dentistas. Por el contrario, el 76.2% de cirujanos dentistas se encuentra laborando mientras que el 23.8% han decidido renunciar. De los 76.2% de los cirujanos el 9.5% ha obtenido reconocimiento laboral.

Tabla 6. Vínculo de la Remuneración respecto a la Rotación de los Cirujanos Dentistas

		ROTACION		Total	p
		NO PERMANECE	PERMANECE		
REMUNERACION	SUELDO FIJO	10 23.8%	27 64.3%	37 88.1%	0.183
	PORCENTAJE	0 0.0%	5 11.9%	5 11.9%	
Total		10 23.8%	32 76.2%	42 100.0%	

/Valores obtenidos por la Prueba de Chi cuadrado.

De acuerdo a los resultados de la tabla 6, respecto a la remuneración se encontró un valor de significancia 0.183, es decir, la remuneración no se vincula con la rotación de los cirujanos dentistas. De los cirujanos dentistas que actualmente se encuentran laborando 27 (64.3%) perciben sueldo fijo y 5 (11.9%) perciben sueldo por comisiones. Lo que también se puede apreciar en la Tabla 6 es que el total de los cirujanos dentistas que renunciaron en el año 2018 el 100% percibían un sueldo fijo, es decir, la percepción salarial seguirá siendo más atractiva para aquellos que perciben comisiones por la venta de tratamientos como resinas, instalación de coronas de porcelana, blanqueamiento led, sellantes, incrustación de cerómero, prótesis total, prótesis parcial removible, ortodoncia, destartraje ultrasónico, endodoncia molar, endodoncia anterior, cirugía tercera molar superior, cirugía tercera molar inferior y diseño de sonrisa digital.

En la siguiente comparación se puede apreciar que el sueldo fijo de un cirujano dentista es de S/1,550 soles mientras que el promedio del sueldo variable de un cirujano dentista que percibe su sueldo por comisiones es de S/3,123 soles. Con esta comparación se demuestra que el sueldo por comisiones equivale a un poco más del doble del sueldo fijo.

En resumen, no se encontró que ni el reconocimiento ni la remuneración intervengan de manera exponencial en la rotación de los cirujanos dentistas, puede que los resultados se hayan debido al tamaño mínimo de la muestra (42 cirujanos dentistas) y de esta manera algunos datos no se hayan considerado en la búsqueda de resultados en las pruebas realizadas.

Otros resultados encontrados fueron que del total de los cirujanos dentistas (42) los 10 cirujanos que ya no pertenecen a la clínica cumplieron en promedio 28 meses laborando y actualmente los 32 cirujanos dentistas que se encuentran laborando tienen un promedio de 28 meses de permanencia.

Tabla 7. Vinculo del tiempo de permanencia

ROTACION	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv
NO PERMANECE	10	13.00	46.00	28.0000	10.295
PERMANECE	32	6.00	75.00	28.2188	19.128

De acuerdo a los resultados de la tabla 7, se encontró una similitud; los cirujanos dentistas que ya no pertenecen a la clínica dental tuvieron un promedio de permanencia de 2 años y 4 meses, así mismo los cirujanos dentistas que aún se encuentran laborando tienen el mismo promedio de permanencia. Este resultado puede indicarnos que probablemente un gran grupo de cirujanos dentistas en estos momentos se encuentre buscando otra opción laboral.

El tiempo de permanencia promedio de un cirujano dentista es de 28.16 meses con una desviación de 17.32, siendo el tiempo mínimo de permanencia que ha laborado un cirujano dentista en la clínica 6 meses y el máximo es de 6 años 3 meses.

Análisis descriptivo

Tabla 8. Distribución por Sexo de los Cirujanos Dentistas

SEXO	Frecuencia	Porcentaje
MASCULINO	17	40.5
FEMENINO	25	59.5
Total	42	100.0

De acuerdo a los resultados de la tabla 8, se puede observar que la distribución por sexos es de mujeres 25 (59.5%) y de hombres 17 (40.5%), de un total de 42 cirujanos dentistas.

Tabla 9. Rango de edades de los Cirujanos Dentistas

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
EDAD	42	26.00	40.00	32.2143	3.27247

De acuerdo a los resultados de la tabla 9, en cuanto a la edad media se sitúa en los 32.21 ± 3.27 y un rango de 26 – 40 años.

IV. DISCUSIÓN

De acuerdo a la investigación realizada se determinó si el reconocimiento y la remuneración intervienen significativamente en la rotación de los cirujanos dentistas de una clínica dental de Lima Metropolitana. Como población se trabajó con 42 cirujanos dentistas los cuales 32 de ellos forman actualmente parte del staff de la clínica y los 10 restantes han dejado de laborar en el año 2018.

En cuanto al género predominante se observó que el 59.5% son mujeres, la edad media de la muestra es de 32.21 y los años de permanencia laboral media son 28.16 meses. El perfil del cirujano dentista es de ambos sexos edades entre 26 a 40 años que permanecen laborando en promedio 2 años 4 meses.

El objetivo general de la investigación era determinar si tanto el reconocimiento como la remuneración intervienen en la rotación de los cirujanos dentistas, por lo que se puede afirmar según los resultados obtenidos que ni el reconocimiento ni la remuneración son motivos significativos en la rotación efectuada en la clínica dental.

Teniendo en cuenta la información recolectada en la ficha; se obtuvo un nivel de significancia mayor a 0.05 lo cual nos indicó que no existe vínculo del reconocimiento y la remuneración en la rotación, así mismo la variable reconocimiento no tiene sujeción con la rotación y de igual forma la variable remuneración con la rotación.

Cabe indicar que se encontraron dos resultados interesantes: el primero indica que el promedio de permanencia de los cirujanos que ya no laboran actualmente es de 2 años y 4 meses, este resultado coincide con el promedio de los 32 cirujanos dentistas que actualmente se encuentran laborando, es decir, hay una gran posibilidad que cierto número de cirujanos dentistas se encuentren buscando otras posibilidades laborales y estén planeando renunciar.

Si los motivos que los conllevan a renunciar voluntariamente no son ni la falta de reconocimiento laboral ni el estar en desacuerdo con la remuneración; puede que sean otros factores u otras causas las que se encuentren detrás de la rotación de los cirujanos dentistas. En el estudio de Villegas, F en el año 2012 determinó que hubo dos motivos significativos de la rotación de los

colaboradores; el ambiente de trabajo y la empleabilidad hacia otro trabajo. ⁽¹⁴⁾ Teniendo en cuenta los motivos mencionados puede que, debido a la disconformidad del ambiente laboral en la clínica dental en el año 2018 los cirujanos dentistas se inclinaron hacia la búsqueda de otras opciones laborales.

Chaparro D, mediante el estudio en el año 2015, determinó 4 principales causas que se vinculaban con la rotación de personal de odontología en una clínica colombiana. Las causas fueron: condiciones laborales, socialización en el lugar de trabajo, entorno familiar y falta de incentivos ⁽⁴⁸⁾. Las condiciones laborales en la clínica dental son óptimas ya que cada cirujano dentista cuenta con un contrato laboral, el cual considera las principales cláusulas para ambas partes, en cuanto a condiciones físicas la disposición de materiales es la adecuada y el acondicionamiento de unidades para la atención se encuentra en perfectas condiciones. Respecto a la socialización en el lugar de trabajo, se puede afirmar que existe muy baja comunicación de los cirujanos con la jefatura y viceversa.

Según el estudio de Cruz R, en el año 2016 se midió el índice de satisfacción laboral del personal médico de la sede Essalud Suárez-Angamos. Los resultados determinaron que existe un 35 % de médicos no satisfechos distribuidos en 15 % de insatisfechos y 8 % de muy insatisfechos, siendo la causa de mayor puntuación de insatisfacción que le produce su trabajo; es decir existe falta de motivación para desarrollar su vocación ⁽⁴⁹⁾. En la clínica dental la misión es brindar al paciente un trato de primera; con los profesionales y la tecnología a la vanguardia. A lo largo del tiempo no se ha recibido ninguna comunicación de queja o reclamo por parte de los pacientes; el trato de cada cirujano dentista para con su paciente es de calidad.

Respecto al segundo resultado interesante; el tipo de remuneración percibida de los 42 cirujanos dentistas el 88.10% (37 cirujanos dentistas) perciben un sueldo fijo y el tiempo de permanencia promedio es de menos de 2 años (23.62 meses), mientras que el 11.9% (5 cirujanos dentistas) perciben sueldo variable y ese grupo precisamente se ha mantenido en la clínica en promedio de 5 años laborando. Es decir, uno de los motivos por los cuales los cirujanos dentistas permanecen más tiempo en la clínica; ha sido la remuneración variable percibida.

Ante este hallazgo se puede cumplir con el tercer objetivo de la investigación; implementar una estrategia de reconocimiento y remuneración para disminuir la rotación de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima. La política de reconocimiento sería para poder determinar a partir de qué porcentaje del cumplimiento de metas se debe reconocer a los cirujanos dentistas y cuáles de los tipos de reconocimiento aplicar ante el logro de dicha meta.

Respecto a la implementación de una estrategia de remuneración se puede determinar para que los sueldos se compongan de un sueldo fijo o básico más comisiones por cada tratamiento realizado dentro de un tiempo determinado y de esta forma el sueldo se convierta más atractivo y motive a los cirujanos dentistas.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados de la investigación tanto el reconocimiento como la remuneración no intervienen de manera significativa en la rotación de los cirujanos dentistas.
2. No se encontró vínculo significativo entre el reconocimiento con la rotación de los cirujanos dentistas debido al nivel de significancia obtenido de 0.24 según la Prueba de Chi Cuadrado.
3. La remuneración no se vincula con la rotación de los cirujanos dentistas de la clínica dental debido al nivel de significancia obtenido de 0.183 según la Prueba de Chi Cuadrado
4. El 100% cirujanos dentistas que renunciaron voluntariamente en el año 2018 percibían un sueldo fijo.
5. El promedio de permanencia laboral de los cirujanos dentistas es de 2 años 4 meses.
6. El promedio de permanencia laboral de los cirujanos dentistas que percibe sueldo variable es de 5 años y 1 mes.

RECOMENDACIONES

1. Ejecutar una estrategia de reconocimiento laboral en el área de Recursos Humanos (anexo 7), el periodo ideal dependerá de la coordinación con el área de Administración a fin de percibir el desempeño de los profesionales que laboran en la clínica.
2. Implementar una estrategia de remuneraciones de la clínica y determinar el establecimiento del sueldo básico más sueldo variable (anexo 8).
3. Llevar a cabo una encuesta de satisfacción laboral anual (anexo 9) para poder diagnosticar a tiempo la situación de los cirujanos dentistas.
4. Realizar una encuesta de salida (anexo 10) para cada cirujano dentista que decida renunciar voluntariamente. De esta manera se conocerán el o los motivos por los cuales decidieron renunciar o inclinarse hacia la búsqueda de otras oportunidades, los resultados de la encuesta ayudarán a determinar cambios para el mejoramiento de la gestión en la organización y a su vez disminuir el índice de rotación.

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Clínica Dental Smiles. Información general. [Internet] 2015. [Citado el 27 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://www.smilesdentalcera.pe>
2. Gil F. “86% de trabajadores renuncia por mal clima laboral generado por jefes”. Diario Gestión. Harvard Business Review. [Internet] 2019. [Citado el 25 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/aptitus-86-trabajadores-renuncia-mal-clima-laboral-generado-jefes-265382-noticia/>.
3. García A. Estrategias de compensación laboral para mejorar el desempeño del personal. Gestipolis. [Internet] 2014. [Citado el 26 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/estrategias-compensacion-laboral-para-mejorar-desempeno-personal/>.
4. Brito P. Impacto de las reformas del sector de la salud sobre los recursos humanos y la gestión laboral. Salud Pública. 2000;8(1-2):43-54.
5. PricewaterhouseCoopers, Informe de Transparencia; 29: 2-6. [Internet] 2012. [Citado el 27 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/auditoria/assets/informe-transparencia-2011.pdf>.
6. Hernández O, Castro E. Administración de la Compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones (segunda edición). México. Grupo Editorial Patria; 2010.
7. Zinny I y Torres A. Habilidades socioemocionales, una materia pendiente. Argentina: La Voz; 2014.
8. Flannery T, Hofrichter D y Platten P. Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios. 1ra ed. Buenos Aires: Argentina. Editorial Paidós; 1997.

9. Wilson T. Sistemas de Remuneraciones Eficaces. Management en Recursos Humanos. 5th ed. Santiago de Chile; 2002.
10. Jacobis I. Esta es la importancia del reconocimiento en el trabajo. Entrepreneur; 2: 1-2. [Internet] 2018. [Citado el 5 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/294339>.
11. Moutal A. Técnicas Para el Reconocimiento de Tus Empleados. Sistema Epic; 3:(1). [Internet] 2017. [Citado el 6 de mayo de 2019]. Disponible en: <https://sistemaepic.com/tecnicas-para-el-reconocimiento-de-tus-empleados/>.
12. Amozurrutia J. Portal del Emprendedor. Great Place to Work®.2011; 24(11):72. [Citado el 6 de mayo de 2019].Disponible en: <https://emprendedor.pe/>.
13. Díaz G. De qué manera influye la identidad organizacional en la rotación de personal. Quetzaltenango Guatemala.2013 jul. [Citado el 22 de agosto de 2019]. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Diaz-Glenda.pdf>
14. Villegas F., “Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera”. [Internet]. 1. Universidad Rafael Valdívar. Guatemala de la Asunción. 2012 ene. [Citado el 24 de agosto de 2019]. Disponible en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Villegas-Fredy.pdf>.
15. Lacanal R. Diagnóstico de las posibles causas de la rotación de personal. [Internet]. vol 1. 1st ed; 2005 feb. [Citado el 18 de agosto de 2019]. Disponible en: <http://biblio2.url.edu.gt/tesis/01/01/lacanal-veliz-rina/lacanal-veliz-rina.pdf>.
16. Goñe Tineo Luis, Arévalo Boursot Romina, Ponce Díaz Alfredo. Capacitación, Remuneración, Reconocimiento y el Desempeño Laboral del Personal del Complejo Hermasie Paget. Perú. 2014 oct. 134(29):137-5.
17. Torossian M. Mekhi Revolución Industrial; 4:1-2. [Internet] 2012. [Citado el 5 de mayo de 2019]. Disponible en: <http://revolucionindustrialmekhi1.blogspot.com/2012/10/salarios>.

18. Organización Internacional del Trabajo. Salarios en América Latina y el Caribe. [Internet] 2019. [Citado el 15 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.ilo.org/americas/temas/salarios/lang--es/index.htm>.
19. Sercovic A, El Peruano. Enfoque Laboral; 34: 5-7. [Internet] 2018. [Citado el 7 de julio de 2019]. Disponible en: <https://elperuano.pe/noticia-evolucion-del-concepto-remuneracion-64933.aspx>
20. Pardo K, Andía M, Rodríguez A, Pérez W, Moscoso B. Remuneraciones, Beneficios e Incentivos laborales percibidos por trabajadores del sector salud en el Perú. Perú Med. 2011; 28(2):342-51.
21. Radioprogramas del Perú - edición digital.37: 4-5. [Internet] 2019. [Citado el 4 de setiembre de 2019]. Disponible en: <https://rpp.pe/economia/economia/estas-son-las-10-carreras-peor-pagadas-en-el-peru-noticia-1194976>.
22. Cepeda S, Salguero O y Sanchez Y. Reconocimiento: herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de tnm limited. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia; 2015.
23. Arrese H. La teoría del reconocimiento de Axel Honneth como un enfoque alternativo al Cartesiano. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Plata; 2015.
24. Castellero Y. La Motivación y la Gestión de la Dirección. Gestipolis. [Internet] 2005. [Citado el 14 de julio de 2019]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/motivacion-gestion-de-la-direccion/>.
25. Nelson B. 1001 Formas de Recompensar a los Empleados. 1st ed. Colombia. Grupo Editorial Norma; 1996.

26. Organización Panamericana de Salud, Ministerio de Salud de Canadá y el Ministerio de Salud y Cuidados Prolongados de la Provincia de Ontario. Reunión Regional de los Observatorios de Recursos Humanos en Salud. Toronto. Octubre de 2005. 1(2):7-3.
27. Campos R. Llamado a la Acción de Toronto. La Estrella de Panamá. 2016 ene 30; 1. Disponible en: <http://laestrella.com.pa/opinion/columnistas/llamado-accion-toronto/23919073>.
28. Carrasco V. Scielo Perú. Los trabajadores de salud, los actores olvidados de las reformas. Acta méd. peruana;31:1-2.[Internet] 2014. [Citado el 11 de julio de 2019]. Disponible en: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1728-59172014000100009.
29. Mello G, Borja W, Chumbiriza L, Fernández A, Bustamante M, Zevallos R, Iturriaga M, Cochachín R, Bellido T. Plan Estratégico Institucional 2017-2021 Essalud. Lima; 2017.
30. Ayo J, Miranda S. Plan Estratégico Institucional 2019-2021 -Ministerio de Salud. Lima; 2018.
31. Miller B. Influencia de la Rotación de Personal en la Productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera. 1st ed. Perú; 2016.
32. Acho S. Unidad de Bienestar de Personal. Plan de Incentivos laborales no económicos 2017 - Hospital Cayetano Heredia. 2017;1:1-8.
33. Chiavenato, I. Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. 8th ed. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana; 2007.
34. Salinas D. Biografía de Idalberto Chiavenato. Valparaiso. 1st ed. Universidad de Playa Ancha; 2011.

35. Malavé J. Prácticas organizacionales. Una perspectiva de procesos en la teoría de la organización. 1st ed. Caracas: Ediciones IESA; 1999.
36. Hernández Y., Hernández G. y Mendieta A. Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. [Internet]. vol1. México: Historia y Comunicación Social; 2013 jul 18. [Citado el 12 de agosto]. Disponible en: <file:///C:/Users/Dante/Downloads/44369-Texto%20del%20art%C3%ADculo-68697-3-10-20140328.pdf>,
37. Castañeda M y Gonzáles A. Factores críticos que determinan la rotación del puesto de recepcionista del área de Room Division en los hoteles de 4 y 5 estrellas de Lima Metropolitana. [Internet]. 1st ed. Lima: UPC; 2019. [Citado el 16 de agosto de 2019]. Disponible en: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/624232>
38. Celis de Soto F. La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Servicio. Venezuela. Editorial Laurus; 2006.
39. Cusacani N. Rotación del personal y productividad de la empresa productos pesqueros del sur. [Internet]. Vol 1. Universidad Privada de Tacna. Perú; 2017. [Citado el 16 de agosto de 2019]. Disponible en: <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/251>.
40. Capital. ¿Cuántos profesionales de la salud necesita el Perú?; 37:2-3. [Internet] 2019. [Citado el 9 de agosto de 2019]. Disponible en: <https://capital.pe/actualidad/cuantos-profesionales-de-la-salud-necesita-el-peru-aqui-la-impactante-cifra-noticia-9745513>
41. Real Academia Española. [Internet] 2019. [Citado el 7 de agosto de 2019]. Disponible en: <https://dle.rae.es/?id=VUOFgpc>
42. Abad R, Capital Humano. ¿Qué tipo de reconocimiento utilizar? (1). 26 [Internet] 2018. [Citado el 16 de agosto de 2019]. Disponible en: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/que-tipo-de-reconocimiento-utilizar/>

43. Juárez O. Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. 2nd ed. México: Pearson; 2014.

44. Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. 5ta edición. Estados Unidos. – Editorial Mc Graw Hill; 1999.

45. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. 9na edición. Estados Unidos: McGraw-Hill;2007.

46. Ranking de sueldos de seis universidades y sueldos de odontólogos egresados en el Perú. El Tribunal Constitucional Peruano, expediente N°020-2012-AI, (Art. 23 y 24), citado en la Revista El Tiempo el 21 agosto de 2017. [Citado el 06 de agosto de 2019]. Disponible en: <https://eltiempo.pe/estas-las-universidades-los-odontologos-mejor-pagados-del-peru-mp/>.

47. Aguayo M. Cómo hacer una Regresión Logística con SPSS©. Fundación Andaluza Beturia para la investigación en salud; 16:1. [Internet] 2007. [Citado el 28 de octubre de 2019]. Disponible en: http://www.fabis.org/html/archivos/docuweb/Regres_log_1r.pdf

48. Chaparro D. Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología; 8:6-7. [Internet] 2015. [Citado el 9 de octubre de 2019]. Disponible en: <file:///F:/Tesis%20temporal/rotacion%20dontologia.pdf>

49. Cruz R. Factores asociados al nivel de satisfacción Laboral del personal médico hospital Suárez Angamos 2016; 86:46-70. [Internet] 2016. [Citado el 9 de octubre de 2019]. Disponible en: file:///F:/Tesis%20temporal/CRUZ_R.pdf

50. Ministerio de Salud – Minsa. Encuesta de Satisfacción Laboral del personal Salud;23:12-15. [Internet] 2017. [Citado el 28 de octubre de 2019]. Disponible en: <file:/// Encuesta%20de%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20MINSAs.pdf>

51. Simetrical. Encuesta de salida, escucha a tus ex empleados. [Internet] 2015. [Citado el 30 de octubre de 2019]. Disponible en: <http://info.simetrical.com/blog/encuesta-de-salida>

ANEXOS

1. RANKING SUELDOS DE CIRUJANOS DENTISTAS EGRESADOS

UNIVERSIDADES	Promedio sueldo Odontólogos
Universidad Peruana Cayetano Heredia	S/2,466 soles
Universidad Inca Garcilaso de la Vega	S/1,965 soles
Universidad de San Martín de Porres	S/1,884 soles
Universidad Católica de Santa María	S/1,816 soles
Universidad Privada Antenor Orrego	S/1,694 soles
Universidad Alas Peruanas (Piura)	S/1,141 soles

Fuente: Ministerio de Educación

Elaboración: Propia

2. FACTORES DE LA REMUNERACIÓN MÍNIMA VITAL

Empleador	Trabajador
<p>ESSALUD, el 9% de la Remuneración total del trabajador. CTS, equivale a una remuneración total al año. Gratificaciones en julio y en diciembre que equivalen a una remuneración total por cada una de ellas. Asignación familiar que equivale al 10% de la remuneración mínima.</p>	<p>El fondo pensionario asumido por el trabajador y que equivale al 11% o 13% aproximadamente según se trate de un régimen de pensiones público (ONP) o un fondo privado (AFP).</p>

Fuente: Enfoque Laboral - El Peruano
Elaboración: Propia

3. TRABAJADORES DEL SECTOR PÚBLICO POR MESES, SEGÚN RÉGIMEN LABORAL 2018

REGIMEN LABORAL	MESES											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Profesionales de la Salud	12,117	12,148	12,241	12,309	10,745	10,810	10,188	10,482	11,153	11,302	10,970	10,881
Técnicos y Auxiliares	6,994	6,923	7,009	6,794	6,703	6,846	6,991	6,620	6,984	6,984	7,036	7,091
Serum	6,372	6,360	6,362	6,361	8,339	5,347	7,804	8,038	8,042	8,282	8,096	8,089
Total	25,483	25,431	25,612	25,464	25,787	23,003	24,983	25,140	26,179	26,568	26,102	26,061

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
Elaboración: Propia

4. COMPARATIVO DE SUELDOS DE LOS CIRUJANOS DENTISTAS EN CLÍNICAS DENTALES DE LA ZONA

Nombre Clínica	Monto Mensual Aproximado
Sonriete – Centro Odontológico Facial	S/1,730
Snowdent	S/1,660
Clínica Smiles	S/1,550
Rosmed	S/1,450
Perfect Dent	S/1,450
Clínica Dental Villarán	S/1,200

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

5. FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS



FICHA DE RECOLECCION DE DATOS

FECHA: _____

NOMBRE CD: _____

EDAD: _____

SEXO: F M

ESPECIALIDAD: _____

RECONOCIMIENTO

SI NO

TIPO DE RECONOCIMIENTO:

NOTIFICACIÓN ESCRITA	<input type="checkbox"/>
OBSEQUIO POR CUMPLIMIENTO DE META	<input type="checkbox"/>
PINES	<input type="checkbox"/>
PERMISO ESPECIAL (FREEDAY)	<input type="checkbox"/>

REMUNERACIÓN

SUELDO FIJO PORCENTAJE

ROTACION

PERMANECE NO PERMANECE

FECHA DE INGRESO				
FECHA DE TÉRMINO			ACTUALIDAD	
TIEMPO DE PERMANENCIA	AÑOS	<input type="checkbox"/>	MESES	<input type="checkbox"/>

TIPO DE ROTACIÓN	
VOLUNTARIA	<input type="checkbox"/>
INVOLUNTARIA	<input type="checkbox"/>

6. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN

Variable	Definición	Tipo por su naturaleza	Indicador	Escala de medición	Categorías y sus valores	Medio de verificación
Reconocimiento	Es la acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características.	Cualitativa	Formas de reconocimiento	Ordinal	No económico Notificación escrita Obsequio Pines Permiso especial	File del trabajador (Oficina de Recursos Humanos)
Remuneración	Designa a todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados de una empresa.	Cuantitativa	Monto en soles	Ordinal	Sueldo Fijo y Sueldo variable	File del trabajador (Oficina de Recursos Humanos)
Rotación de Personal	Es la renovación constante de personas en una empresa debido a las bajas (retiros) y altas (ingresos) que haya durante un período específico de tiempo.	Cuantitativa	Puntuación de la ficha de recolección de datos	Ordinal	Voluntaria e Involuntaria	File del trabajador (Oficina de Recursos Humanos)

7. ESTRATEGIA DE RECONOCIMIENTO

Plan de Reconocimiento 2020– Clínica Dental Smiles

Hacer que los cirujanos dentistas se sientan valorados es muy importante ya que genera un ambiente grato en la clínica, a su vez se sentirán motivados y se desempeñarán óptimamente. A continuación, se presenta un programa de reconocimiento para los cirujanos dentistas de la clínica dental.

La meta mensual de cada cirujano dentista es de S/10,000 soles en ventas de tratamientos.

Tipo de Reconocimiento	Descripción	Frecuencia
Notificación Escrita	Se realizará mediante un documento escrito donde se detallará el motivo de la felicitación o reconocimiento que se ha dado al cirujano dentista. Este reconocimiento se brindará cuando el cirujano dentista llegue a la meta mensual de ventas de tratamientos.	Mensual
Obsequio por cumpleaños	Se otorgará un presente como detalle de cumpleaños a cada cirujano dentista, el obsequio será un regalo personalizado de acuerdo a los gustos de cada colaborador.	Anual
Permiso especial	El día de permiso especial se otorgará a cada cirujano que durante 3 meses consecutivos haya superado la meta de tratamientos vendidos.	Trimestral

8. ESTRATEGIA DE REMUNERACIONES

Estrategia de Remuneraciones 2020 – Clínica Dental Smiles

Se establece mediante el cálculo del sueldo variable para los cirujanos dentistas que actualmente laboran en la clínica y perciben sueldo fijo, esta política se implementará para el año 2020, se presenta como una alternativa para hacer más atractivo el sueldo y de igual forma motivar al cirujano dentista. Se analizó previamente el sueldo promedio de los cirujanos dentistas y el monto mensual de ventas de tratamientos por cada cirujano dentista, dando como resultado el siguiente sistema de metas y abonos.

SISTEMA DE METAS Y ABONOS		
Sueldo Básico		S/. 950.00
Ventas Meta / Incremento	S/. 10,000.00	S/. 200.00
Ventas Meta / Incremento	S/. 11,000.00	S/. 200.00
Ventas Meta / Incremento	S/. 12,000.00	S/. 250.00
Ventas Meta / Incremento	S/. 13,000.00	S/. 250.00
Ventas Meta / Incremento	S/. 14,000.00	S/. 250.00
Ventas Meta / Incremento	S/. 15,000.00	S/. 300.00
Sueldo Total		S/. 2,400.00

Para el cirujano dentista que ingrese a partir el siguiente año se establecerá el siguiente sistema de metas y sueldos, el sueldo básico será de S/950 soles y la meta mensual será de S/10,000 soles que corresponde a la suma total de los tratamientos realizados durante un mes. Si el cirujano dentista llega a vender S/10,000 soles; automáticamente se hará acreedor a un bono de S/200 soles, si la venta mensual llega a los S/11,000 soles, se incrementará al sueldo del cirujano dentista S/200 soles más y así sucesivamente como se detalla en el cuadro.

COMISIONES MENSUALES DE LOS CIRUJANOS DENTISTAS					
Cantidad	Tratamiento	Costo Unit. Paciente	Comisión CD	Comisión total CD	Prod. Total Clínica
35	Resinas	S/. 100.00	S/. 30.00	S/. 1,050.00	S/. 3,500.00
2	Coronas	S/. 900.00	S/. 270.00	S/. 540.00	S/. 1,800.00
3	Qx 3ra molar superior	S/. 320.00	S/. 96.00	S/. 288.00	S/. 960.00
1	Qx 3ra molar inferior	S/. 450.00	S/. 135.00	S/. 135.00	S/. 450.00
14	Sellantes	S/. 50.00	S/. 15.00	S/. 210.00	S/. 700.00
6	Endodoncias anteriores	S/. 350.00	S/. 105.00	S/. 630.00	S/. 2,100.00
2	Endodoncia molar	S/. 450.00	S/. 135.00	S/. 270.00	S/. 900.00
				S/. 3,123.00	S/. 10,410.00

En este cuadro se presenta un ejemplo de sueldo variable de un cirujano dentista con antigüedad laboral mayor a 5 años. En este caso no se exige una meta mínima ya que siempre percibirán el 30% por cada tratamiento que realizan. Es decir, si realizan por ejemplo solo 35 resinas en el mes, percibirán una comisión de S/1,050 soles.

Cabe indicar que se propone este sistema de remuneración variable para reemplazar de manera definitiva al sistema de sueldo fijo. Para los cirujanos dentistas más antiguos que perciben el sistema de sueldo variable no se aplicará dicha política. Ellos permanecerán con la estructura de sueldos anterior. Ante lo expuesto, el presente documento pasará a ser otorgado a las autoridades correspondientes a cargo de la valoración remunerativa de los cirujanos dentistas.

9. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL MINSA

Parte I

INFORMACIÓN GENERAL

FECHA: /.../....

Dependencia /Establecimiento de Salud donde trabaja:

En las siguientes preguntas marque la alternativa que más se acerque a su situación actual como trabajador del MINSA:

1. ¿Cuál de las siguientes categorías describe mejor su puesto de trabajo dentro de la organización?

a) Director

c) Jefe de Departamento.

e) Jefe de Establecimiento

g) Personal asistencial

i) Otros (especifique)

b) Funcionario

d) Jefe de servicio.

f) Personal Administrativo

h) Personal de servicio

2. ¿A que grupo ocupacional pertenece?

a) Médico

d) Odontólogo

g) Trabajadora social

j) Otro

(especifique)

b) Enfermeras

e) Psicólogos

h) Técnico de enfermería/Auxiliar

c) Obstetriz

f) Nutricionista

i) Técnico administrativo

3. ¿Cuál es su condición laboral en el MINSA?

a) Nombrado

c) Locación de servicios.

e) Otros

b) Contratado a plazo fijo

d) Service

4. ¿Cuál es su tiempo de servicios en el MINSA?

a) Menos de 1 año.

b) De 1 a 4 años.

c) De 5 años a más.

5. ¿Cuál es su tiempo de servicios en el actual puesto de trabajo?.....

Parte II

APRECIACIONES SOBRE SU CENTRO DE LABORES

A continuación tiene usted una lista de afirmaciones o puntos de vista relacionados con el trabajo, cargo o puesto que Usted desempeña. Sírvase calificar cada una de las frases usando una escala de puntuación del 1 al 5, de tal manera que el puntaje que asigne denote su conformidad con lo que ha declarado.

El puntaje y la clave de respuesta a cada afirmación se asignará de acuerdo a la siguiente tabla:

CODIGO	Estoy :
5	TOTALMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
4	MAYORMENTE DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
3	INDIFERENTE A LA OPINIÓN
2	POCAS VECES DE ACUERDO CON LA OPINIÓN
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO CON LA OPINIÓN

Con relación a las siguientes preguntas, marque con una aspa (X) o cruz (+) sobre el código que responda de mejor manera a las interrogantes que se formulan:

Preg.	¿QUE APRECIACIÓN TIENE USTED DE SU CENTRO LABORAL?	PUNTAJE				
<i>Trabajo Actual</i>						
1	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto sé lo que se espera de mí.	5	4	3	2	1
2	El trabajo en mi servicio está bien organizado.	5	4	3	2	1
3	En mi trabajo, siento que puedo poner en juego y desarrollar mis habilidades.	5	4	3	2	1
4	Se me proporciona información oportuna y adecuada de mi desempeño y resultados alcanzados.	5	4	3	2	1
<i>Trabajo en General</i>						
5	Siento que puedo adaptarme a las condiciones que ofrece el medio laboral de mi centro de trabajo	5	4	3	2	1
6	La institución me proporciona los recursos necesarios, herramientas e instrumentos suficientes para tener un buen desempeño en el puesto.	5	4	3	2	1
7	En términos Generales me siento satisfecho con mi centro laboral	5	4	3	2	1
<i>Interacción con el Jefe Inmediato</i>						
8	Los Directivos y/o Jefes generalmente me reconocen por un trabajo bien hecho.	5	4	3	2	1
9	Los Directivos y/o Jefes solucionan problemas de manera creativa y buscan constantemente la innovación y las mejoras.	5	4	3	2	1

10	Los Directivos y Jefes demuestran un dominio técnico y conocimientos de sus funciones.	5	4	3	2	1
11	Los Directivos y Jefes toman decisiones con la participación de los trabajadores del establecimiento.	5	4	3	2	1
12	Los directivos del centro laboral hacen los esfuerzos necesarios para mantener informados oportunamente a los trabajadores sobre los asuntos que nos afectan e interesan, así como del rumbo de la institución.	5	4	3	2	1
Oportunidades de progreso						
13	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita el desarrollo de mis habilidades asistenciales para la atención integral.	5	4	3	2	1
14	Tengo suficiente oportunidad para recibir capacitación que permita mi desarrollo humano.	5	4	3	2	1
Remuneraciones e Incentivos						
15	Mi sueldo o remuneración es adecuada en relación al trabajo que realizo.	5	4	3	2	1
16	La institución se preocupa por las necesidades primordiales del personal.	5	4	3	2	1
Interrelación con los Compañeros de Trabajo						
17	Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros para completar las tareas, aunque esto signifique un mayor esfuerzo.	5	4	3	2	1
18	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los trabajadores.	5	4	3	2	1
Ambiente de Trabajo						
19	Tengo un conocimiento claro y transparente de las políticas y normas de personal de la institución.	5	4	3	2	1
20	Creo que los trabajadores son tratados bien, independientemente del cargo que ocupan.	5	4	3	2	1
21	El ambiente de la institución permite expresar opiniones con franqueza, a todo nivel sin temor a represalias	5	4	3	2	1
22	El nombre y prestigio del MINSA es gratificante para mí.	5	4	3	2	1

Parte III

SECCIÓN DE COMENTARIOS Y SUGERENCIAS INSTRUCCIONES

Si existen asuntos especiales que Usted desea destacar escriba sus comentarios en esta página. **POR FAVOR : NO FIRME.** (Recuerde que esta encuesta es anónima). **Siéntase en libertad de expresar su opinión sobre el tema(s) que le preocupen y desee hacer de conocimiento:**

- 1) _____

2)

3)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

10. ENCUESTA DE SALIDA

Encuesta Salida – Clínica Dental Smiles



1. ¿Cuál fue el motivo de la renuncia?

A) Enfermedad B) Estudios C) Familia D) Otro empleo

2. ¿Cómo fue la relación con su jefe inmediato?

A) Mala B) Regular C) Buena D) Excelente

3. ¿Cómo considera que fue la formación que se le dio por parte de la empresa?

A) Mala B) Regular C) Buena D) Excelente

4. La remuneración que se le otorgó fue:

A) Malo B) Regular C) Bueno D) Excelente

5. ¿Qué opina del ambiente de trabajo en la clínica?

A) Malo B) Regular C) Bueno D) Excelente

6. ¿Recomendaría a alguien trabajar en la empresa?

A) Sí B) No

7. ¿Por qué?

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

11. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título	Pregunta de Investigación	Objetivos	Hipótesis	Tipo y diseño de estudio	Población de estudio y procesamiento de datos	Instrumento de recolección
<p>Reconocimiento y Remuneración en la Rotación de los Cirujanos Dentistas en una Clínica Dental de Lima Metropolitana</p>	<p>¿De qué manera interviene el reconocimiento y la remuneración en la rotación de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana?</p>	<p>General Determinar de qué manera interviene el reconocimiento y la remuneración en la rotación de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana.</p> <p>Específicos Identificar de qué manera interviene el reconocimiento en la rotación de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana.</p> <p>Identificar de qué manera interviene la remuneración en la rotación de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana.</p> <p>Implementar una estrategia de reconocimiento y remuneración para disminuir la rotación de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana.</p> <p>Identificar la distribución por género de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana.</p> <p>Determinar el rango de edades de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana..</p>	<p>General El reconocimiento y la remuneración intervienen en la rotación de los cirujanos dentistas de una clínica dental de Lima Metropolitana.</p> <p>Específicas</p> <p>Se encuentra vínculo entre el reconocimiento y la rotación de los cirujanos dentistas en una Clínica dental de Lima Metropolitana.</p> <p>Se encuentra vínculo entre la remuneración y la rotación de los cirujanos dentistas en una Clínica dental de Lima Metropolitana.</p> <p>No hay implementada una estrategia de reconocimiento y remuneración para disminuir la rotación de los cirujanos dentistas en una clínica dental de Lima Metropolitana.</p>	<p>Tipo Transversal analítico y prospectivo. Diseño No Experimental</p>	<p>Población La población de estudio, estará constituida por los cirujanos dentistas de la clínica dental. Muestra Para el presente estudio se utilizará el muestreo No Probabilístico intencional, ya que se tomará a todos los cirujanos dentistas de la clínica.</p>	<p>Ficha de recolección de datos</p>

12. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

VISTA DE VARIABLES

BASE CARLOS BAUDOUIN.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	ID	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
2	EDAD	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
3	SEXO	Númerico	8	2		{1,00, MAS...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
4	RECONOCI...	Númerico	8	2		{,00, NO}	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
5	TIPO	Númerico	8	2		{1,00, NOTI...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
6	REMUNER...	Númerico	8	2		{1,00, SUEL...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
7	ROTACION	Númerico	8	2		{,00, NO PE...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
8	TIMEPO	Númerico	8	2		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
9	TIPOROTAC	Númerico	8	0		{1, VOLUNT...	Ninguno	8	Derecha	Nominal	Entrada
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											

Vista de datos Vista de variables

VISTA DE DATOS

BASE CARLOS BAUDOUIN.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 9 de 9 variables

	ID	EDAD	SEXO	RECONOCIMIENTO	TIPO	REMUNERACION	ROTACION	TIMEPO	TIPOROTAC	var	var	var	var	var	var	var
1	33,00	33,00	MASCULINO	NO		SUELDO F...	NO PERM...	46,00	VOLUNTA...							
2	34,00	38,00	MASCULINO	NO		SUELDO F...	NO PERM...	39,00	VOLUNTA...							
3	35,00	36,00	MASCULINO	NO		SUELDO F...	NO PERM...	36,00	VOLUNTA...							
4	36,00	40,00	MASCULINO	NO		SUELDO F...	NO PERM...	27,00	VOLUNTA...							
5	37,00	35,00	MASCULINO	NO		SUELDO F...	NO PERM...	29,00	VOLUNTA...							
6	38,00	34,00	MASCULINO	NO		SUELDO F...	NO PERM...	25,00	VOLUNTA...							
7	39,00	30,00	FEMENINO	NO		SUELDO F...	NO PERM...	25,00	VOLUNTA...							
8	40,00	33,00	FEMENINO	NO		SUELDO F...	NO PERM...	26,00	VOLUNTA...							
9	41,00	35,00	MASCULINO	NO		SUELDO F...	NO PERM...	13,00	VOLUNTA...							
10	42,00	29,00	FEMENINO	NO		SUELDO F...	NO PERM...	14,00	VOLUNTA...							
11	4,00	27,00	FEMENINO	SI	NOTIFICA...	SUELDO F...	PERMANE...	55,00								
12	7,00	34,00	MASCULINO	NO		SUELDO F...	PERMANE...	44,00								
13	8,00	28,00	FEMENINO	SI	NOTIFICA...	SUELDO F...	PERMANE...	43,00								
14	9,00	35,00	FEMENINO	NO		SUELDO F...	PERMANE...	42,00								
15	10,00	33,00	MASCULINO	NO		SUELDO F...	PERMANE...	41,00								
16	11,00	26,00	FEMENINO	NO		SUELDO F...	PERMANE...	27,00								
17	12,00	30,00	FEMENINO	NO		SUELDO F...	PERMANE...	26,00								
18	13,00	29,00	FEMENINO	NO		SUELDO F...	PERMANE...	26,00								
19	14,00	29,00	FEMENINO	NO		SUELDO F...	PERMANE...	25,00								
20	15,00	32,00	FEMENINO	NO		SUELDO F...	PERMANE...	23,00								
21	16,00	34,00	MASCULINO	NO		SUELDO F...	PERMANE...	22,00								
22	17,00	30,00	FEMENINO	NO		SUELDO F...	PERMANE...	20,00								

Vista de datos Vista de variables

BASE CARLOS BAUDOUIN.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Visible: 9 de 9 variables

ID	EDAD	SEXO	RECONOCIMIENTO	TIPO	REMUNERACION	ROTACION	TIEMPO	TIPOROTAC	var	var	var	var	var	var	var
22	17,00	30,00	FEMENINO	NO	SUELDO F...	PERMANE...	20,00	.							
23	18,00	31,00	MASCULINO	NO	SUELDO F...	PERMANE...	19,00	.							
24	19,00	30,00	FEMENINO	NO	SUELDO F...	PERMANE...	19,00	.							
25	20,00	40,00	MASCULINO	NO	SUELDO F...	PERMANE...	17,00	.							
26	21,00	34,00	MASCULINO	NO	SUELDO F...	PERMANE...	17,00	.							
27	22,00	27,00	FEMENINO	NO	SUELDO F...	PERMANE...	16,00	.							
28	23,00	30,00	FEMENINO	NO	SUELDO F...	PERMANE...	16,00	.							
29	24,00	30,00	FEMENINO	NO	SUELDO F...	PERMANE...	15,00	.							
30	25,00	29,00	FEMENINO	NO	SUELDO F...	PERMANE...	14,00	.							
31	26,00	30,00	FEMENINO	NO	SUELDO F...	PERMANE...	13,00	.							
32	27,00	31,00	FEMENINO	NO	SUELDO F...	PERMANE...	12,00	.							
33	28,00	32,00	FEMENINO	NO	SUELDO F...	PERMANE...	10,00	.							
34	29,00	34,00	FEMENINO	NO	SUELDO F...	PERMANE...	9,00	.							
35	30,00	31,00	FEMENINO	NO	SUELDO F...	PERMANE...	9,00	.							
36	31,00	33,00	MASCULINO	NO	SUELDO F...	PERMANE...	8,00	.							
37	32,00	37,00	MASCULINO	NO	SUELDO F...	PERMANE...	6,00	.							
38	1,00	36,00	FEMENINO	SI NOTIFICA...	PORCENT...	PERMANE...	75,00	.							
39	2,00	32,00	MASCULINO	NO	PORCENT...	PERMANE...	67,00	.							
40	3,00	32,00	MASCULINO	NO	PORCENT...	PERMANE...	65,00	.							
41	5,00	32,00	FEMENINO	NO	PORCENT...	PERMANE...	52,00	.							
42	6,00	32,00	FEMENINO	SI OBSEQUI...	PORCENT...	PERMANE...	50,00	.							

Vista de datos Vista de variables

13. MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO POR EXPERTOS

MATRIZ DE VALLIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: Campo Medina Joswell M.
 1.2 GRADO ACADÉMICO Y/O TÍTULO: Maestro en Estomatología
 1.3 CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA: VSAT
 1.4 NOMBRE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Influencia del Reconocimiento y la Remuneración en la Rotación de los Cirujanos Dentistas de una Clínica Dental de Lima 2018
 1.5 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Ficha de Recolección de Datos
 1.6 AUTOR DEL INSTRUMENTO: Carlos Baudouin Cotrina
 PARA OBTENER EL GRADO: Grado Académico de Maestro en Gerencia de Servicios de Salud.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	DEFICIENTE (1)	MALA (2)	REGULAR (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado, bajo metodología científica				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar				X	
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis				X	
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos				X	
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema				X	
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos				X	
TOTAL PARCIAL					X	

PUNTUACIÓN

- De 10 a 20: No válido, reformular
 De 21 a 30: No válido, modificar
 De 31 a 40: Válido, mejorar
 De 41 a 50: válido, aplicar

OBSERVACIONES:.....

Lugar y fecha lima, 25 de Noviembre de 2019

Firma



MATRIZ DE VALLIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: Medina Casador, Doris
 1.2 GRADO ACADÉMICO Y/O TITULO: Magíster
 1.3 CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Asesor / San Martín de Porres
 1.4 NOMBRE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Influencia del Reconocimiento y la Remuneración en la Rotación de los Cirujanos Dentistas de una Clínica Dental de Lima 2018
 1.5 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Ficha de Recolección de Datos
 1.6 AUTOR DEL INSTRUMENTO: Carlos Baudouin Cotrina
 PARA OBTENER EL GRADO: Grado Académico de Maestro en Gerencia de Servicios de Salud.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

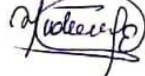
INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	DEFICIENTE (1)	MALA (2)	REGULAR (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado, bajo metodología científica				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar				X	
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis				X	
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos					X
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema				X	
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos					X
TOTAL PARCIAL					X	

PUNTUACIÓN

- De 10 a 20: No válido, reformular
 De 21 a 30: No válido, modificar
 De 31 a 40: Válido, mejorar
 De 41 a 50: válido, aplicar

OBSERVACIONES:.....

Lugar y fecha Lima, 14 de noviembre de 2019

Firma 

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES

1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: Chavez Rojas Cybill
2. GRADO ACADÉMICO Y/O TÍTULO: Maestra / Especialista
3. CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Coordinadora Académica. UPG - USMP.
4. NOMBRE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Influencia del Reconocimiento y la Remuneración en la Rotación de los Cirujanos Dentistas de una Clínica Dental de Lima 2018
5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Ficha de Recolección de Datos
6. AUTOR DEL INSTRUMENTO: Carlos Baudouin Cotrina
- PARA OBTENER EL GRADO: Grado Académico de Maestro en Gerencia de Servicios de Salud.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	DEFICIENTE (1)	MALA (2)	REGULAR (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado, bajo metodología científica				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				✓	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					✓
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar				✓	
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis				✓	
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos				✓	
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema				✓	
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos				✓	
TOTAL PARCIAL					40	5

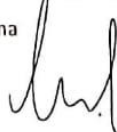
PUNTUACIÓN

- De 10 a 20: No válido, reformular
- De 21 a 30: No válido, modificar
- De 31 a 40: Válido, mejorar
- De 41 a 50: válido, aplicar

OBSERVACIONES:

Lugar y fecha 14/ Noviembre / 2019.

Firma



MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: Bogotá Mari Irma Autraite
 1.2 GRADO ACADÉMICO Y/O TÍTULO: Magister
 1.3 CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Secret. USMP
 1.4 NOMBRE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Influencia del Reconocimiento y la Remuneración en la Rotación de los Cirujanos Dentistas de una Clínica Dental de Lima 2018
 1.5 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Ficha de Recolección de Datos
 1.6 AUTOR DEL INSTRUMENTO: Carlos Baudouin Cotrina
 PARA OBTENER EL GRADO: Grado Académico de Maestro en Gerencia de Servicios de Salud.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	DEFICIENTE (1)	MALA (2)	REGULAR (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado, bajo metodología científica					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					X
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar					X
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis					X
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos				X	
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema				X	
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos				X	
TOTAL PARCIAL					12	35

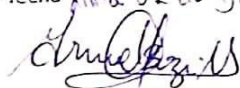
PUNTUACIÓN

- De 10 a 20: No válido, reformular
 De 21 a 30: No válido, modificar
 De 31 a 40: Válido, mejorar
 De 41 a 50: válido, aplicar

OBSERVACIONES:

Lugar y fecha Lima 02 de Diciembre 2019

Firma



MATRIZ DE VALLIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: Carreño Escobedo, Ricardo
 1.2 GRADO ACADÉMICO Y/O TÍTULO: Magister
 1.3 CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA: USMP - Responsable curso Investigación
 1.4 NOMBRE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Influencia del Reconocimiento y la Remuneración en la Rotación de los Cirujanos Dentistas de una Clínica Dental de Lima 2018
 1.5 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Ficha de Recolección de Datos
 1.6 AUTOR DEL INSTRUMENTO: Carlos Baudouin Cotrina
 PARA OBTENER EL GRADO: Grado Académico de Maestro en Gerencia de Servicios de Salud.

I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	DEFICIENTE (1)	MALA (2)	REGULAR (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					✓
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado, bajo metodología científica				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				✓	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar				✓	
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis				✓	
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos			✓		
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema			✓		
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos				✓	
TOTAL PARCIAL						

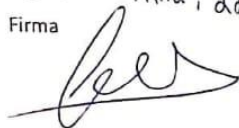
PUNTUACIÓN

- De 10 a 20: No válido, reformular
 De 21 a 30: No válido, modificar
 De 31 a 40: Válido, mejorar
 De 41 a 50: válido, aplicar

OBSERVACIONES: El tipo Contrato debe considerarse.

Lugar y fecha Lima, 22 de Noviembre 2019

Firma



Ricardo Carreño Escobedo

CMP 30149 - DNI 32866252

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: Campos Medina Josmed M.
 1.2 GRADO ACADÉMICO Y/O TÍTULO: Magister en Estomatología
 1.3 CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Univ. Católica Sto Tombló de Mosroveyo.
 1.4 NOMBRE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Influencia del Reconocimiento y la Remuneración en la Rotación de los Cirujanos Dentistas de una Clínica Dental de Lima 2018
 1.5 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Ficha de Recolección de Datos
 1.6 AUTOR DEL INSTRUMENTO: Carlos Baudouin Cotrina
 PARA OBTENER EL GRADO: Grado Académico de Maestro en Gerencia de Servicios de Salud.

I. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	DEFICIENTE (1)	MALA (2)	REGULAR (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado, bajo metodología científica				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar				0	
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis				X	
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos				X	
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema				X	
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos				X	
TOTAL PARCIAL					45	5

PUNTUACIÓN

- De 10 a 20: No válido, reformular
 De 21 a 30: No válido, modificar
 De 31 a 40: Válido, mejorar
 De 41 a 50: válido, aplicar

OBSERVACIONES:.....

Lugar y fecha Lima 03 de Diciembre de 2014

Firma



MATRIZ DE VALLIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES

- 1.1 APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: Cotrina Camacho, Ana Bertha
- 1.2 GRADO ACADÉMICO Y/O TÍTULO: Dra Gestión Universitaria
- 1.3 CARGO E INSTITUCIÓN DONDE LABORA: UNPRG
- 1.4 NOMBRE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: Influencia del Reconocimiento y la Remuneración en la Rotación de los Cirujanos Dentistas de una Clínica Dental de Lima 2018
- 1.5 NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Ficha de Recolección de Datos
- 1.6 AUTOR DEL INSTRUMENTO: Carlos Baudouin Cotrina
- PARA OBTENER EL GRADO: Grado Académico de Maestro en Gerencia de Servicios de Salud.

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN	CRITERIOS	DEFICIENTE (1)	MALA (2)	REGULAR (3)	BUENA (4)	EXCELENTE (5)
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en lo observado, bajo metodología científica					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología				X	
4. ORGANIZACION	Existe una organización lógica				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los aspectos de las variables a estudiar					X
7. COHERENCIA	Entre los problemas, objetivos e hipótesis					X
8. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos y científicos					X
9. CONVENIENCIA	Adecuado para resolver el problema				X	
10. METODOLOGÍA	Cumple con los procedimientos adecuados para alcanzar los objetivos				X	
TOTAL PARCIAL					20	25

PUNTUACIÓN

- De 10 a 20: No válido, reformular
- De 21 a 30: No válido, modificar
- De 31 a 40: Válido, mejorar
- De 41 a 50: válido, aplicar

OBSERVACIONES:

Lugar y fecha: Lima, 30 de Noviembre de 2019

Firma

