



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

### GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ODONTOLOGÍA

### GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM ODONTOLOGIA

### HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN DENTISTRY

Andrea Karen Ayora Ochoa<sup>1</sup>, Juan Fernández Ochoa<sup>1</sup>, Doménica Sofía Celi Cárdenas<sup>1</sup>, Mónica Salomé Vega Novillo<sup>1</sup>, Manuel Estuardo Bravo Calderón<sup>2</sup>

e575505

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i7.5505>

RECIBIDO: 15/06/2024

APROBADO: 15/07/2024

PUBLICADO: 25/07/2024

#### RESUMEN

La gestión efectiva de recursos humanos es crucial para el éxito de cualquier clínica odontológica, ya que optimiza recursos y asegura la calidad del servicio. Esta revisión aborda los modelos de gestión, enfatizando las dimensiones políticas, técnica y económica, y subraya la importancia de procesos claros en reclutamiento y selección de personal. Se destaca el modelo de gestión de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, que integra aspectos políticos, técnicos y económicos para mejorar la calidad del servicio y la gestión de recursos. Además, se examina el proceso de recursos humanos según Rimarachin Carranza, que abarca desde el reclutamiento hasta la evaluación del personal, identificando deficiencias y áreas de mejora. La revisión también explora la satisfacción laboral, diferenciando entre satisfacción intrínseca y extrínseca, y cómo estos factores influyen en el bienestar y rendimiento del personal. Se identifican mejores prácticas para la contratación y retención de talento, como la definición clara de requisitos del puesto, uso de diversos canales de reclutamiento, y promoción de un ambiente de trabajo positivo y oportunidades de desarrollo profesional. En conclusión, una gestión eficaz de recursos humanos en odontología es esencial para la sostenibilidad y éxito de las clínicas, mejorando tanto la calidad del servicio como la satisfacción y retención del personal.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión. Recursos Humanos. Odontología. Personal odontológico. Talento humano.

#### RESUMO

A gestão eficaz de recursos humanos é crucial para o sucesso de qualquer consultório odontológico, pois otimiza recursos e garante a qualidade do serviço. Esta revisão aborda os modelos de gestão, enfatizando as dimensões política, técnica e econômica, e ressalta a importância de processos claros no recrutamento e seleção. Destaca-se o modelo de gestão da Universidade San Gregorio de Portoviejo, que integra aspectos políticos, técnicos e econômicos para melhorar a qualidade do serviço e a gestão de recursos. Além disso, o processo de recursos humanos é examinado de acordo com Rimarachin Carranza, que vai desde o recrutamento até a avaliação de pessoal, identificando deficiências e áreas de melhoria. A revisão também explora a satisfação no trabalho, diferenciando entre satisfação intrínseca e extrínseca, e como esses fatores influenciam o bem-estar e o desempenho da equipe. São identificadas as melhores práticas para recrutamento e retenção de talentos, como definir claramente os requisitos do trabalho, usar vários canais de recrutamento e promover um ambiente de trabalho positivo e oportunidades de desenvolvimento de carreira. Em conclusão, a gestão eficaz dos recursos humanos em medicina dentária é essencial para a sustentabilidade e sucesso das clínicas, melhorando tanto a qualidade do serviço como a satisfação e retenção do pessoal.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Recursos humanos. Odontologia. Equipe odontológica. Talento humano.

<sup>1</sup> Estudiante de Odontología en la Universidad de Cuenca.

<sup>2</sup> Odontología, Maestría en Ortodoncia, Doctor en Estomatología, Directora de Posgrado en Odontología y Posgrado en Ortodoncia, Investigadora y Editora Jefe de la Revista Ecuatoriana de Ortodoncia. Universidad de Cuenca.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ODONTOLOGÍA  
Andrea Karen Ayora Ochoa, Juan Fernández Ochoa, Doménica Sofía Celi Cárdenas,  
Mónica Salomé Vega Novillo, Manuel Estuardo Bravo Calderón

### ABSTRACT

Effective human resource management is crucial to the success of any dental practice, as it optimizes resources and ensures quality of service. This review addresses management models, emphasizing the political, technical and economic dimensions, and stresses the importance of clear processes in recruitment and selection of personnel. It highlights the management model of the Universidad San Gregorio de Portoviejo, which integrates political, technical and economic aspects to improve service quality and resource management. In addition, the human resources process according to Rimarachin Carranza is examined, ranging from recruitment to personnel evaluation, identifying deficiencies and areas for improvement. The review also explores job satisfaction, differentiating between intrinsic and extrinsic satisfaction, and how these factors influence staff well-being and performance. Best practices for recruiting and retaining talent are identified, such as clearly defining job requirements, using diverse recruitment channels, and promoting a positive work environment and career development opportunities. In conclusion, effective human resource management in dentistry is essential for the sustainability and success of clinics, improving both quality of service and staff satisfaction and retention.

**KEYWORDS:** Management. Human resources. Dentistry. Dental personnel. Human talent.

### I. INTRODUCCIÓN

Para que una empresa, ya sea pequeña o grande, obtenga un mayor éxito es necesario contar con una gran organización. Esto implica imponer diversos modelos de funcionamiento y de operación correctos, con el objetivo principal de administrar y gestionar de la manera más óptima todos los recursos necesarios para el funcionamiento de la misma. El fin es lograr una mayor efectividad y eficiencia en la prestación de servicio, manteniendo una autorregulación a través de normas como lo son las normas ISO, estas normas internacionales ayudan a establecer estándares de calidad y seguridad, promoviendo la mejora continua y la satisfacción del cliente. (1)

El conocimiento en el desarrollo de recursos humanos y materiales en odontología no solo involucra a empresas, sino también, a todos los odontólogos, especialistas, higienistas, estudiantes de odontología, incluso a las facultades de odontología ya sean públicas como privadas, y a instituciones gubernamentales como centros de salud, entre otros. Las instituciones autorizadas para la formación de recursos humanos en odontología deben cumplir con procesos y actividades con indicadores que permitan evaluar, comparar y verificar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos. Esto asegura que los profesionales de la odontología estén bien preparados y puedan ofrecer servicios de alta calidad a la comunidad. (2)

La finalidad de gestionar recursos humanos es de fortalecer la empresa, mejorando las aptitudes de su personal, promoviendo cambios de actitud en cualquier nivel de la empresa y aumentar las oportunidades de capacitación, es decir, asegurando una actualización continua de conocimientos en cada miembro del personal y en su área en la que se desenvuelve o desempeña una función. Asimismo, se busca potenciar al máximo el desarrollo de sus capacidades y escoger al personal capacitado y apto para su mejor desempeño (3).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ODONTOLOGÍA  
Andrea Karen Ayora Ochoa, Juan Fernández Ochoa, Doménica Sofía Celi Cárdenas,  
Mónica Salomé Vega Novillo, Manuel Estuardo Bravo Calderón

Por otro lado, la gestión de recursos materiales en odontología implica asegurarse de que todos los equipos, instrumentos y materiales necesarios para la práctica odontológica estén disponibles, en buen estado y actualizados tecnológicamente. Esto incluye la adquisición de tecnología de punta, el mantenimiento regular de los equipos y la gestión eficiente de los inventarios para evitar la escasez o el exceso de materiales.

Para finalizar, una gestión integral y eficaz de los recursos humanos y materiales no solo fortalece a las empresas y organizaciones del sector odontológico, sino que también asegura que los pacientes reciban un servicio de calidad y atención óptima. La combinación de una fuerza laboral competente y motivada, junto con recursos materiales adecuados y bien gestionados, es clave para el éxito y crecimiento sostenible en el ámbito odontológico.

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Modelos de Gestión en Clínicas Odontológicas

León Zambrano y García Briones (2022) definen un modelo de gestión para las clínicas odontológicas de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, destacando la importancia de integrar dimensiones políticas, técnicas y económicas. Este modelo enfatiza la calidad del servicio y la adecuada gestión de los recursos, evaluando la percepción de docentes y administradores a través de encuestas estructuradas. Este enfoque holístico permite a las clínicas odontológicas no solo mejorar la eficiencia y efectividad de sus operaciones, sino también adaptarse a los cambios del entorno y las necesidades de los pacientes. (1)

### 2.2 Dimensiones del Modelo de Gestión

2.2.1 Dimensión Política: Incluye la creación de manuales de procesos y procedimientos, y el conocimiento del reglamento interno por parte del personal. Este enfoque asegura que todos los actores comprendan sus roles y responsabilidades, fomentando un ambiente laboral adecuado. Además, establece un marco normativo claro que guía las operaciones diarias y las decisiones estratégicas, promoviendo la transparencia y la coherencia en la gestión de la clínica. (1)

2.2.2 Dimensión Técnica: Se enfoca en el modelo de atención y la infraestructura necesaria para brindar un servicio de calidad. La optimización de estos elementos es crucial para mantener altos estándares en la práctica odontológica y en la formación de los estudiantes. Esto incluye la actualización constante de equipos y tecnologías, así como la implementación de protocolos avanzados de atención al paciente, asegurando que la clínica se mantenga a la vanguardia de la odontología moderna. (1)

2.2.3 Dimensión Económica: Abarca la gestión financiera y la infraestructura de las clínicas. La eficiencia en el uso de recursos y la sostenibilidad económica son esenciales para el éxito a largo



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ODONTOLOGÍA  
Andrea Karen Ayora Ochoa, Juan Fernández Ochoa, Doménica Sofía Celi Cárdenas,  
Mónica Salomé Vega Novillo, Manuel Estuardo Bravo Calderón

plazo de las clínicas odontológicas. Esto implica una planificación financiera rigurosa, la optimización de costos operativos y la generación de ingresos suficientes para reinvertir en la mejora continua de los servicios y la infraestructura. (1)

### 2.3 Proceso de Recursos Humanos según Rimarachin Carranza

El estudio de Rimarachin Carranza describe detalladamente el proceso de recursos humanos en una clínica odontológica, desde el reclutamiento y la selección hasta la contratación y evaluación del personal. Este proceso incluye:

2.3.1 Reclutamiento del Personal: Inicia con la definición del perfil del puesto y las características requeridas para el mismo. Las fuentes de reclutamiento pueden incluir recomendaciones de empleados actuales, anuncios en la clínica y medios de comunicación locales. Este proceso asegura que la clínica atraiga a candidatos con las habilidades y competencias necesarias para cumplir con los estándares de calidad exigidos.

2.3.2 Selección del Personal: Implica la recepción y evaluación de currículums, la realización de entrevistas y pruebas prácticas para evaluar las habilidades técnicas y la aptitud para el puesto. Este proceso es crucial para asegurar que los candidatos seleccionados posean las competencias necesarias y se ajusten a la cultura de la clínica. Una selección rigurosa garantiza que el personal contratado sea capaz de proporcionar una atención de alta calidad a los pacientes.

2.3.3 Contratación y Periodo de Prueba: Una vez seleccionado, el candidato pasa por un periodo de prueba de tres meses durante el cual debe demostrar sus conocimientos, dedicación y responsabilidad. Si supera esta etapa, se formaliza su contrato de trabajo, especificando sus responsabilidades y beneficios. Este periodo de prueba permite a la clínica evaluar el desempeño del nuevo empleado en un entorno real y asegurarse de que se cumpla con las expectativas.

2.3.4 Deficiencias y Efectos en el Proceso: Se identifican varias deficiencias en el proceso de gestión de recursos humanos, como la falta de estabilidad laboral y el riesgo de pérdida de insumos debido a la mala organización y control. Estas deficiencias pueden afectar la calidad del servicio y la satisfacción del personal. Abordar estos problemas es esencial para mejorar la retención de empleados y asegurar una operación eficiente y eficaz de la clínica. (4)

### 2.4 Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento es un componente clave en el modelo de gestión de las clínicas odontológicas. Según el modelo presentado por la Universidad San Gregorio de Portoviejo, la evolución y el desarrollo continuo del conocimiento son fundamentales para mejorar la capacidad y productividad de las clínicas. Esto implica un enfoque en la acumulación, aplicación y creación de



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ODONTOLOGÍA  
Andrea Karen Ayora Ochoa, Juan Fernández Ochoa, Doménica Sofía Celi Cárdenas,  
Mónica Salomé Vega Novillo, Manuel Estuardo Bravo Calderón

información relevante. La gestión efectiva del conocimiento asegura que las mejores prácticas se compartan y se implementen de manera consistente en toda la organización. (1)

### 2.5 Calidad y Satisfacción del Usuario

La calidad en la gestión de recursos humanos en el ámbito odontológico se mide a través de la satisfacción del usuario, que incluye tanto al personal como a los pacientes. La satisfacción del usuario está directamente relacionada con la productividad y los costos asociados a los servicios de salud. Es vital que los modelos de gestión mantengan un equilibrio entre estos factores para asegurar la sostenibilidad y efectividad del servicio. Un enfoque en la calidad y la satisfacción del usuario no solo mejora los resultados clínicos, sino que también contribuye a la fidelización de los pacientes y al fortalecer de la reputación de la clínica. (1)

### III. METODOLOGÍA

Esta revisión narrativa de la literatura se origina a partir de una pregunta que surge de un problema actual: los profesionales del área de salud oral con empresas desconocen sobre la gestión de recursos humanos en el ámbito odontológico. Por lo tanto, es crucial realizar una investigación exhaustiva para comprender la motivación y satisfacción laboral del personal en las clínicas odontológicas, así como las prácticas de contratación y retención de talento humano en el sector asociado con la salud oral. El objetivo es mejorar el ambiente laboral y la eficiencia y eficacia del personal odontológico, así como el uso responsable de materiales al brindar servicios.

Para ello, se realizó una búsqueda de varios artículos en diversas bases de datos: PubMed, Scielo, ELSEVIER, Scopus, EBSCO. La búsqueda se llevó a cabo tanto en español e inglés para una búsqueda más amplia de la revisión. Esta búsqueda inicial resultó con un total de 15 artículos, de diversas revistas que abordan los diferentes subtemas del presente estudio. Los artículos se organizaron en una hoja de cálculo de Excel para llevar un control de lectura y determinar cuales se incluiría y cuales se excluyeron, con el fin de obtener múltiples puntos de vista de odontólogos y administradores en salud.

Como resultado del proceso de selección, se incluyeron un total de 9 artículos en la revisión narrativa. Algunos artículos fueron excluidos por no cumplir con los criterios de inclusión que eran: publicaciones no mayores a 5 años de publicación, idioma en español e inglés de los artículos, que trate de la gestión de recursos humanos en el área odontología. Los criterios de exclusión fueron: publicaciones que no se relacionarán con el área odontológica, publicaciones mayores a 5 años de publicación. Esto resultó en la eliminación de 6 artículos, de los cuales 3 eran más antiguos del límite de 5 años y 3 artículos no tratan sobre el área odontológica.

Finalmente, la revisión narrativa se basó en 9 artículos que cumplían con los criterios de inclusión, proporcionando una base sólida de analizar la gestión de recursos humanos en el ámbito



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ODONTOLOGÍA  
Andrea Karen Ayora Ochoa, Juan Fernández Ochoa, Doménica Sofía Celi Cárdenas,  
Mónica Salomé Vega Novillo, Manuel Estuardo Bravo Calderón

odontológico y su impacto en la motivación, satisfacción laboral y la práctica de contratación y retención de talento humano en la clínica odontológica.

### IV. DESARROLLO

#### Estudio sobre la motivación y satisfacción laboral del personal en clínicas odontológicas

La satisfacción laboral es el comportamiento que tiene un servidor hacia su trabajo como resultado del tipo de organización, líneas jerárquicas, integrantes del entorno de trabajo, participación, reconocimientos monetarios o no monetarios y estructura del mismo, entre otras características. Un trabajador satisfecho muestra actitudes positivas y se identifica con su lugar de trabajo, lo cual se refleja en su desempeño, compromiso y lealtad hacia la organización. La satisfacción laboral es un factor crítico que influye directamente en la productividad y la eficiencia de una empresa, así como en la salud y bienestar del empleado. (5)

Para comprender mejor este concepto, es importante reconocer los tipos de satisfacción laboral que percibe el trabajador. La satisfacción laboral se divide en dos grandes grupos:

1. Satisfacción laboral intrínseca: Esta satisfacción surge de manera individual y está relacionada con aspectos internos del trabajo. Incluye factores como el tipo de tarea que se realiza, el nivel de dificultad que implica para el individuo, el grado de autonomía que tiene, y la posibilidad de aprendizaje y desarrollo personal que se representa. Este tipo de satisfacción está estrechamente relacionada con la motivación interna y el sentido de logro personal. (5)
2. Satisfacción laboral extrínseca: Esta satisfacción se origina de fuentes externas al individuo. Incluye factores como el ambiente en el que se desarrollan las actividades, el tipo de relación con los jefes, supervisores y compañeros, la remuneración y las horas de trabajo, la seguridad laboral y el reconocimiento por el desempeño. Este tipo de satisfacción está relacionado con la motivación externa y el sentido de bienestar proporcionado por el entorno laboral. (5)

Más allá de considerar todos los aspectos anteriormente mencionados, aquellos individuos que posean competencias adicionales en un puesto de trabajo deben ser remunerados en reconocimiento a dicha habilidad. La satisfacción laboral está cimentada en la percepción del trabajador sobre su bienestar y el cumplimiento de sus necesidades, por lo cual es necesario contar con un sistema de compensaciones adecuado y justo. Este sistema debe ser capaz de valorar y recompensar tanto las habilidades individuales como el trabajo en equipo, lo cual es más seguro y objetivo a la hora de establecer la gestión por competencias.

La remuneración se podría calcular de manera individual, tomando en cuenta las competencias específicas de cada trabajador, pero también puede valorarse en base al desempeño del equipo, promoviendo así la colaboración y el esfuerzo conjunto. Las distintas formas de reconocimiento incluyen el diseño de oportunidades de ascensos, premiaciones, capacitaciones, las



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ODONTOLOGÍA  
Andrea Karen Ayora Ochoa, Juan Fernández Ochoa, Doménica Sofía Celi Cárdenas,  
Mónica Salomé Vega Novillo, Manuel Estuardo Bravo Calderón

condiciones físicas y estructurales de la organización, los eventos sociales recreativos. Además, es importante que la empresa cumpla con las expectativas que tiene el individuo respecto a su trabajo y entorno laboral, considerando factores determinantes como la edad, estrato social, condiciones de salud y relaciones familiares del trabajador. (6, 5).

El reconocimiento y la compensación adecuados no solo fomentan la satisfacción laboral, sino que también contribuyen a la retención del talento, la reducción de la rotación de personal y la mejora del clima organizacional. Un empleado que se siente valorado y bien recompensado es más propenso a comprometerse con los objetivos de la organización y a desempeñar sus funciones con mayor dedicación y eficiencia. En este sentido, la gestión de la satisfacción laboral se convierte en un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. (6,5)

Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez. (2008), establecen dos dimensiones de satisfacción laboral en cuanto a la complejidad del establecimiento hospitalario, lo cual podríamos aplicar también a la clínica odontológica según el tipo de intervenciones que se realicen en esta. (7)

Hospitales de alta complejidad:

1. Todas las áreas del clima organizacional se relacionan de manera significativa con la satisfacción laboral.
2. La relación más fuerte es entre el “apoyo” en el trabajo y la satisfacción con el jefe.
3. “Apoyo” es la dimensión más importante para la satisfacción laboral.
4. “Innovación” y “Reconocimiento” también son importantes, especialmente gracias al papel del supervisor.
5. La presión en el trabajo tiene la relación más baja con la satisfacción.
6. La satisfacción general con el trabajo tiene una alta relación con el clima organizacional.
7. La relación con el jefe y cómo se realiza el trabajo también son importantes.
8. La satisfacción con el salario tiene la relación más baja con el clima organizacional.
9. En general, las correlaciones son de medias a bajas, lo que muestra diferencias entre las personas. (7)

Hospitales de baja complejidad:

1. La relación más fuerte es entre “Innovación” y la satisfacción con el jefe.
2. La “Innovación” es clave para la satisfacción laboral, similar a los hospitales de alta complejidad.
3. La dimensión del “Apoyo” y “Reconocimiento” también son importantes.
4. La “Presión” tiene la relación más baja con la satisfacción, igual que en los hospitales de alta complejidad.
5. La satisfacción general con el trabajo y la relación con el supervisor son las más importantes.
6. La forma en que se realiza el trabajo también es importante.
7. Las menores relaciones se dan con la satisfacción con el ambiente físico y el salario. (7)



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ODONTOLOGÍA  
Andrea Karen Ayora Ochoa, Juan Fernández Ochoa, Doménica Sofía Celi Cárdenas,  
Mónica Salomé Vega Novillo, Manuel Estuardo Bravo Calderón

### **Análisis de prácticas de contratación y retención de talento en el sector odontológico**

A la hora de contratar al personal se busca que este cumpla con la totalidad de competencias requeridas para ocupar el cargo, y más allá de esto, que tenga el grado de desarrollo más aproximado al requerido en dichas competencias, asegurando su desempeño óptimo. (6)

### **Mejores Prácticas para la Contratación**

1. Definir claramente los requisitos del puesto:  
Elaborar descripciones de trabajo detalladas que incluyan las responsabilidades, habilidades necesarias y experiencia requerida. Asegurarse de que los requisitos sean realistas y específicos para atraer a los candidatos adecuados.
2. Utilizar diversos canales de reclutamiento:  
Publicar las vacantes en plataformas especializadas en salud, como DentalPost o Indeed Healthcare.  
Participar en ferias de empleo y colaboraciones con escuelas de odontología para identificar candidatos prometedores. (8)
3. Proceso de selección eficiente:  
Implementar entrevistas estructuradas con preguntas específicas sobre habilidades técnicas y experiencia clínica.  
Realizar pruebas prácticas o de habilidades para evaluar la competencia técnica de los candidatos. (8)  
Considerar las referencias y antecedentes para validar la experiencia y conducta profesional.
4. Promover la marca del empleador:  
Destacar la cultura y valores de la clínica, así como los beneficios y oportunidades de desarrollo profesional. Mostrar testimonios de empleados actuales sobre su experiencia trabajando en la clínica. (9)
5. Ofrecer paquetes de beneficios competitivos:  
Proporcionar salarios competitivos y beneficios adicionales, como seguros de salud, días de vacaciones, y programas de bienestar.

Se identificaron cuatro factores principales que pueden afectar la retención y la rotación del personal en odontología. Estos incluyen el estrés y el agotamiento, los trastornos musculoesqueléticos (TME), la relación entre el dentista y el paciente, la educación odontológica y el avance profesional. Cuando estos factores adversos tienen un impacto negativo, generan costos significativos en términos de reputación de la organización, rotación de personal, desmotivación laboral, interrupciones en las actividades, y como resultado, una alta tasa de rotación del personal. Esto se debe a que los empleados perciben estas circunstancias como obstáculos para alcanzar los objetivos establecidos. A continuación, se explicarán detalladamente estos temas. (10)



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ODONTOLOGÍA  
Andrea Karen Ayora Ochoa, Juan Fernández Ochoa, Doménica Sofía Celi Cárdenas,  
Mónica Salomé Vega Novillo, Manuel Estuardo Bravo Calderón

**Estrés y agotamiento:** Estos son desafíos significativos para los profesionales de la salud, quienes enfrentan múltiples formas de estrés relacionadas con aspectos financieros, problemas en la práctica privada, desafíos de los pacientes y una sensación de urgencia y presión. El agotamiento, caracterizado por fatiga y desconexión emocional, afecta a una proporción considerable de profesionales dentales, especialmente aquellos en los primeros años de práctica. Estudios muestran que factores como la edad, el género y la experiencia laboral afectan la incidencia de agotamiento. La gestión efectiva del estrés y el agotamiento es crucial no solo para la salud personal de los dentistas, sino también para la calidad general de la atención odontológica y la retención del personal en la profesión. (10)

**Trastornos musculoesqueléticos (TME):** Los factores de riesgo para el desarrollo de TME relacionados con el trabajo en profesionales dentales son multifactoriales e incluyen posturas estáticas o ineficaces (específicamente vinculadas al cuello y los hombros), movimientos repetidos y el uso de fuerza (más frecuentemente vinculados a la mano), falta de iluminación adecuada (incluyendo brillo y ubicación), posicionamiento inadecuado del paciente y características individuales. Estudios han mostrado que muchos profesionales que sufren de TME buscan tratamiento médico para su condición. Además, tener tales discapacidades y enfermedades en el lugar de trabajo no solo tiene costos directos en términos de atención médica y compensación, sino también costos indirectos como pérdidas de productividad, disminución de ingresos y calidad de vida disminuida. (10)

**Relación dentista-paciente:** A pesar de los cambios significativos en los sistemas y procedimientos médicos, la interacción clínica sigue siendo fundamental en la atención médica, destacando la importancia de una asociación sólida entre clínico y paciente para un tratamiento centrado en el paciente. Sin embargo, los pacientes actuales son críticos y buscan servicios más económicos, lo que eleva sus expectativas hacia los dentistas y puede causar decepción si el tratamiento no cumple con sus expectativas. Los dentistas, que suelen ser perfeccionistas, se frustran fácilmente cuando no alcanzan los objetivos terapéuticos ideales, especialmente bajo la presión de cumplir con altas demandas estéticas y técnicas. Esto se ve exacerbado por el estrés de tratar con pacientes difíciles, insatisfechos o extremadamente nerviosos, como se reveló en estudios que muestran altas tasas de estrés entre los odontólogos generales. (10)

**Educación y avances en la carrera:** La formación y educación del personal en todas las etapas de la carrera es crucial para aumentar el reclutamiento del personal, la retención y reducir la rotación. Los autores explican que el avance en la carrera es uno de los elementos más importantes para la satisfacción y retención de los empleados, y cuando los caminos profesionales son inciertos o inexistentes, los individuos tienden a estar menos enfocados, menos motivados y más inseguros. Por lo tanto, se podría decir que la educación dental y los avances en la carrera son aspectos importantes para la satisfacción laboral y la retención del personal. (10)



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ODONTOLOGÍA  
Andrea Karen Ayora Ochoa, Juan Fernández Ochoa, Doménica Sofía Celi Cárdenas,  
Mónica Salomé Vega Novillo, Manuel Estuardo Bravo Calderón

Browell (2002) explica que retener al personal implica mantenerlos dentro de la organización, conservarlos y evitar en todo momento que se vayan a trabajar para la competencia. En consecuencia, es crucial que las empresas, a través de sus departamentos de recursos humanos, enfoquen sus esfuerzos en desarrollar estrategias flexibles que se adapten a las dinámicas impuestas por la globalización de los mercados. (11)

### Mejores Prácticas para la Retención

1. Ambiente de trabajo positivo:  
Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso.  
Proporcionar un entorno seguro y bien equipado para que los empleados puedan realizar su trabajo de manera eficiente. (11)
2. Oportunidades de desarrollo profesional:  
Ofrecer programas de capacitación continua y desarrollo profesional.  
Facilitar la asistencia a conferencias, seminarios y cursos de actualización. (11)
3. Reconocimiento y recompensas:  
Implementar programas de reconocimiento para destacar y premiar el desempeño excepcional.  
Proporcionar incentivos como bonificaciones, aumentos salariales y oportunidades de ascenso. (11)
4. Equilibrio trabajo-vida personal:  
Promover políticas que favorezcan el equilibrio entre la vida laboral y personal, como horarios flexibles y opciones de teletrabajo.  
Ofrecer apoyo en la gestión del estrés y programas de bienestar. (11)
5. Comunicación abierta y "feedback":  
Mantener canales de comunicación abiertos y efectivos para que los empleados puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias.  
Realizar evaluaciones de desempeño regulares y proporcionar retroalimentación constructiva. (11)
6. Cultura organizacional fuerte:  
Desarrollar y mantener una cultura organizacional positiva que alinee a los empleados con la misión y visión de la clínica.  
Fomentar un sentido de pertenencia y propósito entre los empleados. (11)

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusión

La gestión de recursos humanos en las clínicas odontológicas es un componente esencial para alcanzar el éxito y la sostenibilidad en el sector de la salud. A través de una administración



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ODONTOLOGÍA  
Andrea Karen Ayora Ochoa, Juan Fernández Ochoa, Doménica Sofía Celi Cárdenas,  
Mónica Salomé Vega Novillo, Manuel Estuardo Bravo Calderón

adecuada de los recursos humanos, se pueden optimizar los procesos internos, mejorar la calidad del servicio prestado y aumentar la satisfacción tanto del personal como de los pacientes. La implementación de modelos de gestión que integren dimensiones políticas, técnicas y económicas permite una administración más eficiente y efectiva de los recursos, garantizando así una operación más coherente y transparente en las clínicas.

El papel de la satisfacción laboral es fundamental en la gestión de recursos humanos. La satisfacción laboral se divide en intrínseca y extrínseca, y ambas desempeñan un rol crucial en el bienestar y rendimiento de los empleados. La satisfacción intrínseca está relacionada con factores internos del trabajo, como la naturaleza de las tareas, el nivel de autonomía y las oportunidades de desarrollo personal. Por otro lado, la satisfacción extrínseca abarca aspectos externos como el ambiente de trabajo, la remuneración, la relación con supervisores y compañeros, y el reconocimiento del desempeño. Un alto nivel de satisfacción laboral se traduce en un mayor compromiso y lealtad hacia la organización, lo que a su vez se refleja en un desempeño superior y en la calidad del servicio ofrecido a los pacientes.

La retención del talento es otro desafío significativo en el sector odontológico. La rotación de personal puede ser costosa y disruptiva, afectando la estabilidad y la calidad del servicio. Es crucial desarrollar estrategias efectivas para retener a los empleados valiosos, lo que incluye ofrecer un ambiente de trabajo positivo, oportunidades de desarrollo profesional, y un sistema de reconocimiento y recompensas adecuado. Mantener a los empleados motivados y comprometidos es esencial para reducir la rotación y asegurar una operación eficiente de la clínica.

La gestión del conocimiento es también un componente clave en la mejora continua de las clínicas odontológicas. La acumulación, aplicación y creación de información relevante permiten que las mejores prácticas se compartan y se implementen de manera consistente en toda la organización. La gestión efectiva del conocimiento asegura que las clínicas se mantengan a la vanguardia de la odontología moderna, adoptando tecnologías y prácticas innovadoras que mejoran la calidad del servicio y la eficiencia operativa.

Además, la dimensión económica de la gestión de recursos humanos no puede ser subestimada. La planificación financiera rigurosa y la optimización de costos operativos son esenciales para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las clínicas odontológicas. La gestión eficiente de los recursos financieros permite reinvertir en la mejora continua de los servicios y la infraestructura, garantizando así una alta calidad de atención y satisfacción del paciente.

Un enfoque integral en la gestión de recursos humanos que considere todas estas dimensiones —política, técnica y económica— es fundamental para el éxito en el sector odontológico. La capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, responder a las necesidades de los pacientes y mantener una fuerza laboral competente y motivada son elementos clave para el crecimiento y sostenibilidad de las clínicas odontológicas. En última instancia, una gestión eficaz de recursos humanos contribuye significativamente a mejorar la calidad del servicio, la satisfacción y retención del



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ODONTOLOGÍA  
Andrea Karen Ayora Ochoa, Juan Fernández Ochoa, Doménica Sofía Celi Cárdenas,  
Mónica Salomé Vega Novillo, Manuel Estuardo Bravo Calderón

personal, y la satisfacción general de los pacientes, asegurando así un entorno laboral saludable y productivo.

La revisión de la literatura y el análisis de los modelos de gestión presentados destacan la importancia de un enfoque holístico en la administración de recursos humanos en odontología. La integración de prácticas innovadoras, el énfasis en el desarrollo profesional y el compromiso con la mejora continua son aspectos esenciales para mantener la competitividad y excelencia en el servicio. La combinación de una fuerza laboral competente, motivada y bien gestionada, junto con recursos materiales adecuados, es clave para el éxito y crecimiento sostenible en el ámbito odontológico.

En resumen, la gestión de recursos humanos en odontología es esencial para la sostenibilidad y éxito de las clínicas. La implementación de modelos de gestión integrados, la atención a la satisfacción y desarrollo del personal, y la gestión efectiva del conocimiento son estrategias fundamentales para alcanzar estos objetivos. A través de una administración adecuada de los recursos humanos, se puede mejorar significativamente la calidad del servicio, la satisfacción del personal y la retención de talento, contribuyendo así al éxito y crecimiento sostenible en el ámbito odontológico.

### Recomendaciones

- Definir claramente los roles y responsabilidades: Elaborar manuales de procesos y procedimientos claros que aseguren que todos los empleados comprendan sus funciones y expectativas dentro de la clínica.
- Fomentar un ambiente de trabajo positivo: Crear un entorno laboral colaborativo y respetuoso que promueva la satisfacción y el bienestar de los empleados.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional: Implementar programas de capacitación continua y facilitar la asistencia a conferencias y cursos de actualización para mantener al personal al día con los últimos avances en odontología.
- Implementar sistemas de reconocimiento y recompensas: Establecer programas para premiar el desempeño excepcional y proporcionar incentivos como bonificaciones y oportunidades de ascenso.
- Promover el equilibrio trabajo-vida personal: Desarrollar políticas que apoyen el equilibrio entre la vida laboral y personal, como horarios flexibles y opciones de teletrabajo.
- Mejorar la comunicación interna: Mantener canales de comunicación abiertos y efectivos para que los empleados puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias, y recibir retroalimentación constructiva regularmente.

Estas recomendaciones no solo mejorarán la calidad del servicio ofrecido, sino que también fortalecerán la estabilidad y el crecimiento a largo plazo de las clínicas odontológicas, asegurando un entorno laboral saludable y productivo.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ODONTOLOGÍA  
Andrea Karen Ayora Ochoa, Juan Fernández Ochoa, Doménica Sofía Celi Cárdenas,  
Mónica Salomé Vega Novillo, Manuel Estuardo Bravo Calderón

### BIBLIOGRAFÍA

1. León D, García M, Modelo de gestión en Clínicas Odontológicas de la Universidad de San Gregorio de Portoviejo. Ecuador: Sinapsis; 2022. Disponible en: <https://revistas.itsup.edu.ec/index.php/sinapsis/article/view/656/1559>
2. Rincón M, Desarrollo de recursos Humanos. Colombia: UstaSalud; 2012. Disponible en: [http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/USTASALUD\\_ODONTOLOGIA/article/view/1133](http://revistas.ustabuca.edu.co/index.php/USTASALUD_ODONTOLOGIA/article/view/1133)
3. Huang C. Mejoramiento del talento humano en odontología por competencias; elaborado en el subcentro de salud cochapamba sur, de la parroquia cochapamba del canton Quito en la provincia de pichincha. Ecuador; 2014. Disponible en: <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/1690e718-f39c-415f-a5b0-81409ae094d8/content>.
4. Rimarachin E. Evaluación de la gestión de los procesos operativos para determinar su eficiencia y diseño de estrategias que incrementen la rentabilidad en la Clínica Odontológica Rimadent año 2018. [Tesis de pregrado]; Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo; 2019. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12423/2457>
5. León Rojas E. Clima Organizacional y Nivel de Satisfacción Laboral en trabajadores de la Clínica Odontológica PNP Angamos 2019. Perú: Universidad San Pedro; 2020. Disponible en: [http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/14591/Tesis\\_64881.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/14591/Tesis_64881.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
6. Peralta Guachún MS, Tuapante Quintuña SC. Análisis de modelos de gestión de talento humano en el sector de servicios odontológicos del cantón Cuenca –área urbana. Diseño y propuesta de un modelo de gestión por competencias en el Hospital Odontológico, período 2016 [bachelor's thesis on the Internet]. Cuenca; 2016 [cited 1 June 2024]. Available from: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/25603>
7. Chiang Vega Ma, Salazar Botello CM, Huerta Rivera PC, Nuñez Partido A. Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Universum (Talca). 2008;23(2): 66-85. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
8. Nairn W, Jie L. Dentists of the Future. Primary Dental Journal [Internet]. 2019;8(1):30–3. Disponible en: [https://journals.sagepub.com/doi/10.1308/205016819826439565?url\\_ver=Z39.88-2003&rfr\\_id=ori:rid:crossref.org&rfr\\_dat=cr\\_pub%20%20pubmed](https://journals.sagepub.com/doi/10.1308/205016819826439565?url_ver=Z39.88-2003&rfr_id=ori:rid:crossref.org&rfr_dat=cr_pub%20%20pubmed)
9. Holden ACL, Adam L, Thomson WM. Dentists' Perspectives on Commercial Practices in Private Dentistry. JDR Clin Trans Res. 2022 Jan;7(1):29-40. doi: 10.1177/2380084420975700.
10. Nair RD, Gohil DA, Raman Reddy KV, Mohammadnezhad M. C: Suggestion for Pacific Nations. J Int Oral Health. 2021 Jul-Aug;13(4):319-325. DOI: 10.4103/JIOH.JIOH\_341\_20.
11. Meneses K. Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. [Internet]. 2019. [citado: 2024 julio] Disponible en: <http://hdl.handle.net/10654/31779>