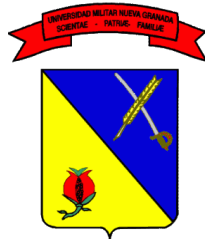


**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**



**TRABAJO SEMINARIO DE GRADO**

**Presentada por**

**Julieta Barrera Coronado**

**Bogotá, D.C., Colombia**

**2015**

# LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE EN LA ESCUELA DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL MILITAR

Julieta Barrera Coronado, Universidad Militar Nueva Granada

## RESUMEN

*La rotación de personal en las organizaciones es un fenómeno inherente a ellas. Sin embargo, cuando el nivel de rotación de personal es alto genera serios problemas y elevados costos para la organización. Esta investigación aborda el problema de la rotación del personal de enfermeras docentes en la Escuela de Enfermería del Hospital Militar Central. La metodología utilizada para este estudio fue la cualitativa – descriptiva, mediante la realización de entrevistas a grupos focales, entrevistas a directivos de instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano al igual que instituciones de educación superior que ofrecen el programa de enfermería, tanto a nivel profesional como técnico y encuestas a enfermeras y enfermeros, se ha intentado identificar la situación general y las causas del alto nivel de rotación de personal de enfermeros docentes. Se pudo evidenciar que el alto nivel de rotación de este personal es un problema generalizado. Pero contrario a la premisa inicial, se determinó que esto no se debe solo a factores de tipo contractual y salarial en el entorno laboral de los enfermeros docentes, sino que además existen problemas de percepción frente a la labor docente como una posibilidad de desarrollo profesional y personal. Se concluye que para reducir el nivel de rotación se requiere implementar modificaciones integrales que, de un lado, mejoren las condiciones laborales de los enfermeros docentes y, de otro lado, modifiquen positivamente la percepción que los profesionales de la enfermería poseen en relación con la docencia como opción de desarrollo profesional y personal.*

**JEL:** J24, J21, J62, J63, J01, I19; I31.

**PALABRAS CLAVE:** Administración de recursos humanos, rotación de personal, deserción laboral.

# ROTATION OF TEACHERS IN “ESCUELA DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL MILITAR”

## ABSTRACT

*Staff turnover in organizations is a phenomenon inherent in them. However, when the level of staff turnover is high it creates serious problems and high costs for the organization. This research addresses the problem of staff turnover of nurse educators in the School of Nursing of the Central Military Hospital. The methodology used for this study was qualitative - descriptive, by conducting focus group interviews, interviews with executives of institutions of education for work and human development as well as higher education institutions offering nursing program, both professionally and technical surveys and nurses, it has attempted to identify the overall situation and the causes of high turnover of teaching staff nurses. It was evident that the high turnover of the staff is a widespread problem. But contrary to the initial premise, it was determined that this is not only due to contractual and wage factors in the work environment of nurses such teachers, but there are also problems of perception towards the teaching as a possibility for professional development and staff. It is concluded that to reduce the level of turnover required to implement comprehensive changes on the one hand, improve the working conditions of nurses and teachers, on the other hand, positively change the perception that nurses have regarding teaching as an option for professional and personal development.*

**JEL:** J24, J21, J62, J63, J01, I19; I31.

**KEYWORDS:** Human resource management, staff turnover, labor desertion.

## INTRODUCCIÓN

La importancia de considerar el elemento humano como factor determinante de la estructura y el desempeño del proceso productivo ha sido incuestionable. Y es que el recurso humano en las empresas es tal, que constituye el factor de éxito o fracaso de las organizaciones. El problema administrativo que se presenta en la Escuela de Enfermería del Hospital Militar Central, es la alta rotación de enfermeras docentes, situación que impacta la organización administrativa. La búsqueda de enfermeros docentes en el mercado laboral muestra un panorama desalentador, que se refleja en los largos periodos que transcurren para que las vacantes ofertadas sean asignadas. Desde la administración estratégica, esta alta rotación de enfermeras docentes, afectan el desarrollo de los procesos misionales, el déficit de este talento humano impide satisfacer las necesidades de capacitación solicitadas por el entorno y las propias de la institución.

Las Directivas de la Escuela no tienen un conocimiento claro de las causas del alto nivel de rotación del personal de enfermeras docentes, situación que altera el desarrollo de programas académicos, la oferta de servicios de capacitación, deterioro en la calidad del servicio y afectación de los ingresos financieros. Por ello se considera útil y necesario llevar a cabo una investigación tendiente a determinar ¿Cuáles son las causas y el impacto que genera la rotación de personal de enfermeras docentes en la Escuela y de Enfermería del Hospital Militar Central?

El presente estudio genera el aporte de algunos elementos teóricos relacionados con la noción de mercadeo cuántico y su aplicación en la determinación de expectativas y percepciones dentro del mercado laboral de enfermeros docentes, a fin de optimizar los procesos de selección que aseguren la estabilidad de personal y generar procesos de cambio en relación de la profesión docente como medio de desarrollo profesional y personal. El desarrollo de la investigación ha requerido del diseño de una metodología cualitativa – descriptiva y unos instrumentos de recolección de información específicos para el análisis. Esto sin duda proporciona elementos de juicio para el abordaje metodológico de posteriores investigaciones relacionadas con el tema. Finalmente, cualquier esfuerzo tendiente a lograr un diagnóstico formal y objetivo del fenómeno objeto de estudio, constituye un aspecto fundamental de cara a la evaluación y a la implementación de mejoras en las políticas de contratación de personal docente de enfermería y en los procesos de selección con vistas a garantizar un menor nivel de rotación, generando un aumento en la calidad de la formación. En otras palabras, constituye un aporte en pro de un mejor nivel en la calidad de vida de esta población.

## REVISIÓN DE LITERATURA

Desde que Elton Mayo demostrará el papel determinante del componente psicológico de los trabajadores en sus desempeño productivo, a través de los experimentos de Hawthorne realizados a finales de la década del veinte y principios de la del treinta del siglo pasado, la importancia de considerar el elemento humano como factor determinante de la estructura y el desempeño del proceso productivo ha sido incuestionable. Y es que la importancia del recurso humano en las empresas es tal que, tal como lo señala R. Hampton (citado por Rodríguez, 2000), la literatura en administración señala con casi total unanimidad que las empresas actuales y del futuro tienen en los recursos humanos el factor decisivo en su éxito o su fracaso.

Pero el aumento en la complejidad de las organizaciones productivas y de las interrelaciones sociales que se desarrollan en su interior genera riesgos psicosociales tales como la mala utilización de las habilidades, la sobrecarga en el trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad y los problemas en las relaciones laborales. Dichos riesgos, unidos a la sobrecarga emocional generada por cuestiones adicionales como el trabajo por turnos y el peligro físico, enmarcado todo en un contexto de grandes exigencias en materia de competitividad y productividad, generan una fuerte presión sobre los empleados, que de no ser atendida a tiempo, puede generar el fenómeno de la *rotación de personal*.

Si bien la rotación de personal y el consecuente nivel de deserción laboral, así sea mínimo, constituyen elementos inherentes a las organizaciones productivas y por ello deben ser considerados como un riesgo que debe ser tenido en cuenta en el cotidiano desempeño de las empresas, en determinadas circunstancias sus niveles superan el promedio común y dan lugar a grandes problemas para la gestión. Tal como lo señala Mendoza (2003), factores como el nivel de desempleo y el tipo de contratación influyen notablemente en el fenómeno de la rotación de personal. En un escenario de alto nivel de desempleo las personas tienden por lógica a mantener sus puestos de trabajo a toda costa, mientras que en contextos de bajo nivel de desempleo como el que ostenta actualmente Colombia, la tendencia es a cambiar de empleo con facilidad en busca de mejores condiciones.

En el país los fenómenos de la deserción laboral y la rotación de personal alcanzan niveles preocupantes. Así lo señalan datos del Banco de la República, de acuerdo a los cuales para 2010 la deserción laboral promedio es de aproximadamente el 30%, mientras que en las microempresas llega a cifras escandalosas de entre el 58% y el 62%. Esto se refleja además en cuestiones tales como que

en el mercado laboral colombiano solo un 4% de los trabajadores asalariados alcanza los 10 años de vinculación a una empresa y la expectativa de independencia laboral es a los 35 años (López, 2011).

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana requerida para atender las necesidades de los puestos o de la organización. Para Chiavennato (2009) “la capacitación es fundamental en el departamento de Recursos Humanos de cualquier organización” (p. 10), pues bien administrada influye en la eficiencia de las organizaciones al incidir de manera directa en todos las áreas y procesos de éstas. En la actualidad la importancia de la capacitación de personal en las empresas cobra aún mayor relevancia si se tiene en cuenta que el conocimiento es hoy en día considerado uno de los activos más importantes con que cuenta una empresa, a tal punto que *el “howknow”* (“saber cómo”) es un factor de valoración del trabajo y de las empresas.

Precisamente elemento como la capacitación del personal y el consecuente aprendizaje organizacional, se ven altamente impactados por el fenómeno de la rotación de personal, por cuanto los esfuerzos organizacionales y la inversión que las empresas realizan para tal efecto presuponen un impacto a largo plazo que se proyecta sobre la base de considerar que el personal capacitado que ha logrado un grado de conocimiento sobre la empresa y sus procesos permanecerá vinculado a la empresa. Así, al darse un alto nivel de rotación del personal dentro de las empresas se genera un impacto negativo en el proceso de capacitación y en el aprendizaje organizacional, se originan dificultades de clima organizacional y, tal como lo señala Mendoza, se afecta el desempeño y la productividad de los empleados, lo que a su vez impacta la calidad de la producción y la competitividad (Mendoza, 2003).

En atención a ello constituye un gran interés para la Alta Dirección, e incluso es una función propia de su gestión, diseñar e implementar mecanismos para prevenir la rotación de personal. Pero si bien para tal efecto es preciso conocer claramente las causas de la rotación de personal en cada empresa y el impacto que ella genera en ella, la realidad es que en muchos casos dichas empresas no realizan los estudios formales necesarios para determinar esas consecuencias e impacto.

Si se quiere abordar el mercado laboral como objeto de estudio se debe precisar y entender que este concepto tiene ascendencia desde diferentes ciencias y aspectos como los sociológicos, económicos, antropológicos y psicológicos. Desde una perspectiva económica algunos autores visualizan un mercado laboral segmentado el cual se ocasiona por factores geográficos y biológicos como resultado de instituciones que impiden el funcionamiento del mercado laboral desde una perspectiva de

competencia perfecta (Taubman y Wachter, 1986; citado por García y Ocampo, 2013). El mercado de trabajo es aquel en donde los individuos intercambian servicios de trabajo, los que compran servicios de trabajo son las empresas o empleadores de la economía. Estos configuran la demanda de trabajo. Los que venden servicios de trabajo son los trabajadores y ellos conforman la oferta de trabajo. La interacción de demanda y oferta de trabajo determina los salarios que se pagan en la economía.

Dado que lo que está en juego son los ingresos laborales, lo que ocurra en el mercado de trabajo determina las condiciones de vida de los individuos que conforman una sociedad. Por ello, se trata de un mercado con grandes connotaciones políticas y sociales. El mercado laboral tiene, además, grandes imperfecciones. Una de ellas es la inflexibilidad a la baja de los salarios nominales. Contrario a lo que pregona la teoría económica tradicional para los mercados competitivos, en términos generales, los salarios no se reducen cuando existe exceso de mano de obra. En otras palabras, mientras en la mayoría de mercados un exceso de oferta se traduce en una reducción del precio, en el mercado de trabajo es posible que la oferta exceda la demanda laboral por períodos prolongados.

Con relación al mercado laboral, la oferta, los salarios percibidos y las tendencias de los modelos de contratación, surge una falta de atractivo de los enfermeros para desempeñarse en su rol docente. El perfil esperado para este rol debe mostrar unas competencias laborales con respecto a la productividad y efectividad; existe una brecha entre el perfil curricular y el ocupacional, el cual no se adecua al mercado de servicios; este vacío entre la formación y el trabajo es latente y se refleja en el abandono constante del enfermero al cargo docente. La búsqueda de enfermeros con rol docente en el mercado laboral es cada día más compleja, así lo reflejan los tiempos prolongados para cubrir las vacantes; es imperioso investigar las causas que lo originan.

## **HIPOTESIS**

Las tendencias en cuanto a la contratación laboral que se han venido presentando en los últimos años como consecuencia de la globalización han fomentado nuevas formas de trabajo y alternativas laborales, así como variación en la prestación de los mismos. Las organizaciones están centradas en una búsqueda constante de reducción de costos fijos entre ellos la inversión en capital humano, recorte en gastos laborales y financieros hechos que tienen incidencia en la dirección de Recursos Humanos que buscan alternativas que puedan lograr mayor movilidad de la oferta laboral como son los contratos a término fijo, empleos por orden de prestación de servicios, los cuales afectan la motivación, el sentido de pertenencia, el clima organizacional, la productividad, situaciones que evitan retener y motivar talentos.

Otra variable que interviene en la retención de personal es la selección de recursos humanos, que se fundamenta en los criterios de selección del aspirante que incluye datos e informaciones de análisis, especificaciones y competencias del cargo ofertado, las exigencias de selección se establecen para definir el desempeño del personal cuya finalidad es tomar una decisión con la mayor objetividad, elegir a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la empresa.

De lo anterior se plantean las siguientes hipótesis:

Hp 1 El modelo de contratación laboral por orden de prestación de servicios es poco atractivo para el enfermero docente.

Hp 2 Los criterios de selección para el cargo de enfermero docente carecen de un análisis riguroso de las expectativas del aspirante.

## **METODOLOGIA**

Tal como se aprecia en el mapa conceptual que se presenta en la figura 1, con el fin de garantizar una adecuada triangulación de datos que permita asegurar una mayor confiabilidad en los resultados,



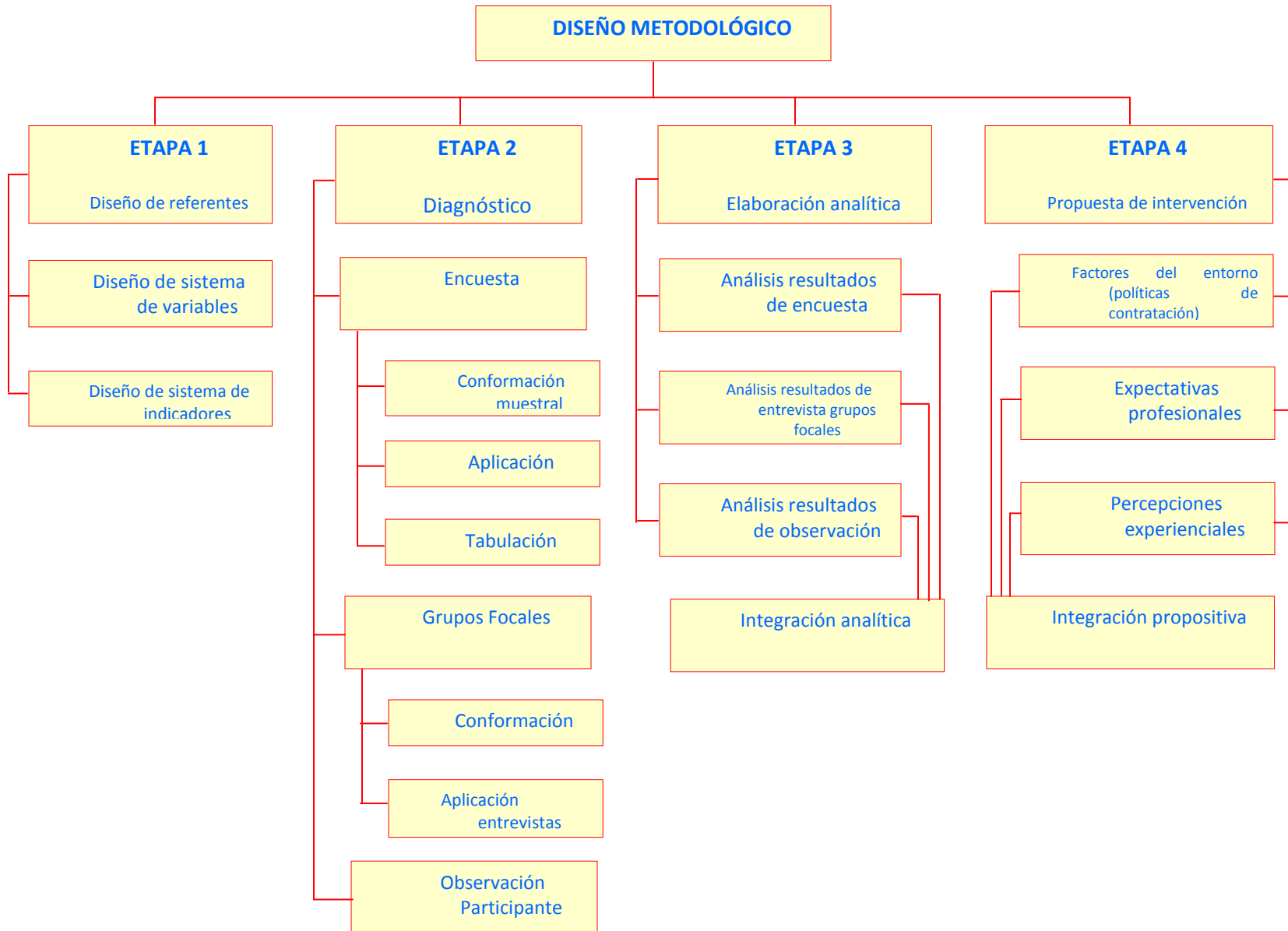
en el presente estudio se emplearon una serie de instrumentos metodológicos y de fuentes de información. Las categorías que se emplearon para el análisis son las siguientes:

- *Categoría 1. Remuneración.* Los honorarios que percibe el enfermero docente tanto en las instituciones de orden público como en el privado, no satisface las expectativas económicas a las que aspiran, razón por la cual permanecen en una búsqueda constante de ubicación laboral que le oferte mejores ingresos.
- *Categoría 2. Modelo de contrato.* En las instituciones públicas como privadas el común denominador fue los contratos por orden de prestación de servicios.
- *Categoría 3. Motivación.* La docencia no resulta atractiva para el profesional de enfermería, mostraron preferencia por el desempeño en las áreas asistencial y administrativa. El desempeño del rol docente es utilizado de manera transitoria de acuerdo a conveniencias personales en busca de ingresos extras.
- *Categoría 4. Falta de experiencia asistencial.* Los enfermeros que se inician en el rol docente carecen de experiencia asistencial, lo que dificulta el desarrollo del proceso académico del estudiante, prefieren el área teórica y no aceptan acompañar al estudiante en el área práctica.
- *Categoría 5. Plan de carrera.* Las instituciones no le ofertan educación continuada al enfermero y carece de todo tipo de incentivos.
- *Categoría 6. Evaluación de desempeño.* Cuando los resultados de la evaluación de desempeño son deficientes, en la mayoría de los casos el profesional opta por abandonar el contrato laboral.
- *Categoría 7. Carga laboral.* El exceso de carga laboral se presenta porque las instituciones no reconocen los honorarios por el tiempo de preparación de clases, elaboración y calificación de

exámenes, actividades administrativas generadas por el quehacer docente las cuales alteran la vida familiar del docente.

- *Categoría 8. Percepción vocacional.* Hace referencia a la percepción que tienen los profesionales de la enfermería, sea que hayan ejercido o no la labor docente, con respecto a la docencia como una opción para hacer carrera en pro del desarrollo profesional y personal.

Figura 1. Diseño metodológico de la investigación



Como fuentes de información se seleccionaron, en primer lugar, las estadísticas laborales de otras instituciones de educación superior que ofrecen el programa de enfermería y las opiniones y percepciones de algunos de sus funcionarios, a partir de lo cual se intentó determinar si el fenómeno objeto de estudio es específico de la Escuela de Enfermería del Hospital militar o es un problema generalizado en este tipo de instituciones. La muestra estuvo conformada por cuatro instituciones: la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud, la Escuela Colombiana de Carreras Industriales (ECCI), la Fundación Universitaria del Área Andina y la institución Campoalto Asesalud S.A. Las dos primeras ofrecen el programa profesional de Enfermería, la Fundación Universitaria del Área Andina ofrece el programa profesional de Enfermería y el programa Técnico Laboral en Auxiliar de Enfermería y Campoalto ofrece el programa por competencias laborales de Auxiliar de Enfermería. Para la obtención de la información se entrevistó a los siguientes funcionarios: Diana Patricia González Ruíz, Coordinadora Académica de la Sede Centro de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud; María Trinidad Hernández Garcés, Coordinadora General de la Facultad de programa profesional de Enfermería de la Fundación Universitaria del Área Andina; Edgar Humberto Lagos Sandoval, Coordinador Académico del programa Técnico Laboral en Auxiliar de Enfermería de esa misma institución; Ruth Janneth Zamora, Coordinadora Académica del programa de Enfermería en la ECCI; y Carolina Rivera Carlos, Directora Académica de Campoalto

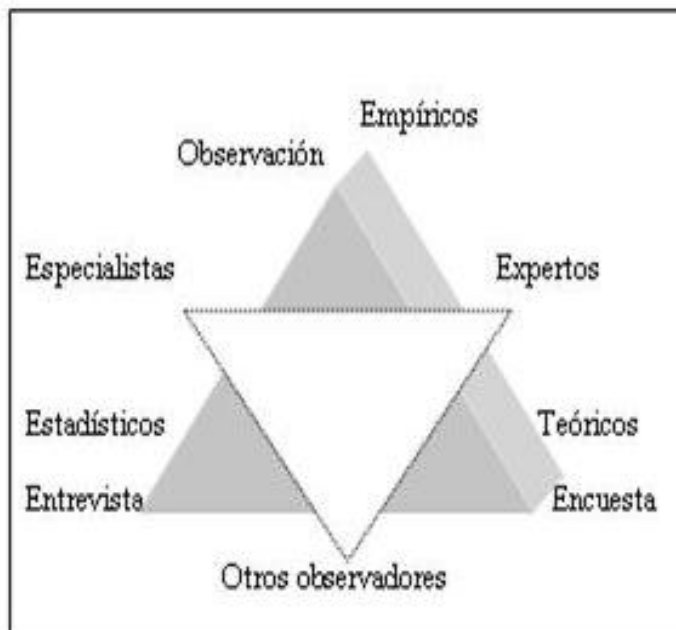
En segundo lugar, se accedió a estadísticas e información sobre la situación actual del fenómeno objeto de estudio, esto es la rotación de personal de enfermeras docentes en la Escuela de Enfermería del Hospital Militar. Como fuente de información se empleó en este caso la observación participante representada en el hecho que la investigadora de este estudio hace parte de la institución. En tercer lugar se obtuvieron las opiniones y percepciones del personal de enfermeras docentes de la Escuela, las cuales fueron tomadas mediante la inclusión de esta población como parte de la muestra conformada para la estructuración de dos de los tres grupos focales y también como parte de la muestra de población a la cual se le aplicó la encuesta.

En cuarto lugar, se accedió a las opiniones y percepciones que la población de profesionales de enfermería posee respecto a la labor docente como opción de carrera para el desarrollo profesional y personal. Para ello se conformaron tres grupos focales de profesionales de enfermería conformados por ocho personas cada uno: un grupo focal que ejercen permanentemente la docencia, otro grupo que ha ejercido la docencia de manera ocasional y un tercer grupo que nunca ha ejercido la docencia. Dentro de los dos primeros grupos fue incluido como parte de la muestra a personal de enfermeras docentes de la Escuela de Enfermería del Hospital Militar. Finalmente, para reforzar y contrastar

algunos de los resultados obtenidos mediante los grupos focales, se tomaron opiniones y percepciones de los profesionales de enfermería en general, respecto a la docencia como una opción de carrera para el desarrollo y la realización profesional y personal. Si bien, se conoce el tamaño de la población de profesionales de enfermería en Bogotá, resultó difícil acceder a ellos para aplicar la encuesta. Por tal motivo no fue posible realizar un muestreo probabilístico y se optó por un *muestreo no probabilístico por conveniencia*, a través del cual se conformó una muestra de 31 profesionales de enfermería a quienes se les aplicó la encuesta.

Tanto las entrevistas aplicadas a los funcionarios de las instituciones y a la muestra de los grupos focales como las encuestas aplicadas a los profesionales de enfermería en general, se estructuraron en función de las categorías de análisis establecidas. La aplicación de la triangulación de los datos se efectuó entre las fuentes de información las dos instituciones de educación para el trabajo del desarrollo humano externas y contrastadas con la información obtenida de la Escuela de Enfermería del Hospital Militar Central, se detectó que el problema de investigación de mercado identificado en nuestra institución, se presenta con mayor incidencia en las instituciones objeto de comparación y genera problemas administrativos de gran trascendencia para sus instituciones. La causalidad que se presenta en las instituciones guarda relación entre sí, lo que conlleva un análisis para la gerencia estratégica y generar una herramienta facilitadora para la retención del talento humano. El empleo de distintas fuentes de información y de varios instrumentos de recolección de información garantiza una adecuada triangulación de los datos, tal como se ve en la figura 2.

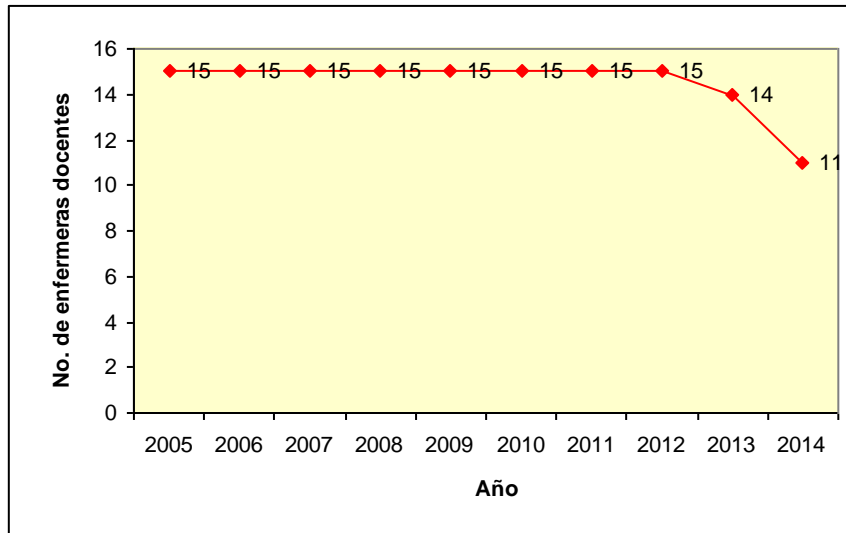
Figura 2. Triangulación de datos



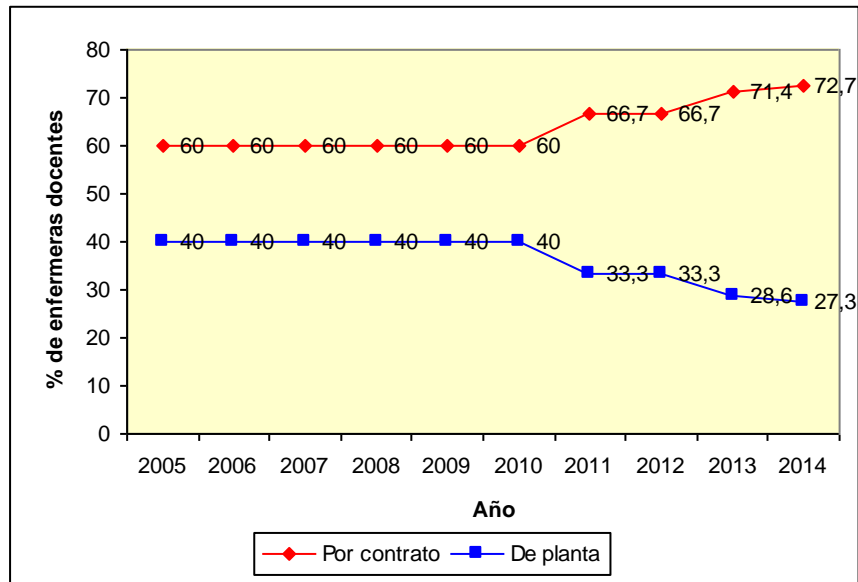
## RESULTADOS

Lo primero que fue posible determinar durante la investigación fueron las características generales de la planta de personal de enfermeras docentes de la Escuela de Enfermería del Hospital Militar y su condición actual respecto al fenómeno de la rotación laboral. En los últimos diez años, en la Escuela se ha dado una reducción de las enfermeras docentes pasando de 15 a 11 que laboran en la actualidad (gráfica 1). El personal se encuentra vinculado en dos modalidades: de planta o por contrato. La mayor parte se encuentran vinculadas por contrato y si bien hasta 2010, la distribución porcentual de los dos tipos de contratación se mantuvo homogénea (40% de planta y 60% por contrato), en los últimos cuatro años la distribución ha variado privilegiando la modalidad por contratación y en detrimento de la modalidad de planta (gráfica 2).

Gráfica 1. Volumen de personal de enfermeras docentes

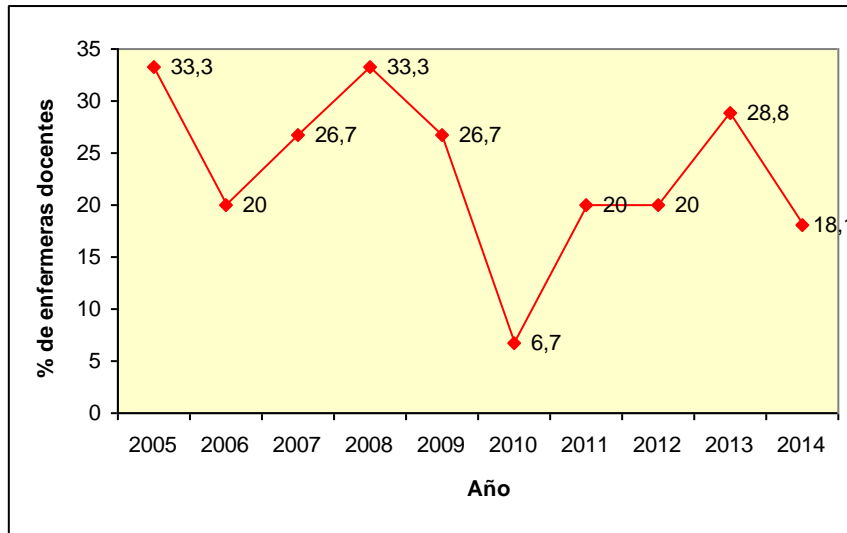


Gráfica 2. Tipo de vinculación del personal de enfermeras docentes

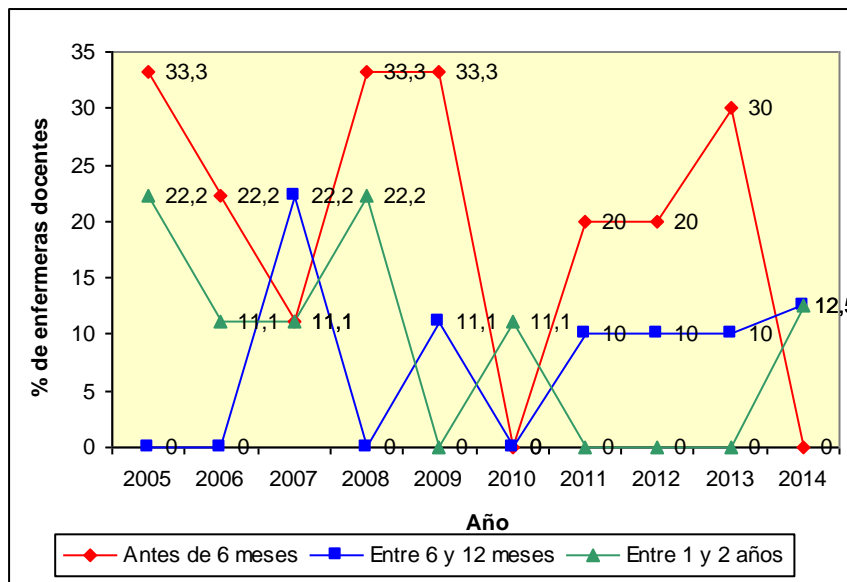


En lo que tiene que ver con la rotación del personal de enfermeras docentes, se halló que si bien se ha presentado tanto entre el personal de planta como entre el personal por contrato, el problema afecta de manera más notoria y relevante a este último. De hecho, entre el personal de planta solo se han presentado tres retiros en los últimos 10 años, de los cuales uno obedeció a que el funcionario se pensionó. En general, la rotación del personal de enfermeras docentes por contrato en los últimos 10 años observó una cota máxima en 2005 y 2008, cuando alcanzó el 33,3%, y una cota mínima en el año 2010 cuando el nivel fue de 6,7% (gráfica 3). Sin embargo, los valores modales de la rotación de personal se encuentran en su mayoría por encima del 20%, arrojando un promedio de 24,1% con tendencia actual a la baja, puesto que en 2014 se ubicó en 18,1%, la cual de todas maneras resulta una rotación alta que genera problemas en materia de entrenamiento, homogeneidad en la calidad del servicio y alto costo de reentrenamiento.

Gráfica 3. Rotación total del personal de enfermeras docentes



Gráfica 4. Tiempo de rotación del personal de enfermeras docentes



Se pudo determinar que tanto el tipo de vinculación del personal de enfermeras docentes que privilegia la modalidad por contrato, como el problema de la alta rotación en dicho personal, no son fenómenos de exclusiva ocurrencia en la Escuela de Enfermería del Hospital Militar sino que constituyen situaciones generalizadas en las instituciones que ofrecen programas de formación en enfermería a nivel profesional o de formación técnica laboral. Si bien se evidenció que los dos indicadores son comparativamente altos, en la Escuela de Enfermería del Hospital Militar ello parece derivarse más del tipo de formación que de la institución educativa en sí misma. Así se deriva del hecho que tanto el nivel de personal por contrato como el nivel de rotación son comparativamente



más altos en las instituciones que ofrecen la formación en Enfermería en el nivel técnico laboral (tabla 1 y 2).

Tabla 1: Tipo de vinculación del personal de enfermeras docentes comparado

INSTITUCIONES	TIPO DE VINCULACION	
	PLANTA	CONTRATO
EEHM	27.3%	72.7%
FUAA (P)	32.5%	67.5%
FUAA (TL)	24%	76%
ECCI	41.7%	58.3%
FUCS	31.9%	68.1%
CAAS	22.4%	77.6%

EEHM: Escuela de Enfermería del Hospital Militar. FUAA (P): Fundación Universitaria del Área Andina (programa Profesional). FUAA (TL): Fundación Universitaria del Área Andina (programa Técnico Laboral). ECCI: Escuela Colombiana de Carreras Industriales. FUCS: Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud. CAAS: Campoalto Eusalud S.A.

Tabla 2: Rotación promedio del personal de enfermeras docentes comparado

INSTITUCIONES	% DE ENFERMERAS
EEHM	24.1%
FUAA (P)	19.1%
FUAA (TL)	27.3%
ECCI	21.9%
FUCS	20.4%
CAAS	32.7%

EEHM: Escuela de Enfermería del Hospital Militar. FUAA (P): Fundación Universitaria del Área Andina (programa Profesional). FUAA (TL): Fundación Universitaria del Área Andina (programa Técnico Laboral). ECCI: Escuela Colombiana de Carreras Industriales. FUCS: Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud. CAAS: Campoalto Eusalud S.A.

Es relevante la información de la Fundación Universitaria del Área Andina en la que se puede ver una diferencia en el nivel de vinculación por contrato entre el programa profesional y el programa técnico laboral, siendo más alto en este último. Edgar Humberto Lagos Sandoval, Coordinador Académico del programa Técnico Laboral en Auxiliar de Enfermería de dicha institución, señala que la situación respecto a la rotación del personal de enfermeras docentes es similar, es decir, es más alta en el programa técnico laboral que en el programa profesional. Estos datos parecen apoyar la inferencia que si bien los niveles altos de vinculación por contrato y rotación son un problema generalizado en

las instituciones que ofrecen formación en Enfermería, ello parece tener más relación con el nivel de formación ofrecido que con la institución en sí misma. De esta manera, los programas de formación técnica laboral presentan una mayor prevalencia de estos fenómenos.

En relación con el ejercicio de la docencia y las posibles causas de la alta rotación del personal de enfermeras docentes, tanto a partir de la información proporcionada en los grupos focales como en la obtenida en la encuesta se encontró que la mayoría de los profesionales de enfermería (67,7%) nunca han ejercido la docencia. Solo una franja minoritaria (9,7%), se dedica a ella de manera permanente y menos de la cuarta parte lo ha hecho alguna vez o de manera ocasional.

Se pudo determinar que la baja propensión de los profesionales de Enfermería a desempeñar la labor docente se debe a que la mayoría de ellos (54,8%), no considera que la labor docente constituya una opción para desarrollar una carrera profesional, y casi la tercera parte (32,3%), lo considera solo como una opción complementaria a la carrera en el área asistencial. Tan solo una franja minoritaria del 12,9% considera a la docencia como una opción por sí misma para el desarrollo profesional y personal de los profesionales de la Enfermería, es decir, solo esa reducida proporción considera posible que se pueda hacer carrera como docente. Claramente la percepción de los profesionales de Enfermería sigue privilegiando el área asistencial como el escenario natural para hacer carrera profesional.

En la presente investigación se partió de la premisa que los factores relacionados con las condiciones laborales eran determinantes tanto en la percepción negativa que se tiene de la labor docente como opción de desarrollo profesional entre los profesionales de la Enfermería como en el nivel de rotación del personal de enfermeras docentes. Los resultados obtenidos tanto en los grupos focales como en la encuesta demuestran que si bien en efecto los factores relacionados con las condiciones laborales (remuneración, estabilidad y oferta) tienen gran incidencia en la consideración de la docencia como opción profesional (tabla 3), los factores relacionados con la percepción sobre la labor docente en sí como oportunidad de hacer carrera (prestigio y desarrollo profesional) tienen una gran relevancia. En otras palabras se determinó que son de gran prevalencia entre los profesionales de la Enfermería percepciones negativas con respecto a la docencia. Así lo evidencia el hecho que para cerca de la cuarta parte de ellos (24,1%) se obtiene mayor prestigio profesional en el área asistencial que en el área docente y casi la tercera parte (32,7%) consideran que la docencia no ofrece los mismos beneficios y ventajas en materia de desarrollo profesional.

Igual relación se deriva de los resultados obtenidos con respecto a las causas de la alta rotación del personal de enfermeras docentes de la Escuela de Enfermería del Hospital Militar, si bien en este caso los factores relacionados con las condiciones siguen siendo los más determinantes (tabla 4). Se encontró que a pesar que en este indicador los factores relacionados con las condiciones laborales son los más importantes para las enfermeras docentes a la hora de retirarse de la institución, especialmente la remuneración y la estabilidad laboral que alcanzan niveles de incidencia superiores al 70%, la percepción del personal de enfermeras docentes sobre el prestigio y las posibilidades de desarrollo profesional también tienen peso en dicha decisión. Vale la pena resaltar que las condiciones laborales también inciden en la rotación del personal de enfermeras docentes de planta en la institución. Así se evidencia del hecho que dos de los tres retiros que se dieron en los últimos diez años obedecieron a estos factores, es decir, a la aceptación de una oferta que mejoraba esas condiciones.

Tabla 3: Factores negativos de la docencia como profesión

FACTORES	% DE ENFERMERAS
PRESTIGIO	24.1%
REMUNERACION	19.4%
OFERTA LABORAL	27.3%
ESTABILIDAD LABORAL	21.1%
DESARROLLO PROFESIONAL	32.7%

Tabla 4: Factores de rotación del personal de enfermeras docentes

FACTORES	% CASOS DE ROTACION
PRESTIGIO	11.3%
REMUNERACION	74.2%
OFERTA LABORAL	21.2%
ESTABILIDAD LABORAL	72.9%
PREFERENCIA DEL AREA ASISTENCIAL	47.4%

## CONCLUSIONES

Sin duda las conclusiones más importantes del estudio desarrollado se relacionan con la especificidad del fenómeno de la rotación del personal de enfermeras docentes en la Escuela de Enfermería del Hospital Militar, sus condiciones actuales y la determinación de sus causas. Sobre el primer aspecto, los resultados de la investigación permiten concluir que el alto nivel de rotación del personal de enfermeras docentes no es un fenómeno específico de esta institución sino una situación generalizada en las instituciones que ofrecen programas de formación en Enfermería y que afectan tanto a los programas de formación Profesional como a los de formación Técnica Laboral, si bien el impacto es más relevante en éstos últimos. De manera derivativa dentro del estudio se halló además que la forma de vinculación, que privilegia la modalidad por contrato y además es una de las causas de la alta rotación en la Escuela de Enfermería del Hospital Militar, es igualmente una situación generalizada.

En relación con las condiciones actuales del nivel de rotación del personal de enfermeras docentes en la institución se determinó que el nivel es alto más alto entre el personal vinculado por contrato que entre el personal de planta y comparativamente se estableció que la rotación tiende a ser mayor en los programas de formación Técnica Laboral que en los de formación Profesional. Sin embargo, también comparativamente se evidenció que el nivel que se presenta en la Escuela no es notablemente diferente al que se presenta en otras instituciones. Finalmente, en relación con las causas de la alta rotación de este personal se confirmó la premisa inicial según la cual la principal motivación de las enfermeras docentes para renunciar está relacionada con las condiciones laborales, es decir, con el bajo nivel de remuneración y la baja estabilidad que ofrece la forma de vinculación por contrato. Pero se halló igualmente que existen factores adicionales determinantes, relacionados con la percepción que tienen en general los profesionales de la Enfermería con respecto a la docencia como una opción de desarrollo profesional. Se pudo evidenciar que prevalece entre la mayor parte de esta población la noción de que es más prestigioso y proporciona mejores posibilidades de desarrollo profesional, seguir la línea asistencial que la docente. Si acaso una gran parte considera a la docencia como algo que puede ser complementario, pero solo una franja minoritaria considera que la labor docente en Enfermería puede constituir per se la forma de hacer una carrera en el área.

A partir de los resultados obtenidos se han generado elementos de juicio relevantes que en el futuro puedan ser empleadas para, de un lado, formular estrategias que incentiven la labor docente y promuevan la retención del personal y, de otro lado, contribuir a actualizar el proceso de selección de la enfermera docente con inclusión del mercadeo cuántico como referente. Mediante el logro y la integración de estos dos objetivos se espera haber logrado proporcionar igualmente información que

posibilite el análisis para proyectar una herramienta gerencial que permita reducir la rotación de enfermeras docentes en la Escuela de Enfermería del Hospital Militar Central, que propenda por la eficiencia y la calidad en la prestación del servicio educativo y el fortalecimiento de los procesos estratégicos y misionales.

Durante el proceso de investigación el obstáculo más relevante fue la dificultad de estructurar un marco metodológico adecuado para llevar a cabo el análisis con la aplicación los novedosos elementos teórico-conceptuales y metodológicos que se proponen desde la noción del *mercadeo cuántico* al problema de la rotación de personal. En el caso específico que ha sido elegido como objeto de estudio, esto es la alta rotación del personal docentes de enfermería en la Escuela de Enfermería del Hospital Militar Central, este obstáculo se superó estructurando categorías de análisis que integran los factores medioambientales y los factores afectivo-cognitivos para realizar el diagnóstico a partir del cual sea posible estructurar una propuesta para enfrentar el fenómeno objeto de estudio. Fue precisamente esto lo que permitió la identificación de causas con la superación de la premisa inicialmente propuesta, mostrando como causas adicionales factores relacionados con la percepción afectivo-cognitiva de la población de profesionales de la Enfermería en relación con la profesión docente. Otro obstáculo relevante, también de corte metodológico, fue la dificultad de obtener información primaria mediante encuestas, lo cual imposibilitó la realización de un muestreo probabilístico y llevó a realizar uno no probabilístico por conveniencia.

Se espera que los resultados de la investigación beneficien a varios grupos poblacionales convergentes en la problemática en la que ella se centre. De un lado está la población de estudiantes de la Escuela de Enfermería del Hospital Militar Central, para quienes se generará la posibilidad que en el mediano perciban una considerable mejoría en el proceso de enseñanza-aprendizaje derivada de una mayor estabilidad de la planta de enfermeras docentes. De otro lado está la población de profesionales de la enfermería quienes en el corto plazo, con las mejoras que proponga el modelo que logre sugerirse en materia de vinculación laboral y aumento de expectativas de desarrollo personal y profesional del personal de enfermeras docentes de la Escuela, encontrarán una importante plaza de oferta de empleo.

Adicionalmente, se pretende haber generado también beneficios para las directivas de la Institución, toda vez que la estabilidad del personal de enfermeras docentes disminuirá el gran impacto en tiempo y dinero que genera la alta rotación actual. Finalmente, de manera más indirecta, también se espera que al final de la investigación se haya generado un beneficio para la población de usuarios del servicio de enfermería desarrollado por los egresados de la Escuela, tanto en el propio Hospital

Militar Central como en las demás instituciones de salud en las cuáles éstos presten sus servicios profesionales. Al ser preparados con una mejor calidad, derivada de la estabilidad del personal de enfermeras docentes, desarrollarán en un mayor nivel sus competencias y habilidades en la profesión de Enfermería.

Invitar a la gerencia de talento humano a definir el perfil que reúna los requisitos personales, profesionales e involucre un análisis de las expectativas del aspirante al cargo y el proceso de selección disminuye el riesgo de deserción laboral. También compete a la gerencia de talento humano implementar un modelo de contratación laboral con salario integral, que cubra las expectativas del personal contratado.

Realizar este seminario con una visión de la aplicabilidad del mercadeo cuántico representa una ganancia al analizar el problema de investigación de mercado ya que parte de la concepción del pensamiento complejo, toda decisión que involucra al ser humano es de antemano un hecho complejo; el mercadeo cuántico involucra todas las funciones corporativas de una organización, permite averiguar las sensaciones, percepciones que tiene el ser humano ante cualquier situación del entorno al cual responde con un comportamiento, compromete la causalidad y genera un impacto causal en lo financiero, la calidad y el servicio. Incluir el mercadeo cuántico en el proceso de selección de personal del enfermero docente, permitirá una mayor movilidad y flexibilidad del proceso, adentrarse en el pensamiento, gustos, proyecto de vida del aspirante facilitará la toma de decisiones en el momento de la elección. El mercadeo cuántico representa beneficio entre la organización y el aspirante, permite a la gerencia unificar conceptos dirigidos a la obtención de resultados, concibe al ser humano de forma integral a fin de ganar y retener para el logro de las metas empresariales, facilita las relaciones laborales y genera un impacto en la sociedad.

En términos generales se espera que se hayan generado impactos positivos en lo institucional, en lo profesional y en lo social. En el ámbito institucional, la articulación de un modelo gerencial que mejore los procesos de selección y contratación del personal de enfermeras docentes en la Escuela, con la inclusión de herramientas que permitan a futuro, proyectar elementos de juicio en la vinculación de los profesionales de Enfermería y la opción de asumir la docencia como una alternativa de desarrollo profesional y personal, disminuir así el nivel de rotación con el consecuente impacto positivo, en la gestión de los procesos académicos y financieros.

En el ámbito profesional, ofrecer un mejoramiento en las condiciones de selección y contratación y una *positivización* en la noción de la docencia para el personal de Enfermería, generará un

potenciamiento de este segmento del mercado laboral. Y en el ámbito social, como se ha dicho, la consecuencia es más indirecta y transversal pero igualmente positiva al poner en el mercado unos egresados cuyas competencias y habilidades profesionales han sido desarrolladas en el ambiente de óptimos estándares de calidad que asegura la disposición de un personal de enfermeras docentes estables en el tiempo.

Sin duda los resultados de esta investigación constituyen una pequeña contribución para elevar la calidad de la Especialización de Alta Gerencia de la Facultad de Estudios a Distancia de la Universidad Militar Nueva Granada, desde el punto de vista académico. El aumento de la calidad en el proceso académico se da generalmente por la vía de la optimización del mismo, tanto en su componente administrativo como en el ámbito pedagógico de la interacción enseñanza-aprendizaje, o por la profundización en el nivel de conocimiento que se transmite o se genera. En este caso se va más allá y se propone el abordaje de la construcción del conocimiento desde un nuevo paradigma: el de la complejidad. Con ello se sube un escalón más en la evolución de la calidad de la Especialización al constituirse en un escenario pionero en esta nueva visión.

## REFERENCIAS

Chiavenato, I. (2009). *Administración de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1990). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

De Juan, P. (2004). La "P" mayúscula de los procesos de selección. En *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. (págs. 263-271).

García, M. (2013). Caracterización del mercado laboral en Colombia. *Un estudio desde la perspectiva de la segmentación*. Manizales: Universidad de Manizales, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas.

López, M. (2011). Inestabilidad laboral y ciclo de vida laboral en Colombia. *Ensayos sobre la Economía Laboral en Colombia*(14), 70-94.

Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista de la Escuela de Administración*(48).

Rodríguez, S. (2000). *Recursos Humanos: Su misión trascendente y ética*. México: Grijalbo.

Serna, H. (1992). *La gestión empresarial*. Bogotá: Legis.

Valle, R. (1995). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.



## **RECONOCIMIENTO**

Mi más sentido reconocimiento y agradecimiento a mi familia, al Hospital Militar Central y a la Universidad Militar Nueva Granada que a través de la Facultad de Estudios a Distancia, fueron los facilitadores de este proceso de formación. Igualmente expreso un especial agradecimiento al profesor Santiago García, por su valiosa colaboración en el desarrollo de la presente investigación.

## **BIOGRAFÍA**

Julieta Barrera Coronado es Enfermera Profesional egresada de la Universidad del Valle, especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Santo Tomás, aspirante al título de Especialista en Alta Gerencia de la UMNG. Actualmente ocupa el cargo de Directora de la Escuela de Enfermería del Hospital Militar Central. Se puede contactar al correo electrónico [julieta.barrera@hospitalmilitar.gov.co](mailto:julieta.barrera@hospitalmilitar.gov.co)