



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA  
DISMINUIR LA ROTACIÓN Y EL  
AUSENTISMO DEL PERSONAL EN LA  
UNIDAD EDUCATIVA OSCAR  
FERNANDO BENEDETTI “FE Y  
ALEGRÍA” UBICADA EN GUACARA,  
ESTADO CARABOBO**

**AUTOR: DORANTE REGUEIRO KATHERINE T.**

**C.I.: 16.245.406**



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN Y  
EL AUSENTISMO DEL PERSONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA  
OSCAR FERNANDO BENEDETTI “FE Y ALEGRÍA” UBICADA EN  
GUACARA, ESTADO CARABOBO**

Proyecto del Trabajo de Grado para optar al título de  
LICENCIADA EN RELACIONES INDUSTRIALES

**Autor:** DORANTE REGUEIRO KATHERINE T.

**Tutora:** LAGARDERA FRANCIS

San Diego, Junio 2017



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
DECANATO

San Diego, 10 de Mayo de 2017

**Ciudadana**  
Katherine Dorante  
C.I 16.245.406

Cumplo con informarle que la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar según **Acta N° 1986** el **Proyecto de Trabajo de Grado**, presentado por usted como requisito para optar al correspondiente título profesional.

**Título del trabajo: "ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN Y AUSENTISMO DEL PERSONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA OSCAR FERNANDO BENEDETTI "FE Y ALEGRIA " UBICADA EN GUACARA ESTADO CARABOBO."**

Tutor académico: Francis Lagardera

Escuela: Relaciones Industriales

Atentamente,



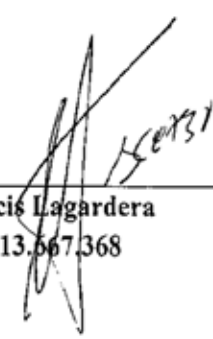
**Prof. Belkys Suárez Montoya**  
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales



## ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, FRANCIS LAGARDERA, portador(a) de la cédula de identidad N° V-13.667.368, en mi carácter de tutor del **trabajo de grado** presentado por el(la) ciudadano(a) KATHERINE T. DORANTE R., portador(a) de la cédula de identidad N° V-16.245.406, titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN Y EL AUSENTISMO DEL PERSONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA OSCAR FERNANDO BENEDETTI "FE Y ALEGRÍA" UBICADA EN GUACARA, ESTADO CARABOBO**, presentado como requisito parcial para optar al título de LICENCIADA EN RELACIONES INDUSTRIALES, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los cinco días del mes de Junio del año dos mil diecisiete.

  
Francis Lagardera  
V-13.667.368

## **DEDICATORIA**

Después de una larga lucha obtengo el resultado de mi esfuerzo que deseo compartir con mis seres queridos, por esto lo dedico:

En primer lugar, a Dios todopoderoso por darme vida, salud y sabiduría para lograr esta y todas las metas que aun me faltan por realizar.

A mis padres, Evelyn y William, por darme la vida, el amor, apoyo incondicional y enseñarme los principios que hoy en día son mi base y por todo lo que me han brindado durante todos estos años.

A mi bello hijo G. Elías, por ser mi motivación constante, el que me da fuerzas para seguir con mis metas.

A mis abuelos Evelia y Adolfo, por siempre estar presente en mi vida dándome buenos consejos.

A mis hermanos William A., Sharon y Samuel, por brindarme siempre su apoyo de manera incondicional y pertenecer a mi vida.

A mi esposo, Ángel González por ser paciente conmigo, por ser mi apoyo, por estar a mi lado y haberme ayudado de una u otra manera a la realización de este trabajo.

**A Todos con mucho Amor...**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Profesora Francis Lagardera, por haber aceptado ser mi Tutora Académico y por haberme orientado en la elaboración de este informe.

A la Universidad José Antonio Páez, por haberme brindado la oportunidad y confianza de profesionalizarme en esta casa de estudio.

A mis amigas, Isamar P., Ginoska C., María B., Jassibeth D. y María V. por estar siempre dispuestas a prestarme su ayuda. Gracias por compartir conmigo una de las mejores etapas de nuestras vidas, que Dios las bendiga y permita que conservemos esta bella amistad.

De igual manea agradezco a la A.C. Fe y Alegría, por haberme abierto las puertas de dicha institución y permitir la realización de esta investigación.

**A todos gracias...**

## ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	DEDICATORIA .....	iii
	AGRADECIMIENTOS .....	iv
	INDICE GENERAL .....	v
	RESUMEN INFORMATIVO .....	vi
	INTRODUCCIÓN.....	1
	CAPÍTULO	
I	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
	1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
	1.2. OBJETIVOS .....	6
	1.3. JUSTIFICACIÓN .....	7
II	MARCO TEÓRICO .....	9
	2.1. BASES TEÓRICAS.....	9
	2.2. ANTECEDENTES.....	9
	2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	32
III	MARCO METODOLÓGICO .....	34
IV	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	41
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	66
	5.1. CONCLUSIONES .....	66
	5.2. RECOMENDACIONES.....	68
	REFERENCIAS .....	70
	Impresas.....	70
	ANEXOS .....	73
	A. CUESTONARIO .....	74



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN Y  
EL AUSENTISMO DEL PERSONAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA  
OSCAR FERNANDO BENEDETTI “FE Y ALEGRÍA” UBICADA EN  
GUACARA, ESTADO CARABOBO.**

**Autor:** DORANTE REGUEIRO KATHERINE T.

**Tutora:** LAGARDERA FRANCIS

**Fecha:** JUNIO 2017

**RESUMEN INFORMATIVO**

Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones. Una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos, se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional. Muchas empresas reconocen que tienen dificultades en mantener a sus mejores talentos, porque no es sólo cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas. En el presente trabajo se quiere explicar la importancia de implementar estrategias gerenciales con efectos exitosos en la permanencia del personal dentro de la organización. Se plantea realizar políticas y estrategias alineadas a la satisfacción del empleado. En este sentido, se proponen prácticas necesarias que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, con el propósito de reducir el ausentismo y la rotación del personal.

**PALABRAS CLAVES:** Talento Humano, Condiciones Laborales, Satisfacción.

## INTRODUCCION

Los altos porcentajes de rotación y ausentismo del personal que se han registrado en la empresa, amenazan el ideario de su acción educativa que le caracteriza. Adicionalmente, la rotación incrementa seriamente los costos de reemplazo de personal altamente capacitado y, por si fuera poco, acarrea a la empresa la imagen de organización que no logra desarrollar un “sentido de pertenencia” en sus integrantes.

A través del presente estudio se pretende analizar las actitudes y motivaciones más comunes entre los empleados, a fin de comprender su comportamiento en el medio laboral y precisar lo que será posible ajustar. De igual forma, se busca encontrar las bases razonables para demostrar al empleador que es necesario implementar estrategias orientadas hacia el cambio, el estilo de liderazgo, la actitud hacia la autoridad, la toma de decisiones, la comunicación, la actitud hacia el conflicto, el grado en que la empresa es responsable de proteger al empleado y velar por su bienestar.

La estructura de este trabajo es la siguiente: El Capítulo I: desarrolla el problema que se estudia, además de incluir el planteamiento y formulación del mismo. En este mismo Capítulo, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos que orientan la investigación. Así mismo, la justificación, alcance y limitaciones de la investigación se desarrollan en este mismo capítulo. En el Capítulo II: se presentan los antecedentes y bases teóricas de la investigación así como la definición de los términos básicos utilizados. Posteriormente, en el Capítulo III: incluye las fases metodológicas desarrolladas durante el proceso de investigación. Finalmente, Capítulo IV: denominado PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS y Capítulo V: hace referencia a las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El ausentismo del personal se ve influenciado básicamente por las estrategias de Recursos Humanos de las organizaciones y la percepción de los empleados al respecto, con una consecuencia directa que es la permanencia del empleado medido en términos de antigüedad o el egreso de personal, voluntario o involuntario, a través del Índice de Rotación de Personal.

El empleado es el sujeto de la acción fusionada y a quien en definitiva determina con su permanencia si las estrategias desarrolladas por el departamento de Recursos Humanos y accionadas por la Dirección, son exitosas, es importante, por ende, conocer la percepción que tienen los empleados de dicha Institución acerca de las estrategias y acciones implementadas para mantener al personal, esto debido a que dicha percepción conforma un paso importante en el proceso de concientización acerca de que existe una preocupación real por el recurso humano los cuales apuestan a su permanencia dentro de la organización.

Independientemente de las causas que generan el ausentismo, este fenómeno se ha convertido en un problema particularmente grave, ya que es una de las situaciones que con más intensidad altera la relación laboral, debido a la alta frecuencia con que se presenta.

Esta afirmación es corroborada por varios autores, entre ellos Robbins (2005:123), quien señala que el ausentismo es “un aspecto importante a considerar en las empresas, es por ello que hay que desarrollar estrategias que controlen las causas que la originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los

empleados al trabajo”. El Departamento de Recursos Humanos es el encargado junto con los demás departamento, de realizar las políticas y estrategias orientadas a la satisfacción del empleado. Entre las teorías más utilizadas por las empresas esta la que relaciona la satisfacción del trabajador a través de beneficios socioeconómicos, donde se plantea que no necesariamente es cierto que los empleados perciben el pertenecer a una empresa únicamente por el sueldo, dicho motivo puede ser la insatisfacción del empleado ante las políticas organizacionales o los diferentes factores que pueden estar afectando su persona.

Si se habla de rotación de personal y la percepción como otra causa de egreso, en tal sentido es necesario identificar porqué los empleados de la Institución no están satisfechos, encontrando la posibilidad de que el personal se retire de la Institución buscando aquello que esa empresa no le pudo ofrecer, y cuando cada empleado posee una interpretación y análisis distinto ante un estímulo dado por la organización, se podría decir que estamos en presencia de diferentes percepciones.

Los altos índices de rotación resultan para las empresas un costo elevado que se reflejan en pérdida de tiempo y dinero debido a los conocimientos adquiridos por el empleado desde su ingreso a la Institución, la rotación resulta ser más costosa cuando los empleados que se retiran son aquellos poseedores del capital intelectual.

Así por un incremento de rotación por renuncia, sobre todo por un ausentismo injustificado de empleados. Al respecto Bohlander (2007:3), afirma que:” En la actualidad este fenómeno se ha convertido en un problema particularmente grave, ya que es una de las causas con que más intensidad altera la relación laboral, debido a la alta frecuencia con que se presenta”.

Si el índice de rotación resulta un costo para la empresa, y es uno de los temas concernientes al equipo de Recursos Humanos, se puede decir entonces que el

encontrar o no, la manera de que el personal continúe en la organización resulta un reto para el profesional que labora en ese equipo.

Resulta entonces un problema para el profesional de Relaciones Industriales diseñar estrategias para reducir el ausentismo y la rotación del personal dentro de una organización. En la organización es de suma importancia hacerse la siguiente pregunta:

¿Qué hace que los empleados permanezcan o no en una organización?

Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del capital humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad a la organización es el capital humano.

De esta forma, se aspira crear la fuerza necesaria que permita impulsar y expandir nuevas formas y modelos gerenciales para disminuir el ausentismo y rotación del personal en la Institución, siendo prioritario la formación del recurso humano en la adaptación a las necesarias estrategias de liderazgo y competitividad institucional que le impone el cambio en su entorno de actuación; que le permitirá al profesor y al resto del personal la ampliación y fortalecimiento de su papel como formador de jóvenes con valores, preparados para el campo laboral.

En efecto, el estudio de la evolución en la formación de personal en las instituciones de Educación, evidencia que la política de recursos humanos ha consistido en reclutar personal especializado y de calidad, garantizando el más adecuado nivel académico y la idoneidad de los seleccionados, de acuerdo con lo que indica el Manual de Convivencia de Fe y Alegría en su Proyecto de Creación, pero hay debilidad en cuanto a la capacitación y desarrollo que permita formar al personal de la institución, de herramientas gerenciales, ya que los profesores se han capacitado mediante el Curso de Inducción sobre el

proceso de enseñanza – aprendizaje y en la elaboración de novedosos materiales didácticos, han realizado Cursos de ampliación y/o especializaciones y maestrías, todo ello mediante un interés personal y no mediante una planificación estratégica del recurso humano que se requiere para ocupar los distintos cargos que producto de ascenso y/o jubilación han venido quedando desiertos.

El propósito en la realización de esta tesis, es determinar los factores asociados que influyen en el ausentismo laboral de los empleados de la Unidad Educativa Oscar Fernando Benedetti, para proponer las soluciones correspondientes.

### **1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Lo antes descrito en el planteamiento del problema, está siendo considerado como indicador que la empresa debe tomar en cuenta como estrategia organizacional, y aunque pueden ser innumerables los motivos por los cuales el trabajador egresa o permanece, la empresa debe enfrentarse además a situaciones de inestabilidad en todos los ámbitos de acción donde se desarrollan.

En cuanto a los trabajadores se puede aludir que puedan permanecer dentro de la empresa debido a un buen ambiente de trabajo o una buena remuneración, así como también pueden alegar que egresan debido a problemas con el supervisor, insatisfacción con las actividades realizadas o acumulación excesiva de actividades, pero se debe tomar en cuenta que la rotación y ausentismo del personal no son una causa, sino la consecuencia, ya sea de malas políticas dentro de la empresa o de Recursos Humanos.

La realidad que actualmente se vive en las Instituciones de Educación, se hace necesario capacitar en cuanto a herramientas gerenciales se refiere al personal que desee desempeñar cargos directivos en ellas, ya que se adquiere un nivel académico en las áreas objeto de estudio en la formación y continuación de

estudios universitarios, pero no se prepara académicamente en cuanto al desempeño laboral en niveles gerenciales.

Pude observar y constatar las percepciones de los empleados en cuanto a las políticas utilizadas por recursos humanos para reducir la rotación y el ausentismo del personal. Es por ello que se realizará una investigación para responder a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los factores que influyen en el ausentismo y la rotación del personal de la Unidad Educativa Oscar F. Benedetti “Fe y Alegría”? ¿Cuáles son las consecuencias que se producen por el ausentismo y la rotación del personal de la Unidad Educativa Oscar F. Benedetti “Fe y Alegría”? ¿Qué estrategias serán factibles para disminuir la rotación y el ausentismo del personal, utilizados por el Departamento de Recursos Humanos, para así garantizar la estabilidad de los empleados de la Unidad Educativa Oscar F. Benedetti “Fe y Alegría”?

## **1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar Estrategias Gerenciales para disminuir la rotación y ausentismo del personal en la Unidad Educativa Oscar Fernando Benedetti “Fe y Alegría” ubicada en Guacara, Estado Carabobo.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

2. Diagnosticar la situación actual en cuanto al número de rotación y ausentismo del personal en la U.E Oscar Fernando Benedetti “Fe y Alegría”.
3. Describir las fortalezas y debilidades de la Gerencia de Recursos Humanos en la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría ubicada en Guacara, Estado Carabobo.
4. Definir las posibles causas de la Rotación y Ausentismo del personal en la Institución.
5. Diseñar las estrategias gerenciales para evitar la disminución de rotación y ausentismo del personal en la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría ubicada en Guacara, Estado Carabobo.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En las organizaciones surgen diferentes formas de pensar ya que podemos encontrar diferentes opiniones acerca de la mejor manera de reducir el ausentismo y la rotación de personal, entre las más destacadas están el factor monetario, el factor psicológico. Es por esto que se desea investigar como la Institución está dispuesta a ajustar sus estrategias y políticas de compensaciones según cada empleado, o cuan dispuestos están este tipo de empleados, en aceptar ciertos beneficios en sus trabajos, ya que las personas no solo valen por su nivel académico sino que valen por como

logran poner en práctica esos conocimientos y agregar valor a la organización; estos beneficios o motivos pueden entenderse como una influencia directa sobre el comportamiento de los empleados.

Una organización siempre debe moverse en dirección a bajar los costos y es por esto que se debe a estudiar las estrategias que le permitan no tener que incidir en costos de rotación y ausentismo, esto debido a que este efecto trae como consecuencia diversos tipos de costos.

En la Institución incurren costos por contratación, ya que cuando procede a reclutar al posible talento, incluyen costos por métodos de ubicación de candidatos, aplicación de pruebas psicotécnicas, exámenes médicos, etc.

Se presenta un problema cuando la Institución pierde sus talentos y se procede al ingreso de un nuevo trabajador, se debe tener en cuenta que esta persona no será igual que aquel que se fue y que le llevará tiempo considerable el que esta persona se torne productivo.

Se puede decir que los costos son todas las pérdidas en la que incide una empresa con el egreso de un trabajador, porque ocasiona una perturbación, en la prestación de un servicio, así como también puede perturbar las relaciones del equipo de trabajo. Uno de los más importantes es el costo de la productividad, en el cual se da una pérdida por el lapso de tiempo que se genera desde el momento que se abre una vacante hasta cuando es cubierta la misma, ya que otro empleado tiene que cumplir esas funciones descuidando sus funciones principales o parándose la actividad por la espera de un nuevo reemplazo.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes**

En primer lugar se presenta el trabajo de Aguilar (2015), titulado **“Propuesta para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex Servicios S.A de C.V”** cuyo objetivo principal fue determinar las causas que motivan la rotación del personal operativo de la empresa Saljamex Servicios S.A de C.V. y presentar las diferentes propuestas para su control presente. El estudio fue de tipo evaluativo realizado a la empresa Saljamex Servicios S. A de C.V, mediante una investigación descriptiva, identificando aquellos factores que originan la elevada rotación del personal en la organización. El investigador, utilizó como muestra al personal operativo de la empresa a la que se le aplicó cuestionarios de salida, entrevistas personales, y observancia del proceso de contratación, así como del ciclo que implica el ingreso del personal al área productiva de SALJAMEX Servicios S.A. de C.V.

La investigación llegó a la conclusión, que la rotación no controlada dentro de la organización produce efectos perjudiciales en la productividad, por tal razón es imperante determinar un control institucional de la rotación de personal, para que el departamento de Capital Humano obtenga resultados favorables, por ende se dirigirán coordinadamente sus esfuerzos para ayudar a la productividad de la empresa, generando beneficios para todos. Este estudio se relaciona con la investigación presente ya que ambos trabajos manifiestan la importancia en la estabilidad laboral en una organización, y el cómo puede afectar el desempeño de la misma, por lo tanto, se debe buscar las principales causas que dan origen a una excesiva rotación del personal y encontrar posibles soluciones.

Por otra parte se tomó el estudio de Collana (2014), como antecedente, titulado **“Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores”**,

cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2014. Se utilizó un diseño correlacional – cuantitativo, empleando la revisión documental en las áreas de Recursos Humanos y la Gerencia de Operaciones, así como un cuestionario estructurado, aplicado a los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2014. Cuyos resultados estableció que la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad si es significativa, y se encontró que la productividad presento algunos crecimientos en los meses del año 2014.

Los autores concluyeron que la relación entre la rotación de personal y el absentismo con la productividad de los operarios en la empresa Ángeles Eventos en el 2014, si es significativa, ya que al analizar estadísticamente ambas variables se observó algunas variaciones; sin embargo, estas no inciden de forma directa con la productividad, pero si en la satisfacción del personal.

Este estudio se vincula directamente con las variables del trabajo presente, ya que ambas recurren al estudio de los factores que ocasionan el absentismo y la rotación de personal, reconociendo el valor de satisfacer las necesidades individuales y crear las condiciones necesarias para lograr un buen clima laboral, haciendo que el ambiente de trabajo sea motivante en cualquier organización, por lo tanto se proponen estrategias que mejoren estos aspectos laborales.

Otra investigación que sirvió de antecedente fue el trabajo de Hernández (2013), titulado **“Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales”**, que se plantea como objetivo principal, el estudio de la industria del vestido que se caracteriza por ser una de las actividades industriales más competidas y dinámicas del mundo, y estas organizaciones, con el fin de reducir sus costos de producción, promueven mediante la externalización de las operaciones de ensamble, la incorporación de países periféricos o en desarrollo como México, en búsqueda mano

de obra barata y escasa o nula sindicalización, lo que se traduce en precariedad y exclusión social, dando origen a una elevada rotación de personal.

Por lo tanto, la investigadora hace una investigación descriptiva desde el análisis de datos acerca de la demanda textil y de moda en el estado de Tlaxcala que se localiza en la meseta central del país, llegando a la conclusión de que los trabajadores constituyen un grupo vulnerable para poder ejercer sus derechos colectivos. La industria textil y del vestido continúa siendo una actividad tradicional, razón por la cual sus trabajadores son los menos escolarizados, perciben menos ingresos y laboran jornadas de trabajo por encima o por debajo de la jornada legal. Igualmente el estudio se relaciona con la investigación presente ya que como se planteó en el problema, la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral, por lo que se puede afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial, por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

Otro antecedente importante fue el trabajo de Méndez, (2013), que realizó un estudio titulado “Análisis de los factores que generan Ausentismo Laboral en el personal de enfermería del centro médico docente **“El Milagro Maturín”**”. El propósito fue analizar los factores que generan ausentismo laboral en el personal de enfermería del Centro Médico, para ello se realizó un estudio de campo de nivel descriptivo, seleccionando ocho trabajadores que corresponde al personal de enfermería; se aplicó una entrevista estructurada y el uso de la observación directa, para recolectar la información.

Los resultados fueron expuestos en cuadros de frecuencia absoluta y porcentual, en los cuales se dedujo que en la empresa prevalecen problemas internos, entre ellos la insatisfacción laboral, malas políticas salariales, inexistencia de un supervisor, condiciones de trabajo anti-ergonómicas, las cuales fueron reflejadas por las

enfermeras que laboran en este centro asistencial. Estos resultados sirvieron de base para plantear la propuesta y las recomendaciones que permitan reducir el ausentismo y sus consecuencias en la institución educativa que es objeto de estudio.

Por otra parte se tomó el trabajo de González (2014), titulado **“Propuesta de Investigación en una empresa en la que se va a demostrar que la rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización”**. La investigación fue un estudio sobre el impacto de afectación en las empresas en la que se demostró que la Rotación de Personal es un elemento laboral que afecta la misión de la Organización. Los resultados que arrojó esta investigación sirvió para demostrar cuales son las causas principales de Rotación de Personal en esta empresa y darlas a conocer a la Administración General de la empresa mediante las conclusiones y recomendaciones que resultaron factibles para su aplicación.

El autor, en su análisis concluye que el personal es el capital intelectual de la empresa por lo que al abandonar un empleado el trabajo que está realizando en algún puesto, lastima económicamente a las empresas, en la que se le invierte recursos económicos al empleado desde su contratación, capacitación, adiestramiento hasta el día que el empleado deja de laborar por la causa que haya sido y afecta también directamente en las ganancias de la organización, así como en el reparto de utilidades de los trabajadores que continúan laborando.

## **BASES TEÓRICAS**

Este marco teórico tiene como objetivo exponer las referencias bibliográficas de la investigación, así como también los antecedentes que tengan relación con la investigación y definiciones claves que ayudan a la comprensión del lector, en este caso referentes acerca de las principales definiciones de Absentismo y Rotación de personal. Además se podrá contrastar este estudio, con la metodología y las propuestas de otras investigaciones de esta misma línea de investigación y a su vez

establecer el aporte que puedan realizar a la estructura de la presente investigación. Palella (2006:67), plantea que: “el marco teórico es el soporte principal del estudio. En él se amplía la descripción del problema, pues permite integrar la teoría con la investigación”.

### **Rotación de Personal**

La subsistencia de la organización está compuesta por un grupo de personas que desempeñan acciones, cuyos fines personales se adecúan a los objetivos institucionales, que realizan una labor sistematizada, a través de lineamientos generales establecidos para lograr los objetivos organizacionales. Los objetivos personales estarán sometidos a los de la organización, pero esto se dará siempre y cuando el desempeño de las actividades dentro de la organización les brinde a los trabajadores beneficios económicos y de desarrollo profesional entre otros, para lograr sus objetivos particulares.

Esto quiere decir que las personas trabajan en una compañía mientras le sea provechoso, cuando ya no lo es, buscan otro oficio y renuncian de la organización. Al respecto Herbert y Sherman (1980:571), afirman que: “La entrada de personal, su estancia en la empresa y su salida es lo que se llama rotación de personal”. Por otra parte Chiavenato (2008:148), afirma que: “la rotación de personal se refiere a “la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización” es entonces la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente, y se especifica por la cantidad de trabajadores que tengan y las que salen de ella.

Se puede señalar que la rotación de personal consiste en las entradas y salidas de personal, que puede ser favorecedor si está planeada dentro de la dirección del recurso humano. Esta rotación puede ser causada por los intereses de individuales del personal o por razones de las organizaciones según las actividades que realizan, por lo tanto la rotación se puede presentar de manera voluntaria e involuntaria y su movimiento

dependerá de las características personales de los empleados y de las condiciones económicas.

Por lo general a los empleados mejor preparados, es más fácil cambiar de labor y hallar otras opciones, sin embargo cuando los empleados están conscientes que cuando la situación es dificultosa en el mercado laboral se les impedirá cambiar de ocupación en el momento que lo decidan. Al respecto Chiavenato (2008:148), afirma: “Los departamentos de personal pueden y deben, en general, contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos”.

### **Importancia de la rotación**

La rotación dependerá en gran medida de las situaciones contextuales, económicas y del mercado laboral del área, por lo tanto, la capacidad y la tecnología del contexto en donde se encuentre la empresa, así como el nivel económico y la tasa de paro que exista, determinaran los índices de rotación. Entonces, en un área con un estatus industrial próspero y en expansión, el nivel de rotación del recurso humano puede ser alto, y si en la misma área se presenta unas actividades comerciales diferentes y con otra dinámica económica, la rotación podría ser más baja aunque sea en mismo periodo de tiempo.

Entonces la dimensión de la rotación de personal será afectada por los momentos de expansión y crecimiento de un contexto y generalmente se eleva cuando es positivo el desarrollo, al contrario de los períodos de recesión y de paro elevado, la rotación es mínima. Por otra parte también la rotación será mayor o menor obedeciendo a la densidad demográfica y el nivel de desempleo en la zona.

### **Causas de la Rotación de Personal**

Es importante hallar las causas de la excesiva rotación laboral como lo puede ser la

desmotivación, y la insatisfacción laboral, y esto a su vez está se determina por un grupo de aspectos afines por una débil gestión de los Recursos Humanos, tal como lo indica Werther (2004), las principales causas de la rotación laboral originan resultados negativos para cualquier organización, que empeoran cuando resulta considerablemente difícil cubrir el puesto de trabajo disponible, induciendo a que en muchos casos se genere una selección incorrecta de la persona que debe desempeñar algunas tareas, ya que no existen alternativas.

En este sentido, puede inducir que después de cierto tiempo esa persona se vaya a otra empresa, ya sea por disposición de la propia empresa al revelar que el trabajador seleccionado no es el apto para dicho empleo o bien por solicitud de la propia persona que decide salir porque ha encontrado un cargo más satisfactorio para sus expectativas. Otra de las causas que puede provocar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si el individuo insatisfecho es un recurso humano altamente demandado, formando una competencia entre oferta y demanda donde es el empleado quién resuelve y donde la satisfacción es de mucho dominio.

La insatisfacción generalmente reside en el abandono de la organización por otro empleo y acarrea la renuncia cuando surge lo que el trabajador está buscando, opina Dessler (1991), las salidas pueden ser por diversas causas pero se pueden agrupar de la forma siguiente:

Bajas biológicas: salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas, también son denominadas bajas inevitables, según Chiavenato (2008),

- Bajas socialmente necesarias.
- Bajas por motivos personales.
- Bajas por motivos laborales.
- Bajas por decisión de la propia Empresa.

Las salidas que sitúan una ineficiente gestión de los recursos humanos son las concernientes con las motivaciones personales y laborales aunque en algunas organizaciones existe una disposición a reflejar estas salidas como decisión del trabajador escondiendo el auténtico motivo de las salidas, falseando así la situación real, en otros casos es el propio empleado el que oculta el motivo real de su salida con el fin de poder irse lo más apresuradamente posible y de esta forma no desaprovechar algunos beneficios que eso conlleva el nuevo empleo que ha encontrado. Chiavenato (2008), dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial:

- Real: es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado.
- Potencial: está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado un empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con sus expectativas.

La oscilación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas para ser detectada. Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial, la cual se convierte en una salida definitiva por ello se dice que tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización.

## **Índice de Rotación de Personal**

El cálculo del índice de rotación de personal está basada en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales. La ecuación para medir la rotación de personal es la siguiente: Índice de rotación de personal =  $((A + D)/2)(100)/EM$ .

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado.

D = Desvinculación de personal en el área considerada dentro del periodo considerada.

EM = Efectivo medio del área dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado. Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

Hay empresas que evalúan la rotación de personal por departamentos y secciones.

En estos casos cada subsistema debería tener un cálculo propio del índice de la rotación de personal a través de la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (((A + D)/2) + R + T)(100)/EM$$

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas

T = Transferencias de personal para otros subsistemas.

### **Determinación de las causas de Rotación de Personal**

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización. Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar:

- La política salarial de la organización;
- La política de beneficios de la organización;
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización;
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización;
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos;
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos.

A través de la investigación y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo de personal.

Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos provoca igualmente una actitud negativa del personal que predispone su retiro de la organización. Algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal.

La entrevista de desvinculación trata de darle cobertura a los siguientes aspectos: Verificación del motivo básico de desvinculación, Opinión del empleado sobre la empresa; sobre el cargo que ocupa en la organización; sobre el jefe directo; sobre su horario de trabajo; sobre las condiciones físicas ambientales de su trabajo; sobre los beneficios sociales de la organización; sobre su salario, las relaciones humanas existentes en su sección; las oportunidades de progreso en la organización; la moral y la actitud de sus colegas de trabajo; las oportunidades que encuentre en el mercado de trabajo.

Generalmente en la entrevista de desvinculación, las informaciones recogidas se refieren a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados, o son claramente percibidos por ellos.

### **Absentismo**

El abandono laboral tiene que ver con experiencias de presión y tensión, derivadas del de las funciones en el trabajo y de la organización, de manera tal que no se desarrollan satisfactoriamente, generando conductas de inadaptación, lo que lleva al incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, ausentándose del trabajo de forma imprevista. Las razones del absentismo pueden ser involuntarias, por circunstancias médicas, las obligaciones o familiares, pero también pueden ser voluntarias, que generalmente, estas razones son disfrazadas por el trabajador a través

de excusas que maquillan el fenómeno y dificulta la búsqueda de las verdaderas razones.

Según Rhodes y Steers, (1990), afirman que el absentismo se ocasiona por una serie de diferentes factores interrelacionados entre sí y está asociado a un número importante de consecuencias, tanto positivas como negativas. El absentismo para el supervisor de línea, por ejemplo, representa un problema diario ya que debe cubrir los puestos de trabajo que dejan vacíos los absentistas de turno al inicio de la jornada. Para el empleado, el absentismo puede significar la expresión de sentimientos de hostilidad y de falta de justicia en la situación de trabajo.

El absentismo expresa también un escape, que podría estar ocasionado por un sueldo bajo o un mal ambiente laboral, así como otras situaciones que generan una baja satisfacción laboral, generando un bajo sentido de compromiso con la organización. Este fenómeno también está determinado por el nivel social que se analice, que afecta desproporcionadamente a los empleados de la organización, prevaleciendo aún más en los grupos de poco reconocimiento social, generalmente con faenas mecanicistas, que trabajan bajo circunstancias deshumanizadoras, mientras que este problema es casi inexistente en los puestos de alto nivel, en los que el reconocimiento y la experiencia del trabajo es satisfactoria.

### **Medición y cuantificación**

Aun hoy en día no existe un acuerdo sobre los índices para medir el absentismo, sin embargo se utilizan magnitudes de frecuencia y duración, que consiste en que las medidas de magnitud, miden el tiempo perdido por el empleado, durante un tiempo determinado (horas y días). Según Chadwick (1982), se toma en cuenta:

- Número de horas de absentismo al año
- Número total de empleados

- Las medidas de ocurrencia o frecuencia, indican el número de episodios de ausencia en un periodo particular de tiempo.

Sin embargo, se debe tomar en cuenta, las distintas variantes en función de si el trabajador se ausentó durante un periodo de tiempo de dos meses, o sólo uno o dos días. Por consiguiente en el cálculo se precisan los acontecimientos, y el periodo más apropiado de medida, los días omitidos de contabilización y el nivel de análisis Atkin y Goodman, (2000), las medidas de duración del absentismo se centran en dos vías:

Total días de absentismo

Frecuencia absentismo

Total días de absentismo

Relación días de trabajo

Las dificultades asociados a la medida de la duración son equivalentes a los concernientes sobre medidas de frecuencia, y se define con exactitud el numerador, la relación de los días de trabajo (denominador), las consecuencias del absentismo de larga duración, así como el posible efecto de anclaje natural o “adherencia”.

### **Problemas del Absentismo**

El absentismo acarrea problemas organizativos, debido a que las empresas deben adiestrar al nuevo personal, o emplear tiempo extra para compensar la ausencia del absentista. El absentismo produce en los propios sujetos absentistas, y en sus compañeros de trabajo problemas que afectan la organización; produce también un aumento una sobrecarga de los servicios médicos, por el uso indebido de equipos, facultativos, personal y material sanitario (radiografías, análisis, etc.) cuando se justifican alegando problemas de salud.

Sin embargo, para el absentista a veces significa una estrategia para reducir su estrés laboral, y lo podría ayudar en su tiempo de calidad con sus familiares con los

hijos y el cónyuge, al tener más tiempo para ellos y otras actividades recreativas o lucrativas. Por otro lado con el absentismo se reducen los ingresos familiares provocando una actitud de indisciplina e irresponsabilidad en el individuo según Goodman y Atkin , (2000).

Otra consecuencia del absentismo son los accidentes laborales que son a consecuencia de que los sustitutos del que se ausenta, no se han acostumbrado suficiente con la tecnología o las nuevas tareas. También se presentan conflictos interpersonales especialmente en el momento de la reincorporación al trabajo del absentista, por reclamos ante su falta de responsabilidad. Sin embargo en los grupos integrados de trabajo, los resultados positivos del absentismo causa que las operaciones se realicen interdependientemente entre los miembros del grupo, y el absentismo proporcionará aún más las relaciones ya existentes, reforzando el trabajo en equipo.

### **Causas del absentismo**

El ser humano regula su conducta, según lo que sienta y perciba en su entorno. Al respecto Arias (1999:232), expresa que “toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada; siempre encontramos algún móvil, algún motivo detrás de ella”. De acuerdo a lo anterior, el autor considera que existe una diversidad de factores que influyen directa e indirectamente en el comportamiento del individuo; ante una situación determinada.

El comportamiento del individuo se encuentra bajo la influencia de la cultura, la organización familiar; social; económica y política, que constituyen el medio que lo rodea. En el ambiente organizacional existen además otros factores que de una u otra forma van a incidir y regular la conducta de los trabajadores dentro de sus puestos de trabajo, tales como: ausencia de ergonomía, malas políticas salariales, exceso o escasez de actividades, así como también de personal. Esta variedad de factores se

dividen en factores internos y externos, tomando como punto de referencia la organización. Los factores internos están referidos a todos aquellos que se generan dentro de la organización y cuya naturaleza es ajena al trabajador.

Los factores externos están relacionados intrínsecamente con el trabajador. Arias (1999:112), señala: El ausentismo se debe a factores internos como: selección de personal, deficiencias en los métodos de asignación de trabajos, fatiga, exceso o escasez de personal, demanda irregular de los productos o servicios de la organización. Factores externos como: vivienda inadecuada, problemas de compra, transporte deficiente, enfermedades, accidentes, obligaciones del hogar u otros.

Según lo expuesto por el autor, el trabajador tendrá causas para ausentarse de su puesto de trabajo, sean éstas internas o externas, considerando que algunas de ellas pueden ser evitadas o en su defecto controladas. Tal es el caso, del transporte deficiente, el exceso o escasez de actividades y personal, la selección de personal, las malas políticas salariales, las precarias condiciones del área de trabajo, los retrasos en la cancelación de los salarios, la falta de motivación entre otras.

Al respecto, Acosta (2000:18), menciona que: Existen elementos que pueden ser evitados, tales como: transporte en malas condiciones, el cuidado de los niños, horarios rígidos, la tolerancia de aceptar la impuntualidad sin sanción directa, el desacoplamiento con el puesto, al igual que la monotonía, el prestigio de la compañía y las condiciones de trabajo que no inspiran lealtad ninguna. El propósito de controlar o evitar esos factores, permitirá disminuir un poco el ausentismo en la organización, reduciendo a la vez sus múltiples consecuencias. Sin embargo, existen otros factores, que siempre estarán latentes y que no se pueden evitar ni controlar, como lo son las enfermedades, accidentes, condiciones ambientales externas.

Una de las funciones más importantes del supervisor, es la de motivar al personal a su cargo, para poder alcanzar los objetivos organizacionales con mayor efectividad,

y así evitar descontento en ellos, logrando a la vez la no interrupción de las actividades diarias. Al respecto: Herbert y Chruden (1.992:344), menciona que: “es responsabilidad del supervisor crear condiciones e incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos para su trabajo y para el departamento”.

Considera el autor, que las causas de tal problema, no siempre estarían presentes en el empleado, sino que a veces dependerá del clima organizacional. Una organización deficiente, ocasionaría el empobrecimiento de las tareas, falta de motivación y estímulos, así como la precaria integración del empleado a la organización. (p.168).Algo de lo cual compartimos con el autor porque en toda organización el trabajador es reflejo de ésta, por lo que su comportamiento dentro de la empresa y su motivación a asistir al trabajo se guiará por los estímulos que ésta les ofrezca.

### **Tipos de Ausentismo**

Los tipos de ausentismo que se pueden presentar según Chiavenato (2008), se especifican a continuación:

Ausentismo parcial: Considera solo el personal en actividad normal y únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con:

- Faltas injustificada por certificados médicos.
- Faltas por motivos médicos no justificados.
- Retardos por motivos justificados o no justificados.

Ausentismo general (mixto): Relacionado con el personal ausente durante el periodo prolongado por:

- Vacaciones.

- Licencias de toda clase.
- Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

Ausentismo Mental: Puede conceptualizarse como toda asistencia física del trabajador pero su pensamiento se encuentra en otra parte distante, por lo cual se presume que su caracterización podría intentarse sobre la base de la fluctuación de los índices de productividad, sin embargo, existe la salvedad de que no toda fluctuación de los índices mencionados podría ser atribuida a este fenómeno.

Ausentismo Físico: El ausentismo físico lo podemos definir como toda aquella inasistencia personal a las labores cotidianas pactadas contractualmente con la empresa; ese tipo de ausentismo se puede dividir en físico justificado y en físico no justificado.

Ausentismo Físico Justificado: Se puede considerar el ausentismo físico justificado como la inasistencia a las labores cotidianas, que derivan de una incapacidad o imposibilidad real de acudir al centro de trabajo, esta inasistencia puede obedecer factores educativos, como por ejemplo: estar disfrutando de una beca oficial, o factores médicos tales como puede ser sufrir incapacidad maternal, o postoperatoria, así como estar atravesado por una enfermedad grave o por haber sufrido un accidente de trabajo, etc.; obedece también a factores de tipo laboral como puede ser encontrarse en el cumplimiento de una comisión oficial que obligue a ausentarse al trabajador y finalmente a condiciones jurídicamente reglamentadas como lo son el disfrute de vacaciones y descansos semanales y los días festivos.

El ausentismo físico injustificado: se divide a su vez en ausentismo por jornada completa y ausentismo por jornada parcial, los ejemplos anteriormente mencionados corresponden a la primera sub-clasificación, por lo que toca al ausentismo justificado parcial, el cual solos se presenta por razones médicas laborales.

**Ausentismo Físico Injustificado:** El ausentismo físico injustificado se define como la inasistencia no esperada de un empleado a su centro de trabajo explicando motivos ficticios o no justificados, como el anterior ausentismo este también se clasifica en total o parcial. El ausentismo físico injustificado es total cuando la ausencia se prolonga a lo largo de toda la jornada como en el caso de las faltas, las licencias y las incapacidades ficticias. El ausentismo físico injustificado es parcial, temporal o incompleto cuando la ausencia no abarca la totalidad de la jornada, es decir, cuando se he llegado tarde, salido temprano, o solicitando un permiso destinado a resolver un asunto en particular. En el siguiente cuadro es posible apreciar de una manera más objetiva los criterios utilizados para clasificación del ausentismo físico y las modalidades que presenta

### **Consecuencias**

Desde el punto de vista de la organización, el ausentismo laboral impide operar en ésta con efectividad y eficiencia. En efecto, el ausentismo, ocasiona numerosos problemas en la organización, ya que la sustitución del personal ausente requiere adiestrar a nuevos empleados, o hacer horas extraordinarias para compensar el trabajo no realizado. Pero hay que tener en cuenta que la simple sustitución de un empleado por otro, no resuelve las consecuencias negativas que el ausentismo ocasiona, debido a la familiaridad, conocimientos y práctica con que los empleados veteranos ejecutan su trabajo (Moch y Fitzgibbons, 1985). A esto hay que añadir las quejas, protestas, agravios comparativos, accidentes laborales, disminución de productividad y calidad, que el ausentismo recurrente genera.

Desde el punto de vista del individuo, el ausentismo puede aportar también algunas oportunidades, al permitir disponer de un mejor conocimiento del potencial laboral disponible en la organización ante los retos de trabajo imprevistos. Además, en algunos individuos puede reducir el estrés laboral y otros problemas psicosociales de adaptación, favoreciendo la participación constructiva de estas personas en ámbitos

socio-comunitarios diferentes del medio laboral. Es decir, el ausentismo puede cumplir determinadas funciones de compensación adaptativa dentro del sistema social donde tiene lugar, al reequilibrar desviaciones y problemas ocasionados por las contradicciones del propio sistema de trabajo imperante.

### **Marco Legal**

A continuación, se tomaron las leyes relacionadas con los derechos y condiciones laborales, debido a que como ya se expresó anteriormente, el absentismo y la rotación de personal, está relacionada con las satisfacción laboral y las decisiones de la empresa en cumplimiento con las leyes en la administración del recurso humano, por lo tanto se consideró importante resaltar las leyes que determinan un ambiente laboral favorable para los trabajadores, así como los derechos que los ampara y protege.

La obligación que pesa sobre todo empleador, de garantizar la vida y salud física y mental de los trabajadores, tiene rango constitucional y aparece consagrada de manera específica o concreta en el único aparte el artículo 87 de la Constitución Bolivariana de la República de Venezuela, publicada en la Gaceta Oficial No. 36.860 de fecha 30-12-1999. Que dice:

**Artículo 87:** Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones. (p.22)

Dicha norma se encuentra en estrecha relación con las previsiones de los artículos: 83 (El Estado debe Responder en Materia de Salud), 84 (Derecho a la Salud), 85 (Financiamiento del Sistema Público de la Salud), 86 (Seguridad Social), del mismo cuerpo normativo.

Con fundamento en la misma filosofía constitucional, la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No.37.600, de fecha 30-12-2002, establece en su artículo 94 lo siguiente:

El Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo responsable, en concordancia con los principios del sistema público nacional de salud, de la promoción del trabajo seguro y saludable; del control de las condiciones y medio ambiente de trabajo, de la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, de la promoción e incentivo del desarrollo de programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, y el fomento de la construcción, dotación, mantenimiento y protección de la infraestructura recreativa de las áreas naturales destinadas a sus efectos y de la atención integral de los trabajadores ante la ocurrencia de un accidente de trabajo o enfermedad ocupacional y de sus descendientes cuando por causas relacionadas con el trabajo nacieren con patologías que generen necesidades especiales; mediante prestaciones dinerarias y no dinerarias, políticas, programas, servicios de intermediación, asesoría, información y orientación laboral y la capacitación para inserción y reinserción al mercado de trabajo; desarrollados por este régimen o por aquellos que establezca esta Ley y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. (p.35).

Las leyes relacionadas con los derechos y condiciones laborales son principalmente las que determinan las normativas del trabajador, tal como la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, Gaceta 6.076 (LOTTT-2012), siendo que este nuevo instrumento normativo presenta una estructura similar al derogado.

En materia de Derecho Individual del Trabajo se impone la necesidad de la regulación de las relaciones laborales, entre ellos en los siguientes aspectos: a) Protección del Trabajador y la Trabajadora; b) Personas en el Derecho del Trabajo; c) Prescripción de las Acciones; d) Relación de Trabajo; e) Contrato de Trabajo; f) Sustitución de Patrono; g) Suspensión de la Relación de Trabajo; h) Terminación de la Relación de Trabajo; i) Estabilidad en el Trabajo; j) Salario; k) Participación de los

Trabajadores y las Trabajadoras en los Beneficios de las Entidades Prestaciones Sociales; m) Protección al Trabajo, al Salario y las Prestaciones Sociales; n) Condiciones Dignas de Trabajo; o) Jornada de Trabajo; p) Horas Extraordinarias; q) Días hábiles para el trabajo y r) Vacaciones.

Sin embargo, al revisar el contenido de la regulación normativa, se puede afirmar que existe una mayor parte de las normas que han sido reubicadas dentro del nuevo instrumento normativo; existen unas incorporaciones de normas que se encontraban en el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (1999), o en las decisiones de la Sala de Casación Social y Sala Constitucional del Tribunal Supremo de Justicia y un pequeño número de normas que pueden constituir una innovación porque no se encontraban reguladas dentro de la Ley Orgánica del Trabajo del año 1997 (LOT) y han sido incluidas dentro de la LOTT de 2012.

El artículo 156 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), impone que en las condiciones generales de trabajo se garantice: el desarrollo físico, intelectual y moral; el tiempo de descanso; el ambiente saludable de trabajo, la protección a la vida, la salud y la seguridad laboral; la prevención y condiciones necesarias para evitar el hostigamiento y el acoso.

Las condiciones generales del trabajo como parte a la flexibilización y desregulación de las relaciones laborales en su visión globalizadora, también se encuentran reguladas en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo, Gaceta Oficial 38596 (LOPCYMAT) (2006). El artículo 59 contempla las condiciones adecuadas para garantizar la protección de los trabajadores y las trabajadoras.

Estas condiciones deben asegurar a los trabajadores el más alto grado de salud física y mental; la protección a niños, niñas y adolescentes y a personas con discapacidad o necesidades especiales. El empleador debe adaptar la organización y funcionamiento del establecimiento, así como los métodos y

sistemas o procedimientos en la ejecución de los procesos productivos. La maquinaria, equipos, herramientas y útiles deben adaptarse a las características de los trabajadores y cumplir con las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía. Se debe prestar la protección a la salud y vida de los trabajadores contra las condiciones peligrosas del trabajo. Se debe facilitar el tiempo para la recreación, descanso, turismo social, capacitación técnica y profesional. Se debe impedir cualquier tipo de discriminación. Se debe garantizar el auxilio inmediato al trabajador lesionado o enfermo y garantizar todos los elementos del saneamiento básico en los puestos de trabajo. (p.11)

Para garantizar las condiciones a que se refiere el artículo 59 de la LOPCYMAT, el empleador debe cumplir con lo dispuesto en el artículo 60 que se refiere a la adecuación de los métodos, maquinarias, herramientas y útiles al proceso de trabajo de acuerdo con las características psicológicas, cognitivas, culturales y antropométricas de los trabajadores y las trabajadoras. De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 61 debe implementar un Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo y en aplicación del artículo 62 debe ejecutar un conjunto de políticas para identificar y evaluar los niveles de inseguridad y ejecutar acciones para controlar las condiciones inseguras de trabajo.

Por otra parte, acerca del absentismo laboral, la Ley del Trabajo en su Artículo 191 establece: “Se entenderá por labor cuya naturaleza no permite al trabajador ausentarse del lugar donde efectúe sus servicios, aquella cuya ejecución requiere su presencia en el sitio de trabajo o haga necesario mantenerse en él para atender ordeñes del patrono o emergencias. Artículo 189 de la L.O.T.T.T. Se entiende por jornada de trabajo el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrono y no puede disponer libremente de su actividad y de sus movimientos. Se considera que el trabajador está a disposición del patrono desde el momento en que llega al lugar donde deba efectuar su trabajo, o donde deba recibir instrucciones respecto al trabajo ha de efectuar cada día, hasta que pueda disponer de su tiempo y de su actividad.

### *La Organización Internacional del Trabajo (OIT)*

Las condiciones de trabajo relacionadas con la flexibilidad laboral en el ámbito de las normas internacionales del trabajo, es una práctica de vieja data, desde su creación en 1919, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) consideró la posibilidad de dotar de cierta flexibilidad a sus convenios y recomendaciones. En este sentido, la Constitución de la OIT establece en su artículo 19, ordinal 3°, el deber de la Conferencia de tener en cuenta, al elaborar cualquier convenio o recomendación de aplicación general, las diferencias existentes entre los países en aspectos tales como el clima, el desarrollo incompleto de la organización industrial u otras circunstancias particulares que hagan esencialmente diferentes las condiciones de trabajo; al respecto, deberá proponer las modificaciones que considere necesarias de acuerdo con las condiciones peculiares de dichos países.

A partir de 1998, la Conferencia debe examinar el Informe Global sobre que ordena la Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, que debe preparar a la administración, debiendo dar cuenta, cada año en forma rotativa, el estado en que se encuentran cada uno de estos puntos:

Libertad sindical y de asociación y reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva; la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; la abolición efectiva del trabajo infantil; la eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación.

La meta principal de la OIT hoy en día es promover oportunidades para las mujeres y hombres para obtener trabajos decentes y productivos, en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. La organización busca promover la creación de empleos, regular de mejor manera los principios y derechos de los trabajadores, mejorar la protección social y promover el dialogo social al igual que proveer información relevante, así como técnicas de asistencia y de entrenamiento.

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

***Absentismo:*** El concepto alude a la inasistencia de una persona al sitio donde debe cumplir una obligación o desarrollar una función. Real Academia Española (RAE)

***Autoridad:*** forma de poder, con frecuencia usada en términos más amplios para referirse a la capacidad de las personas para esgrimir un poder resultante de sus cualidades por ejemplo: Los conocimientos o los grados académicos como sería en el caso de un juez. (Stonner, y Freeman, 1994).

***Beneficios:*** también conocidos como beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el empleador al trabajador por si o por medio de tercero, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.

***Comunicación:*** proceso en el cual las personas tratan de compartir significados mediante la transmisión de mensajes en forma de símbolos. (Stonner, y Freeman, 1994).

***Condiciones laborales:*** La Organización Internacional del Trabajo (s.f.), define a las condiciones de trabajo como las características laborales que tienen influencia sobre el empleado y sus labores de manera significativa.

***Coordinación:*** integración de las actividades de las diversas partes de una organización con el propósito de alcanzar las metas de la organización. (Stonner, y Freeman, 1994).

***Desempeño Gerencial:*** medida de la eficacia y la eficiencia de un gerente grado en que se define los objetivos indicados y los alcanzados. (Stonner, y Freeman, 1994).

**Eficacia:** alcanzar metas. (Robbins, 2004).

**Eficiencia:** la proporción de producto efectivo y de insumos requeridos para lograrlo. (Robbins, 2004).

**Gerente:** persona responsable de dirigir las actividades que le sirven a la organización para alcanzar sus metas. (Stonner, y Freeman, 1994).

**Liderazgo:** incluye motivación de subordinados, dirección de otros, selección de los canales más efectivos para la comunicación y solución de conflictos. (Robbins, 2004).

**Motivación:** voluntad invertir gran esfuerzo con el objetivo de alcanzar las metas organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer una necesidad individual. (Robbins, 2004).

**Organización:** unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona de manera constante para alcanzar una meta o serie en común. (Robbins, 2004).

**Productividad:** medida del rendimiento que incluye la eficacia y la eficiencia. (Robbins, 2004).

**Reconocimiento:** una valoración social que permite referirse positivamente a sus cualidades y facultades concretas. (Honneth, 1796).

**Recursos Humanos:** el grupo de personas dispuestas, capaz y deseoso de contribuir a los objetivos de la organización. (Stonner, y Freeman, 1994).

**Rotación del personal:** es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo tiene como principio fundamental mostrar la naturaleza de la investigación, la selección de población y muestra, el tipo de instrumentos que se aplicarán, así como la técnica de recolección de datos, el análisis de los mismos y las fases que estructuran el estudio. En este sentido, Balestrini (2006:102), sostiene que: “el marco metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. En consecuencia, el marco metodológico de la presente investigación se define como el proceso a seguir para diseñar estrategias gerenciales para evitar la disminución de rotación y ausentismo del personal en la Unidad Educativa Oscar Fernando Benedetti “Fe y Alegría” ubicada en Guacara, Estado Carabobo.

#### **3.1 Nivel de la Investigación**

En este trabajo se utilizará la investigación de nivel descriptiva que según Palella y Martins (2006:102) su propósito es “interpretar realidades de un hecho; incluyendo descripción, análisis, e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos”. El nivel descriptivo hace énfasis sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. Igualmente Hernández (2008), la define de la manera siguiente:

Es aquella que mide de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refiere, aunque desde luego pueden entregar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objeto no es indicar como

se relacionan las variable, sino en medirla con mayor precisión posible (p.61).

Es descriptiva, según lo planteado por el autor ya que el énfasis se aplica en el análisis de los datos con los cuales se presentan los fenómenos o hechos de la realidad. Sobre la base de estas consideraciones esta investigación es descriptiva, porque permite observar características del proceso del manejo dentro del Departamento de Recursos Humanos y el cómo manejan la rotación de personal, y de esta manera se recolectarán los datos necesarios para describir a través de un análisis la gestión de los recursos humanos que permitirá el estudio técnico y económico de los cambios que se proponen.

### **3.2 Tipo de Investigación**

La realización del diseño de estrategias gerenciales para evitar la disminución de rotación y ausentismo del personal en la Unidad Educativa Oscar Fernando Benedetti “Fe y Alegría”, se considera un estudio bajo la modalidad de Proyecto Factible. En este sentido el proyecto factible según Martin y Palella (2006:107) “consiste en elaborar una propuesta variable destinada a atender las necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica”; para lo cual se hará un diagnóstico; se planteará la propuesta en base a las necesidades detectadas y se fundamentará en las teorías; de igual manera se determinará la factibilidad de la misma. En este sentido el trabajo presente, está dirigido a la creación de una posible solución ante la necesidad de evitar la disminución de rotación y ausentismo del personal.

### **3.3 Diseño de la investigación**

En este sentido, la investigadora observará el fenómeno directamente del objeto de estudio que es la Unidad Educativa Oscar Fernando Benedetti “Fe y

Alegría” ubicada en Guacara, Estado Carabobo, y recolectará información del personal administrativo y los docentes; por lo tanto, esta investigación es de diseño de campo que según Palella y Martins (2006:97) “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural”. Desde la perspectiva general, según el Hernández (2006), define la investigación de campo como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo (p. 18).

### **Fases Metodológicas**

#### **Fase I. Diagnóstico de la situación actual en cuanto al número de rotación y ausentismo del personal en la U.E Oscar Fernando Benedetti “Fe y Alegría”.**

En esta fase se aplicarán las técnicas de recolección de datos, que son la observación de todo el proceso de gestión de Recursos Humanos de la Unidad Educativa y las encuestas a los docentes para conocer datos en cuanto a la rotación de personal, necesarios para comprender el problema y encontrar posibles soluciones de la situación actual.

Para ello, en primer lugar se procedió a determinar la población, que de acuerdo con Hernández (2008), “la población se refiere a el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”, igualmente según Arias, (2006:17), define a la población como: “El conjunto para el cual se verán validadas las conclusiones que se obtengan de los elemento o unidades

involucradas en la investigación”. En este caso la población estuvo conformada por el grupo de trabajadores de la Unidad Educativa Oscar Fernando Benedetti “Fe y Alegría” ubicada en Guacara, Estado Carabobo, representado por un total de 89 personas.

Luego se procedió a determinar la muestra que fue seleccionada considerando el grupo de docentes de la Unidad Educativa Oscar Fernando Benedetti “Fe y Alegría” ubicada en Guacara, Estado Carabobo en ejercicio, que son los que le interesa a la investigadora, ya que maneja los datos que se necesitan para realizar el diagnóstico. Según, Hurtado (2001:154): “La muestra es una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa de la población”. La muestra fue conformada como lo plantea Hernández y otros (2004), por un subconjunto de la población.

Por consiguiente, el tipo de muestra es de tipo causal, que según Ferrer (2010), se trata de un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es el utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso (p, 12), en este caso los 52 docentes que trabajan la Unidad Educativa Oscar Fernando Benedetti “Fe y Alegría”.

En cuanto a la técnica e instrumentos de recolección de datos, Rodríguez (2014:104) expresa “las técnicas de recolección de datos comprenden las actividades que realiza el investigador para obtener la información necesaria para dar respuesta a la interrogante general de la investigación”. Adicionalmente, puede decirse que dichas técnicas responden al cómo se piensa llevar a la acción, los objetivos que fueron planteados.

Para realizar un diagnóstico de la situación planteada, se debe emplear una técnica que permita indagar dentro del contexto y desde la opinión de los involucrados, entendiéndose por técnica para la recolección de datos según Palella y Martins (2006:20), “como las distintas formas de o maneras de obtener la información”. Por otra parte, según los autores antes señalados Palella y Martins (2006:23), el instrumento se refiere a: “un recurso válido para llegar al fenómeno estudiado y extraer información. Resume los aportes del marco teórico, seleccionando datos de los indicadores y de las variables, y expresa lo empírico del objeto de estudio a través de la técnica de investigación”.

En esta investigación la técnica de recolección de datos aplicada fue la encuesta, que según Tamayo y Tamayo (2012:124), la encuesta “Es aquella que permite dar repuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. Por lo tanto, se utilizará la encuesta, como técnica de recolección de datos, a la muestra de docentes, permitiendo recolectar información directamente de la realidad objeto estudio.

Para el análisis de los datos, se usó la estadística descriptiva, la cual Hernández (2006:188) explica que se trata de “la presentación de datos en forma de tablas y gráficas. Comprende cualquier actividad relacionada con los datos y está diseñada para resumirlos y describirlos sin factores pertinentes adicionales”. Asimismo, en este estudio los datos que arroja el instrumento, se reflejará en cuadros de distribución de frecuencias, porcentajes a través de gráficos circulares, para visualizar mejor los resultados.

Para su análisis, a la luz de los resultados obtenidos, la investigadora tomará en cuenta las definiciones de los conceptos que conformaron el marco

teórico, y se clarificará los elementos que resultaron de la información para captar la complejidad del objeto de investigación. Por lo tanto, se analizarán y se generalizarán los datos, de manera tal, que se pueda inferir mediante el razonamiento lógico, debilidades en la gerencia de los recursos humanos y las posibles soluciones, de esta manera, se les da un significado más amplio a los resultados provenientes del instrumento aplicado y en base a esto, analizar la situación actual de absentismo y rotación de personal en esta Unidad Educativa.

### **Fase 2. Descripción de las fortalezas y debilidades de la Gerencia de Recursos Humanos en la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría ubicada en Guacara, Estado Carabobo**

En esta fase se procede al desarrollo de una matriz DOFA o matriz FODA como un método de planificación aplicado para posteriormente desarrollar la propuesta, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de la gestión gerencial en los recursos humanos de la Unidad Educativa objeto de estudio, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva de la situación actual.

### **Fase 3. Definición de las posibles causas de la Rotación y ausentismo del personal en la Institución**

En esta fase se identificarán y se definirán las causas de la rotación y ausentismo, a través del análisis de los datos obtenidos de las encuestas, que previamente fueron representadas y explicadas de manera cuantitativa y cualitativa, llegando a conclusiones de lo que podría estar pasando con el problema que se plantea.

**Fase 4. Diseño de las estrategias gerenciales para evitar la disminución de rotación y ausentismo del personal en la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría ubicada en Guacara, Estado Carabobo.**

En esta fase se diseñaran las estrategias gerenciales tomando en cuenta las necesidades de la institución, para ello se tomará en cuenta el marco legal en el manejo del recurso humano en materia laboral, también se determinará la factibilidad económica y los recursos con que se cuenta para la aplicación de dichas estrategias.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

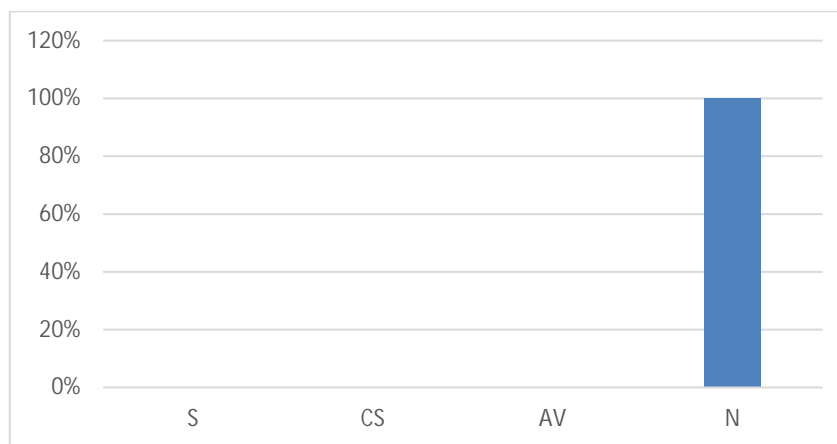
Para obtener la información acerca del diagnóstico de este estudio se aplicó un cuestionario dirigido a los docentes de la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría, para conocer su opinión en cuanto a la situación actual del ausentismo y la rotación de personal dentro de esta organización, y para ello se empleó un cuestionario de manera individual a una cincuenta y dos (52) docentes, para el cual se desarrollaron 15 preguntas de respuestas cerradas. (Ver el anexo A).

El cuestionario tuvo como objetivo diagnosticar las causas del ausentismo y la rotación del personal de la institución, esta información sirvió para estar al tanto de las debilidades que existen en el directivo y cuáles son las que requiere mayor atención, y aproximar el conocimiento hacia el análisis del problema y cómo puede influir en el desempeño laboral, para luego proponer estrategias para el Departamento de RRHH.

La presentación de los cálculos estadísticos, se elaboró un cuadro por cada ítem especificando los datos que permitieron visualizar la situación actual del problema que aquí se plantea, en referencia a la necesidad de conocer la realidad del ausentismo y rotación del personal de la Unidad Educativa. Por lo tanto la información enfocó los objetivos del estudio y esto se logró, a través de la demostración de la frecuencia absoluta y relativa de las respuestas obtenidas, para luego proceder a representar a través de gráficos de barras los resultados porcentuales obtenidos y finalmente emitir un análisis cuantitativo de cada uno de los ítems.

**Cuadro 1.** Considera que por su trabajo recibe el incentivo económico justo:

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>S</b>	1	0	0%
<b>CS</b>	2	0	0%
<b>A V</b>	3	0	0%
<b>N</b>	4	52	100%
<b>Total</b>		52	100%



**Gráfico 1. Incentivo económico justo.** Fuente: Docentes de la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría (2017).

**Análisis:** En este ítem el resultado refleja que el total de los encuestados están de acuerdo en que nunca reciben un incentivo económico justo, entendiendo con esto que el salario que reciben, no es estímulo para motivar a los docentes. En efecto, los beneficios que el individuo aspira de la organización son a través de las políticas de remuneración y compensación, además de otros tipos de incentivos, destacándose el salario. Según Chiavenato (2000:415), “el salario puede considerarse de diferentes maneras: pago de un

trabajo, una medida del valor de un individuo en una organización, medida de estatus jerárquico en las organizaciones”.

**Cuadro 2.** El personal directivo defiende sus derechos como trabajadores en cuanto a remuneraciones justas:

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>S</b>	1	0	0%
<b>CS</b>	2	0	0%
<b>A V</b>	3	0	0%
<b>N</b>	4	52	100%
<b>Total</b>			100%



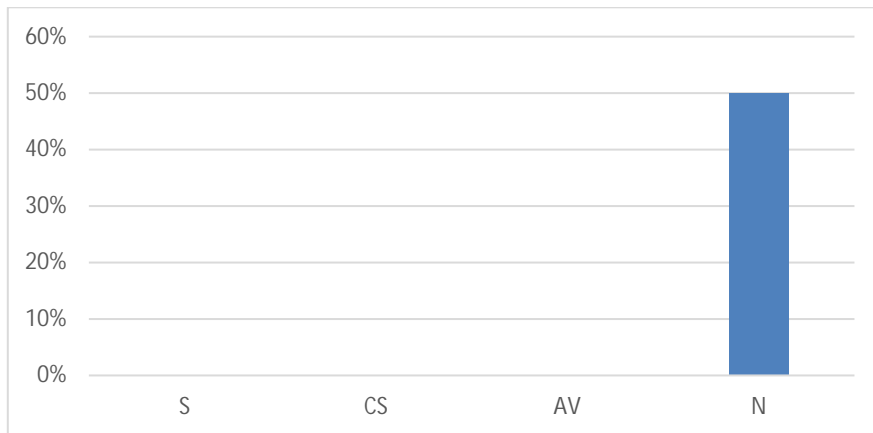
**Gráfico 2. Derechos de los trabajadores.** Fuente: Docentes de la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría (2017).

**Análisis:** Todos los encuestados, estuvieron de acuerdo que el salario nunca corresponde con su rendimiento. Esto podría deberse a que los empleados no sienten una motivación en sus salarios, sin embargo tratan de cumplir su labor y se desempeñan bien para el logro de las metas propuestas, esto se debe a que trabajan en equipo para el funcionamiento del departamento. Smith y Mackie (2009:34). "Un proceso en el cual se permite a los miembros

del grupo influir y motivar a los otros para ayudar a lograr las metas del grupo”.

**Cuadro 3.** Existe una distribución equitativa de sus tareas en relación a su trabajo:

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>S</b>	1	0	0%
<b>CS</b>	2	0	0%
<b>A V</b>	3	0	0%
<b>N</b>	4	52	100%
<b>Total</b>		52	100%



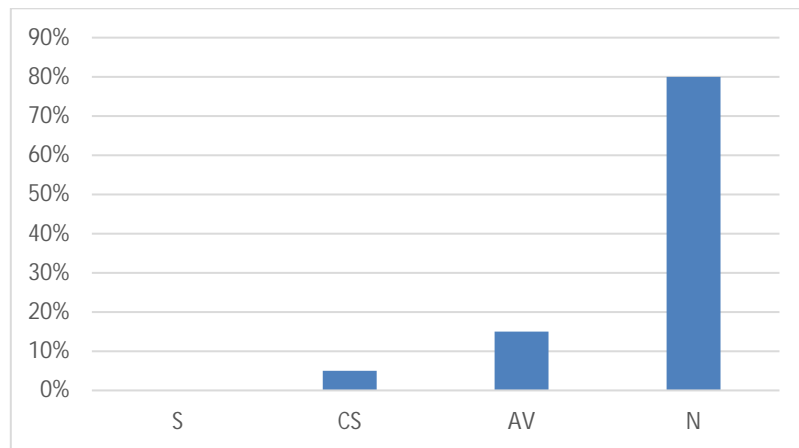
**Gráfico 3. Distribución equitativa de tareas.** Fuente: Docentes de la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría (2017).

**Análisis:** Se puede apreciar que el total de los encuestados; contestaron que “nunca” se distribuyen de forma equitativa las tareas, esto es importante considerar ya que están las tareas están divididas sin la consideración de las opiniones con respecto su correspondencia en cuanto a capacidad, experiencia y tiempo con que cuenta cada docente, esto influye en la motivación con respecto al logro de objetivos que se dificulta si no puede cumplir con las

actividades asignadas. Chiavenato (2006:102) resalta que es importante: la división equitativa del trabajo para lograr la eficiencia en la producción, mayor productividad y rendimiento del personal involucrado.

**Cuadro 4:** Recibe del personal directivo reconocimiento público por hacer bien su trabajo:

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>S</b>	1	1	0%
<b>CS</b>	2	2	5%
<b>A V</b>	3	8	15%
<b>N</b>	4	42	80%
<b>Total</b>		52	100%



**Gráfico 4. Reconocimiento público.** Fuente: Docentes de la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría (2017).

**Análisis:** El 80 por ciento de los encuestados respondieron que “nunca” reciben reconocimiento público por su desempeño, y el otro 20 por ciento respondieron que “a veces”, esto refleja que los supervisores no usan con frecuencia reconocimientos para motivar a sus empleados, aunque de una

manera inconstante para algunos. Al respecto Parra (2010:3) El reconocimiento es un reanimante y una fuerza que entusiasma a la persona y le impulsa a desarrollar nuevas y mejores ejecutorias”.

**Cuadro 5.** Su trabajo es retribuido a través de mecanismos psicológicos positivos:

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>S</b>	1	0	0%
<b>CS</b>	2	0	0%
<b>A V</b>	3	0	0%
<b>N</b>	4	52	100%
<b>Total</b>		52	100%



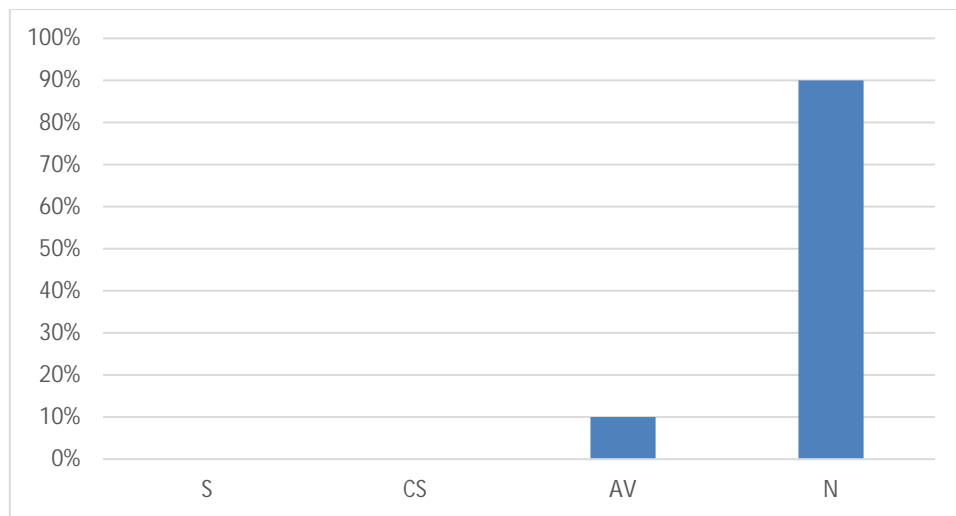
**Gráfico 5. Mecanismos psicológicos.** Fuente: Docentes de la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría (2017).

**Análisis:** Este indicador es sumamente importante, porque el éxito de toda actividad organizacional necesita refuerzos psicológicos por parte de los líderes en este caso los directivos, que deben respaldar a su equipo de docentes con gratificaciones de algún tipo. Este resultado demuestra que los docentes creen que nunca han recibido mecanismos psicológicos que lo estimulen en su

desempeño. Parra (2010:3) afirma al respecto que: “Hay que establecer, primero una conciencia directiva sobre la responsabilidad que existe de estimular y exaltar los buenos resultados”.

**Cuadro 6.** Considera que el directivo valora el recurso humano de la institución:

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>S</b>	1	0	0%
<b>CS</b>	2	0	0%
<b>A V</b>	3	5	10%
<b>N</b>	4	47	90%
<b>Total</b>		52	100%



**Gráfico 6. Gratificación o Aumento.** Fuente: Docentes de la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría (2017).

**Análisis:** La mayoría de los encuestados están de acuerdo en que “nunca” son valorados por los directivos, y algunos opinan que “a veces” sí, por lo tanto esto indica que la mayoría de los empleados del equipo de docentes no están satisfechos con la forma como son tratados y que lo consideran uno de

los estímulos más importante para su ausentismo y rotación de personal. Para Chiavenato (2006:54) “Un nivel inadecuado valoración del recurso humano también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.”.

**Cuadro 7.** Conoce de casos de acoso laboral a través de la ofensa hacia una persona o las tareas que esta realiza mediante palabras o gestos por parte del directivo:

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>S</b>	1	52	100%
<b>CS</b>	2	0	0%
<b>A V</b>	3	0	0%
<b>N</b>	4	0	0%
<b>Total</b>		52	100%



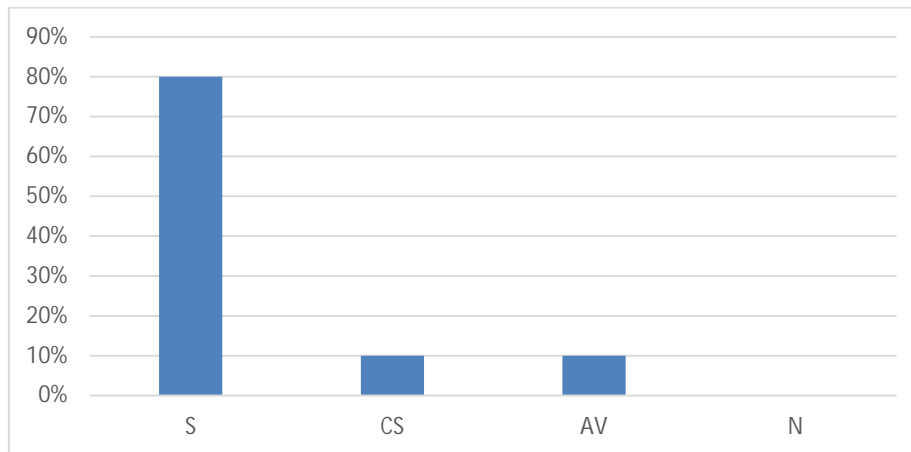
**Grafico 7. Acoso laboral.** Fuente: Docentes de la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría (2017).

**Análisis:** Todos los encuestados afirman que “siempre” conoce de casos de acoso laboral por parte de los directivos hacia el personal. Esto es muy importante, ya que una de las formas de mantener la motivación en el equipo

de trabajo en incentivar a sus miembros y en contraste recibe ofensas; Según Cabrera y Zayas (2009:15) “El maltrato laboral es una práctica que no se debe tolerar bajo ninguna circunstancia, pues afecta de manera severa al empleado tanto física como psicológicamente.”.

**Cuadro 8.** Recibe críticas negativas ante cualquier situación o proyecto por parte del directivo carente de objetividad y en muchas ocasiones injustas:

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>S</b>	1	42	80%
<b>CS</b>	2	5	10%
<b>A V</b>	3	5	10%
<b>N</b>	4	0	0%
<b>Total</b>		52	100%



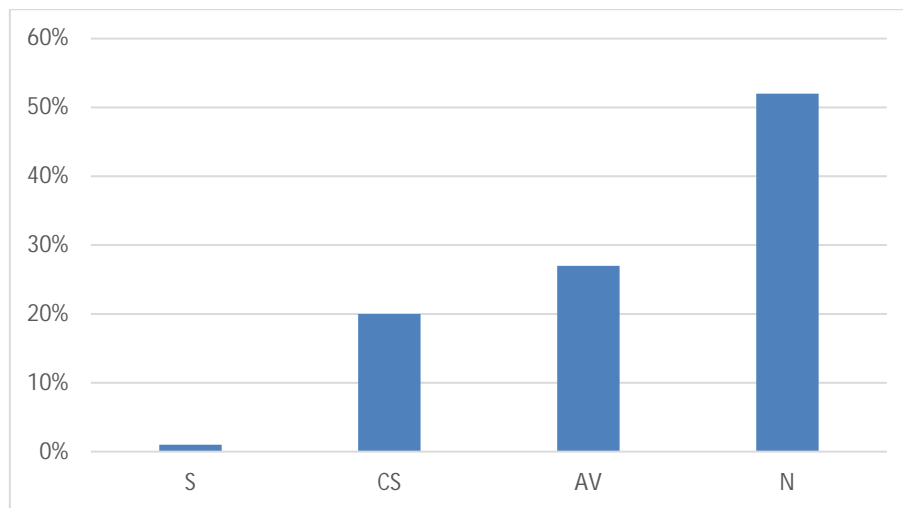
**Gráfico 8. Oportunidad de expresar ideas.** Fuente: Docentes de la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría (2017).

**Análisis:** En este ítem se puede observar que la mayoría de los docentes respondieron que “siempre” el directivo critica negativamente ante cualquier idea de sus docentes. Esto indica que no se le da el oportunidad de tomar decisiones en la forma de trabajo y en aportar nuevas ideas para la resolución

de problemas o en la ejecución de sus tareas. Al respecto según Chiavenato (2006:17) “Iniciativa: Debe darse a los subalternos alguna libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores”.

**Cuadro 9.** Se siente comprometido e identificado con la institución:

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>S</b>	1	1	1%
<b>CS</b>	2	10	20%
<b>A V</b>	3	14	27%
<b>N</b>	4	27	52%
<b>Total</b>		52	100%



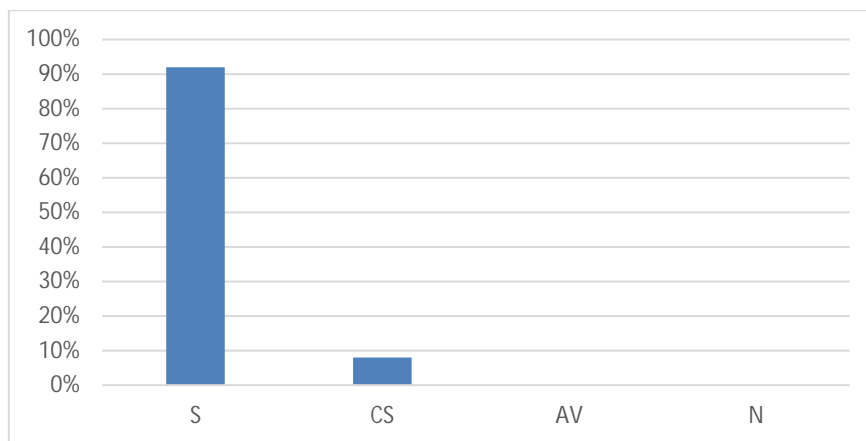
**Gráfico 9. Compromiso con la institución.** Fuente: Docentes de la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría (2017).

**Análisis:** La mayoría de los docentes aseguran que “nunca” se sienten identificados ni comprometidos con la institución y un 48 por ciento distribuidos dicen que “a veces” “casi siempre” y “siempre”. Esto es sumamente importante debido a que sin compromiso, no puede existir un

trabajo eficiente o un ambiente laboral apropiado. Al respecto Socorro (2006:45) afirma que “las empresas habrán de luchar porque el individuo más que comprometido se sienta identificado con ellas, las adopte de tal manera que realice su labor a gusto y con optimismo”.

**Cuadro 10.** Ha sido usted o algún compañero desacreditado en público: en reuniones, conferencias, comités:

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>S</b>	1	48	92%
<b>CS</b>	2	4	8%
<b>A V</b>	3	0	%
<b>N</b>	4	0	0%
<b>Total</b>		52	100%



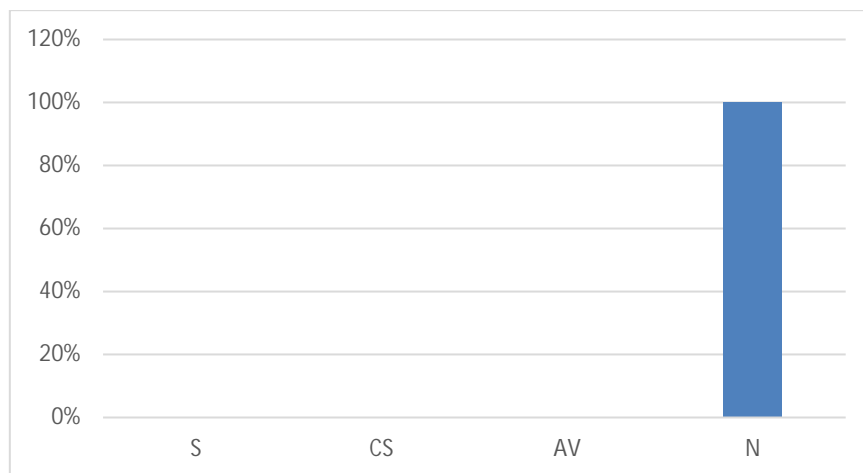
**Gráfico 10. Desacreditación en público.** Fuente: Docentes de la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría (2017).

**Análisis:** Los encuestados coincidieron en que “siempre” y “casi siempre” se les ha desacreditado en público, criticando con dureza sus opiniones o propuestas, del mismo modo que su trabajo. Esto indica que la mayoría está de acuerdo con que no existe un trato respetuoso y justo por

parte de los directivos, esto influye de manera negativa en la motivación y lo que causa ausentismo y rotación del personal.

**Cuadro 11.** El directivo incentiva las oportunidades de relacionarse con sus compañeros de trabajos:

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>S</b>	1	52	100%
<b>CS</b>	2	0	0%
<b>A V</b>	3	0	0%
<b>N</b>	4	0	0%
<b>Total</b>		52	100%



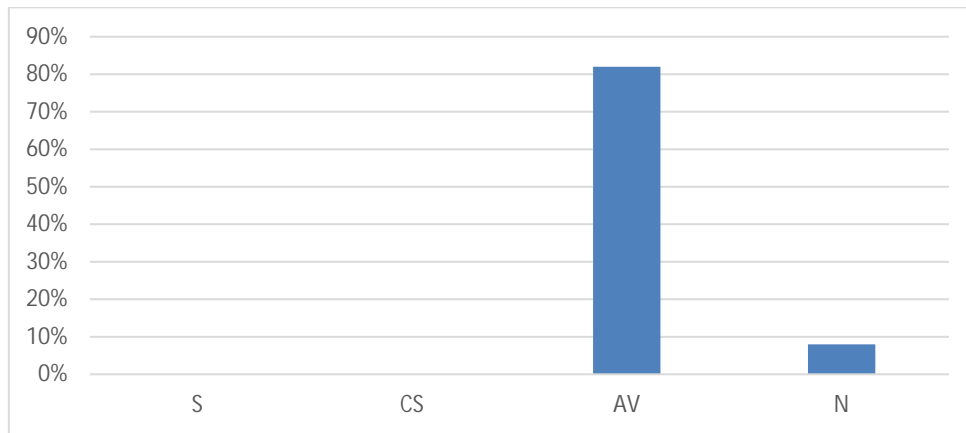
**Gráfico 11. Oportunidades de relacionarse.** Fuente: Docentes de la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría (2017).

**Análisis:** Los docentes encuestados, estuvieron de acuerdo que “nunca” se les permite mantener relación cordial más allá de lo estrictamente laboral con el resto del personal, este es un aspecto que se debe tomar en cuenta como una debilidad importante en este colegio, ya que el grupo puede trabajar en un ambiente donde existe comunicación y amistad; según Guzmán (2010:1) es

importante “ser capaz de construir unas relaciones laborales eficaces ya que es uno de los factores más importantes del éxito y de la satisfacción personal”.

**Cuadro 12.** Se siente a gusto dentro de su entorno laboral:

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>S</b>	1	0	0%
<b>CS</b>	2	0	0%
<b>A V</b>	3	43	82%
<b>N</b>	3	9	8%
<b>Total</b>		52	100%



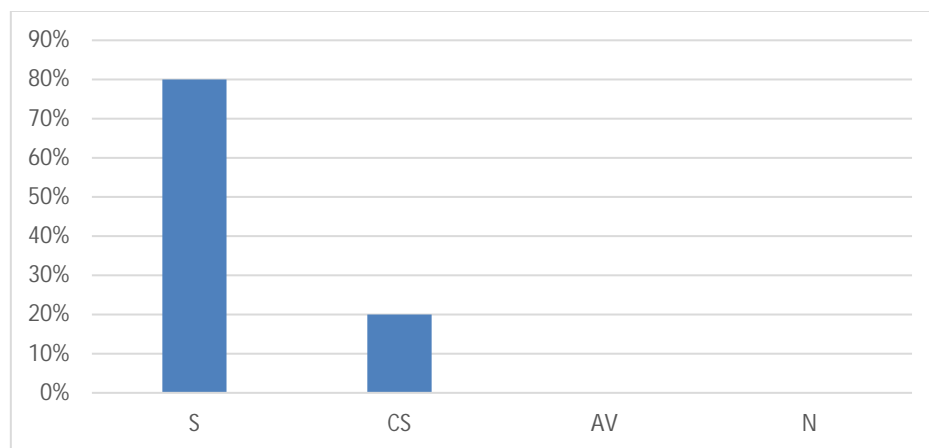
**Gráfico 12. Buen entorno laboral.** Fuente: Docentes de la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría (2017).

**Análisis:** Se puede apreciar que casi todos coincidieron en que “a veces” se siente a gusto en su entorno laboral. Se pudo observar que existen relaciones de trabajo cordiales entre los compañeros de trabajo, sin embargo la desmotivación básicamente se debe a la falta de justicia y el trato de los directivos, son desvalorados, lo que refuerza el ausentismo y la rotación de personal. Chiavenato (2006:23) considera que el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación, “al tener una motivación elevada

el clima organizacional tiende a ser más alto proporcionando de éste modo satisfacción y mayor participación entre las personas”.

**Cuadro 13.** Considera que en esta institución hay una gran rotación de personal docente por año:

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>S</b>	1	42	80%
<b>CS</b>	2	10	20%
<b>A V</b>	3	0	0%
<b>N</b>	4	0	0%
<b>Total</b>		52	100%



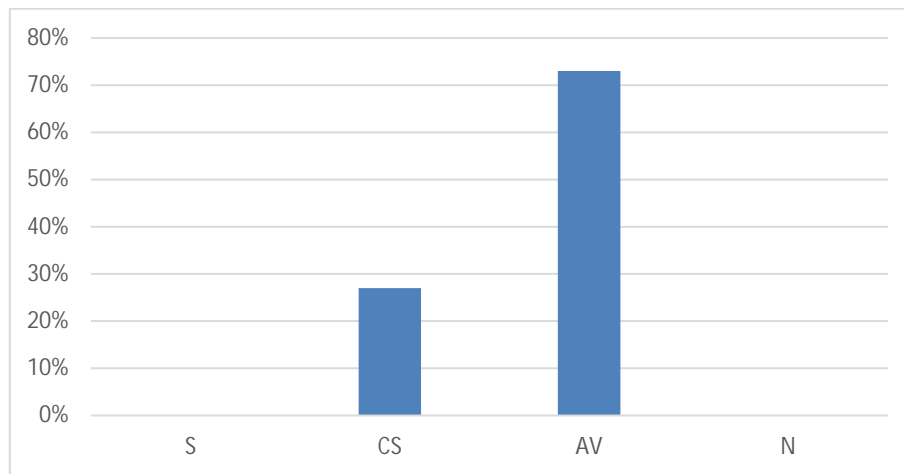
**Gráfico 13. Rotación de personal.** Fuente: Docentes de la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría (2017).

**Análisis:** Casi todos los encuestados consideraron que “siempre” hay una excesiva rotación de personal por año, y un 20 por ciento piensa que “casi siempre”, este ítem coincide también con los ítems anteriores, en que la mayoría opina que el directivo no valora al recurso humano. Según Castro (2014:4): “Los trabajadores suelen decidirse a dejar una empresa cuando sienten que no existe un lazo fuerte y sólido que les permita expresar a los

directivos o jefes sus puntos de vista u opiniones en torno a un determinado tema.”.

**Cuadro 14.** Considera que el ausentismo de los docentes se relaciona con la desmotivación laboral:

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>S</b>	1	0	0%
<b>CS</b>	2	7	27%
<b>A V</b>	3	38	73%
<b>N</b>	4	0	0%
<b>Total</b>		52	100%



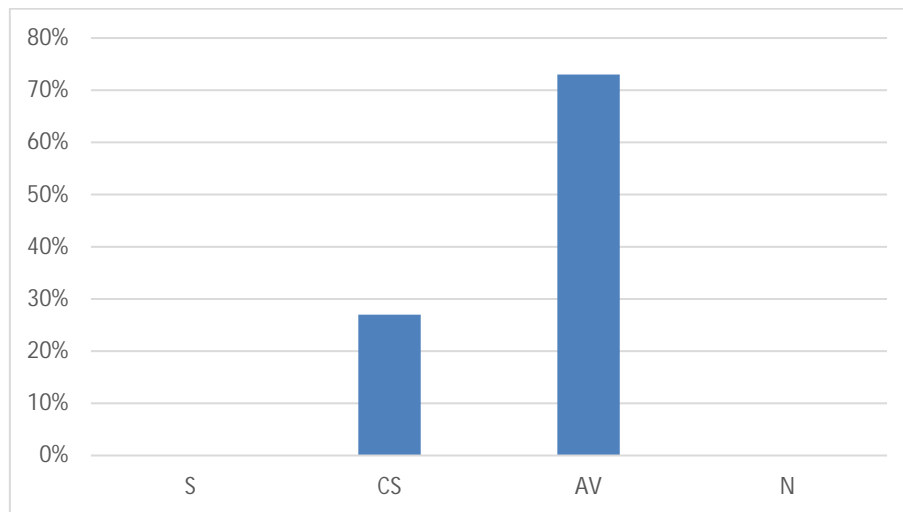
**Gráfico 14. Ausentismo.** Fuente: Docentes de la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría (2017).

**Análisis:** En este ítem la mayoría de los encuestados en un 73 por ciento coincidieron en que “a veces” el ausentismo de los docentes se relaciona con la desmotivación generada por el clima laboral de la institución principalmente por parte del directivo, y el otro 27 por ciento opinó que “casi siempre” reforzando los resultados de los ítems anteriores. Robbins (2005:65) dice: "El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las empresas, es por

ello que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan”.

**Cuadro 15.** Considera que la Dirección aplica medidas correctivas para mejorar el ausentismo laboral:

<b>Categoría</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
<b>S</b>	1	0	0%
<b>CS</b>	2	0	0%
<b>A V</b>	3	0	0%
<b>N</b>	4	52	100%
<b>Total</b>		52	100%



**Gráfico 15. Medidas correctivas.** Fuente: Docentes de la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría (2017).

**Análisis:** En este ítem todos los encuestados concordaron en que “nunca” el directivo tomas las medidas para disminuir el ausentismo. A pesar de estos resultados, al personal directivo no les preocupa la satisfacción que tengan en su empleo los trabajadores. Robbins (2005:55) dice: "Existe una relación negativa consistente entre la satisfacción y el ausentismo”.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

A continuación, se presentan las estrategias que se proponen derivadas del análisis de la encuesta aplicada a los docentes de U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría, con el fin de encontrar las necesidades y prioridades de los mismos ante la realidad actual como trabajadores de esta organización, para aplicar un acciones gerenciales en cuanto a la retención de personal, disminuyendo la rotación de talento humano y el ausentismo, de una manera eficaz y productiva en beneficio de los docentes y de la unidad educativa, así como también de la comunidad donde se encuentra, a través de un diagnóstico de la problemática actual. Igualmente se tomó en cuenta la factibilidad de la propuesta, es decir se diseñaron con la intención de su ejecución real, que fuera posible su realización en base a lo destinado en tiempo, en costo y en recursos humanos disponibles por la institución.

Las estrategias fueron diseñadas a partir de los resultados arrojados por las encuestas, y tomando en cuenta las posibilidades económicas y de recursos materiales y humanos con que cuenta las unidad educativa, disponibles para el emprendimiento de estrategias gerenciales basados en el mejoramiento del clima laboral, reforzamiento del liderazgo y la flexibilidad laboral, por lo que se enfocaron en primer lugar, en la formación de la directiva en cuanto a estrategias de retención de talento humano, liderazgo y ambiente laboral, con el fin de ofrecerles herramientas que les puedan servir en el proceso de gerenciar una institución educativa, así como para el beneficio de sus trabajadores, por lo tanto se trata de una propuesta que tiene implicaciones que ayuda al futuro de sus participantes y a optimizar su vida laboral.

El estudio constató que existen diferentes factores que influyen en la falta de motivación de los docentes, colaborando con el frecuente ausentismo y rotación de personal, pudiendo mencionar como los más importantes los siguientes:

- a. Debilidades en la calidad de la relación directa con los directivos
- b. Comunicación poco efectiva entre los docentes y el personal directivo
- c. Bajas oportunidades de ascenso y promoción
- d. Ambiente laboral hostil
- e. Poca flexibilidad, libertad, seguridad y equidad.
- f. Pocos incentivos emocionales
- g. Poco reconocimiento de logros y buen desempeño
- h. Poca valoración al personal

### **Estrategias**

La propuesta enfocará sus estrategias en los siguientes aspectos:

1. Desarrollo de Comunicación y calidad de relación entre docentes y directivos
2. Desarrollo de un ambiente laboral adecuado.
3. Sistema de incentivos y reconocimientos al logro y desempeño.
4. Optimización de la flexibilización laboral y equidad.

## **Objetivo general**

Elaborar estrategias gerenciales para la disminución de la rotación y el ausentismo del personal en la U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría ubicada en Guacara, Estado Carabobo

## **Objetivos específicos**

1. Poseer un personal docente altamente incentivado que se desenvuelva de la mejor manera en sus funciones.
2. Elevar el grado de identificación que los profesores sienten por la institución.
3. Incrementar la motivación del personal docente en el desempeño de sus funciones.
4. Poseer a un personal docente más satisfecho dentro de la institución.
5. Fomentar un ambiente laboral con valores.
6. Implementar un sistema de incentivos
7. Mejorar las condiciones de flexibilización laboral

Por último, este plan de acción tienen como meta también, consolidar un ambiente laboral adecuado que influya positivamente en la motivación del personal, su desempeño y por lo tanto evitar así, la rotación del personal frecuente y el ausentismo de los docentes, en donde los involucrados se abocan a plantear soluciones que conlleven a lograr los fines acordados en las propuestas de desarrollo educativo del Colegio Benedetti convirtiéndose en actores y ejecutores responsables de su consolidación. Desde este punto de

vista enumeramos las siguientes las etapas de desarrollo de las estrategias gerenciales para la disminución de la rotación y el ausentismo del personal:

1. Planificar y programar las actividades.
2. Promocionar la propuesta para incentivar a los directivos al mejoramiento de las políticas actuales, y a la valoración del personal docente dentro de la misma.
3. Evaluar los resultados de las estrategias propuestas que permitan a la U.E conseguir mejores resultados.

### **Estrategias Propuestas**

Reestructurar las políticas de la institución por parte de los directivos, con el fin de mejorar las relaciones entre los trabajadores, fomentando la equidad, la oportunidad de expresar ideas, atención a las necesidades del empleado, así como la creación de espacios para la expresión y discusión de aspectos concerniente a la institución en donde todos participen. Para ello se sugiere:

- Fomentar las relaciones intrapersonales entre los miembros del equipo de trabajo.
- Los directivos deben asumir el compromiso de abrir los canales de comunicación con el resto del personal, a través de un dialogo respetuoso y considerado.
- Las sanciones deben hacerse en privado con los trabajadores involucrados, evitando insultos, ofensas y la desacreditación en público
- Se deben llegar a acuerdos entre el personal y el directivo en la toma de decisiones importantes de la institución, a través de reuniones donde se establezcan discusiones, lluvias de ideas y votaciones.

- Los directivos deben asegurarse de defender los derechos de los trabajadores en general, concernientes a los pagos, horarios, vacaciones, seguro, etc.
- Los incentivos deben ser principalmente basados en el reconocimiento emocional por el nivel de desempeño de los docentes, experiencias y colaboraciones.

-

### **FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

**Factibilidad Técnica:** Este proyecto es viable técnicamente, ya que la organización considera que tiene el personal con experiencia técnica requerida para diseñar e implementar la capacitación constante, ya que no se requiere contratar personal externo.

**Factibilidad Económica:** Este proyecto no incurre en costos elevados, ya que la institución cuenta con equipos tecnológicos de punta, necesarios para dictar las charlas y talleres que se requieran, en cuanto a materiales de oficina (lápices, bolígrafos, hojas, impresiones, copias, etc.) se obtienen por ingresos de matrícula escolar. No acarrea costos en alquiler, éste cuenta con una gran estructura para que se lleven a cabo lo propuesto.

El proyecto es factible y rentable.

<b>Recursos de Materiales y Otros</b>			
Nº	Descripción	Costo	Total
04	Transporte	Bs.8.000,00	Bs.32.000,00
	<b>Total</b>		<b>Bs.32.000,00</b>

## ESTRATEGIAS DE INCENTIVOS

**CUADRO N° 16**

<b>Incentivos</b>	<b>Tipos</b>	<b>Contenido del plan Acción</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultados</b>
<b>Capacitación Constante</b>	Cursos, Charlas Talleres	Realizar un diagnóstico de necesidades de adestramiento. Programas de formación.  Fortalecimiento de habilidades.	Disponibilidad económica de la institución. Contratación de empresas formadoras. Buscar facilitadores. Luego de resultados de evaluaciones del desempeño	Mejorar los conocimientos y habilidades del personal docente de la institución.
<b>Ayuda Médica</b>	Seguro Médico Medicinas	Establecer políticas sobre seguro médico y medicinas. Buscar una entidad aseguradora y farmacia. Prevenir enfermedades ocupacionales	Disponibilidad económica de la institución.  Indicar en los contratos de trabajo. Mejorar las condiciones ergonómicas y ambientales de trabajo.  Señalar el monto establecido para reembolso de medicina.	Protección a la integridad física y mental del personal docente. Estabilidad en el puesto

<b>Reconocimientos</b>	Verbales. Público. Certificados. Condecoraciones.	Base de datos. Años de servicio.  Forma de reconocimientos (diplomas, botones, placas, otros).  Elegir por méritos	Revisar evaluaciones del desempeño. Revisar cumplimiento de horas de trabajo.	Eleva niveles de motivación del personal docente. Reconocimientos. Sana competencia. Identificación del personal docente con la institución
<b>Eventos Recreativos</b>	Actividades deportivas, culturales, ambientales. Actividades de aniversario de la institución, almuerzos, encuentros recreativos.	Desarrollar actividades deportivas, culturales, ambientales. Planificar de acuerdo al calendario académico.	Disponibilidad económica de la institución. Contar con la autorización de la junta directiva de la institución. Contratación de asesores para las actividades	Eleva la cohesión grupal del personal docente. Recreación. Que el personal docente se sienta tomado en cuenta. Clima organizacional estable

Fuente: Dorante Katherine

## ESTRATEGIAS PARA LA FLEXIBILIZACIÓN LABORAL

**CUADRO N° 17**

<b>Flexibilización</b>	<b>Tipos</b>	<b>Contenido del plan Acción</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultados</b>
<b>Capacitación Constante en estrategias TEC</b>	Cursos, Charlas Talleres	Realizar un diagnóstico de necesidades de adiestramiento en computación y nuevas tecnologías como estrategias pedagógicas	Disponibilidad económica de la institución. Contratación de empresas formadoras. Buscar facilitadores. Luego de resultados de evaluaciones del desempeño	Mejorar los conocimientos y habilidades del personal docente de la institución en las TEC
<b>Jornada de trabajo</b>	Estudio de casos para empleados que requieran flexibilidad en los horarios, por motivos personales, de salud o estudios	Establecer políticas de cambios en las horas de trabajo, dejándose constancia de dicho acuerdo en el contrato de trabajo. Las partes podrán establecer alternativas de distribución de días dentro de la semana, o de horas dentro de uno o más días.	Disponibilidad de la institución. Indicaciones en los contratos de trabajo.	Protección a la integridad física y mental del personal docente, así como su mejoramiento académico. Estabilidad en el puesto

<b>Condiciones ambientales</b>	Las condiciones de higiene y seguridad a que deben sujetarse los trabajadores	Revisión de las condiciones de las aulas y áreas recreativas (ventilación, iluminación, vías de escape). Optimización de material y herramientas pedagógicas de apoyo para los docentes.	Revisar condiciones. Disponibilidad económica de la institución. Inventario de deficiencias.	Mejorar el desempeño laboral y la motivación en los docentes.
<b>Salariales</b>	Registro y Cumplimiento de horas extras, días feriados, vacaciones Evitar: el atraso de salario, Retención de salario, Aguinaldo, Omisión de pago,	Control del cumplimiento de los derechos por parte del personal directivo y el departamento de RRHH	Disponibilidad de la institución. Contar con la autorización de la junta directiva de la institución. Contratación de asesores para la inspección del trabajo.	Cumplimiento de los derechos dispuestos por ley y evitar sanciones. Mejorar las condiciones de trabajo y la motivación por parte de los docentes.

Fuente: Dorante Katherine

## ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

**CUADRO N° 18**

<b>Comunicación</b>	<b>Tipos</b>	<b>Contenido del plan Acción</b>	<b>Acción</b>	<b>Resultados</b>
<b>Capacitación para la comunicación efectiva</b>	<p>Cursos, Charlas Talleres</p> <p>Reuniones</p> <p>Buzón de Sugerencias.</p>	<p>La comunicación interna, cambio de actitudes, empatía, reciprocidad de ideas.</p> <p>Lluvia de ideas.</p> <p>La calidad de los canales de comunicación y su eficacia.</p>	<p>Disponibilidad económica de la institución.</p> <p>Facilitadores.</p> <p>Disponibilidad y organización del personal directivo.</p>	<p>Mejorar los conocimientos y habilidades del personal docente de la institución para el logro de una comunicación efectiva</p>
<b>Resolución de Conflictos</b>	<p>Cursos, Charlas Talleres</p>	<p>La satisfacción de los docentes, empleados y directivos a través de la calidad del clima laboral.</p> <p>Métodos para resolver los conflictos laborales</p> <p>Negociación, Arbitraje, Mediación, Conciliación</p>	<p>Disponibilidad económica de la institución.</p> <p>Facilitadores.</p> <p>Disponibilidad y organización del personal directivo.</p>	<p>Reducir la conflictividad y mejora el clima laboral.</p> <p>Optimizar los procesos internos ya que satisface las necesidades propias de la institución y contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma.</p>

Fuente: Dorante Katherine

## **Captación de docentes voluntarios para las actividades**

Para la captación de voluntarios dentro del grupo de docentes para aprovechar el recurso humano y el material con que se cuenta en la institución, en primer lugar se divulgará las actividades propuestas para motivar a colaborar con su realización, luego se llevará a consenso la elección de los voluntarios. Esta selección será flexible tomando en cuenta los horarios de trabajo y los intereses personales en cuanto a las actividades donde el voluntario desee participar. Estos grupos podrán ser rotados, según las necesidades laborales (vacaciones, reposos, horarios).

Es necesario resaltar que la directiva de la institución, elegirá una comisión encargada, con el fin de supervisar todas las acciones, planificación, organización y ejecución de las actividades.

## **Evaluación de los resultados de las actividades**

Este proyecto será el catalizador que permita avanzar en cambios de paradigmas en los modelos de trabajo, incorporando una serie de iniciativas adicionales con un enfoque de gestión por resultados.

Para evaluar los resultados, se sugiere realizar una encuesta a los docentes participantes, luego de cada actividad ejecutada, para obtener información relevante que refleje si la meta fue alcanzada de manera eficaz. Esta encuesta podría conformarse con preguntas relacionadas con: tiempo de ejecución, resultados esperados y obtenidos, trabajo cooperativo, organización de la actividad, nivel de logro de la actividad, preparación del equipo humano técnico, trato del personal voluntario y observaciones generales. Esta evaluación permitirá a la comisión determinada para el cumplimiento de las estrategias, hacer mejoras en las debilidades encontradas, a medida de que se vayan organizando y ejecutando las siguientes actividades.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Al recopilar toda la información obtenida de la encuesta, se pudo llegar al cumplimiento del objetivo de este estudio que es proponer mejoras U.E Oscar Fernando Benedetti Fe y Alegría; esto se logró a través de los datos obtenidos de los docentes que laboran en esta institución, que reconocen en líneas generales, la disposición de los empleados de desempeñar sus funciones de manera responsable, sin embargo no se cuenta con un clima laboral que fortalezca la motivación y que encamine al equipo de trabajo a cumplir las metas planteadas por el directivo, bajo un ambiente laboral equilibrado, con valores morales, la convivencia y la comunicación entre los miembros.

La falta de un liderazgo asertivo y una comunicación efectiva son los principales factores que están causando el ausentismo y la rotación de personal docente; así como también existen debilidades en la solución de conflictos que se generan en el proceso. La cultura organizacional de esta institución, se podría mejorar solo si se adopta una actitud grupal; es decir el directivo debe trabajar en consonancia con el resto del equipo; y debe involucrarse desde adentro para observar el desempeño, corrigiendo, orientando, guiando y exigiendo con respeto y justicia. En este sentido se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se pudo observar que los empleados de la institución objeto de estudio no reciben incentivos económicos, entendiendo con esto que el salario que reciben, no es estímulo para motivar a los docentes, este descontento es un factor importante para fortalecer la responsabilidad de los docentes. Igualmente el salario es considerado muy por debajo de su desempeño y

responsabilidades como docentes, lo que causa desmotivación y a su vez ausentismo de los mismos.

- También se pudo comprobar que no existe equilibrio en la distribución de las tareas laborales dentro de la administración del recurso humano, lo que influye en la motivación con respecto al logro de objetivos que se dificulta si no puede cumplir con las actividades asignadas.
- Los directivos no dan ningún tipo de reconocimiento público por el desempeño de sus docentes, lo que impacta en el desempeño y el ausentismo, ya que el éxito de toda actividad organizacional necesita refuerzos psicológicos por parte de los líderes en este caso los directivos, que deben respaldar a su equipo de docentes con gratificaciones de algún tipo.
- Los docentes de la institución no se sienten valorados por los directivos, causando insatisfacción dentro del equipo de docentes con respecto a la forma como son tratados y que lo consideran uno de los estímulos más importante para su ausentismo y rotación de personal.
- Se concluye por otra parte que uno de los elementos que más intervienen en el ausentismo y rotación de personal de esta institución educativa, es el acoso laboral por parte de los directivos hacia el personal que afecta de manera severa al empleado psicológicamente.
- Las críticas negativas constantes hacia los docentes y la desacreditación pública son faltas graves en el trato de respeto y justo hacia sus empleados por parte de los directivos, lo que ha causado lógicamente la rotación de personal que no sobrelleva esa situación.
- Por ultimo pero no menos importante, es la característica de estos líderes que no permiten que los trabajadores mantengan una relación cordial más allá de lo laboral, lo que ha convertido el ambiente de trabajo tenso y hostil y por consiguiente a la renuncia. Por lo tanto el ausentismo y la rotación del

personal docente se relaciona con la desmotivación generada por el clima laboral de la institución sobre todo por el directivo, es por ello que hay que se planificaron y se proponen estrategias que ayuden a controlar las causas que lo originan.

## RECOMENDACIONES

Por lo anteriormente expresado y atendiendo los objetivos de esta investigación se llegó a una serie de sugerencias en respuesta al problema planteado, se deben tomar en cuenta algunas consideraciones para que los objetivos continúen y prosperen de forma proyectiva hacia el futuro y de esta manera se llegó a las siguientes recomendaciones:

- Los directivos deben aprender a liderar e incentivar a sus docentes y trabajadores a través de la motivación al personal para el alcance de los objetivos de la institución, dándole sentido de pertenencia a las metas propuestas por la misma.
- El equipo docente debe lograr la integración de sus acciones con todas las demás que se realizan en la organización; es importante la relación o interacción que existe entre los miembros y directivos, para el éxito de las acciones, por lo tanto se sugiere fortalecer las relaciones entre ambas partes.
- Es importante que las funciones gerenciales administrativas sean desempeñadas con asertividad, así como también asumir la responsabilidad en el mantenimiento de una cultura organizacional apropiada para poder cumplir con las expectativas del equipo de docentes. Para ello debe asumir funciones tales como: la organización, la comunicación, el incentivo al logro, y el desarrollo profesional y personal.
- El liderazgo de los directivos debe estar enfocado en que estos mismos respalden a su equipo docente en el momento que cualquiera de sus miembros lo requiera, apoyándolos en las actividades en las que necesite de la experiencia u orientación, de esta manera lograr los objetivos de la unidad educativa mediante la ayuda recíproca de sus miembros.
- La cultura organizacional de esta institución debe orientarse a la aplicación de estrategias para incentivar la eficiencia laboral, y de esta forma mantener

la motivación en el equipo de trabajo a través de recompensas y reconocimientos; dándole significado y valor al esfuerzo de los mismos por el logro eficaz de los objetivos que se plantean.

- La empresa debe incluir técnicas y estrategias para la resolución de conflictos en su equipo de trabajo, siempre tratando de resolver el problema en equipo, facilitando una buena comunicación entre todos en el momento de la delegación de funciones o cambios de planes en las operaciones.
- La unidad educativa debe garantizar seguridad y satisfacción laboral y estar dispuesta a cambios necesarios en base a estudios que diagnostiquen situaciones no favorables para la misma relacionadas con el ausentismo y la rotación de personal tomar medidas a tiempo correctivas o innovadoras para actualizar y suministrar nuevas estrategias.
- Se deberá evaluar los resultados de los cambios con respecto la nueva cultura organizacional que asume la empresa mediante a la actitud y la eficacia del grupo de trabajo, con la ayuda de la aplicación de un instrumento y la observación, para así encontrar debilidades y fortalezas e ir mejorando.

## REFERENCIAS

Aguilar, Miguel (2015), **Propuesta para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex Servicios S.A de C.V.** Universidad Autonoma de Mexico.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2012). **Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras.** Gaceta Oficial 6.076. Venezuela.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2002) **Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social.** Gaceta Oficial 37.600 de fecha 30 de diciembre 2002. Venezuela.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2007) **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.** Gaceta Oficial 38.426. Decreto 4447. Venezuela

Atkin, Richard y Goodman, Russell (2000) **Métodos de definición y medición de absentismo. P.S.** en Goodman y R.S. Atkins (eds.): *absenteismo: Newapproches para comprender, medir y laboral falta de empleados.* San Francisco: Jossey Bass

Balestrini, Miriam (2006) **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Consultores Asociados.**

Chiavenato, Idalberto (2008) **Administración de recursos humanos,** McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A., México.

Herbert, Chruden y Sherman, Arthur (2000)., **Personal Management, The utilization of Human Resources,** South – Western Publishing CO., 6th Edition, Cincinnati Ohio.

Chadwick, Jones y Nicholson, N C.A.(1982). **Social Psychology of absenteeism**. New York: Praeger

Ccollana, Yunion (2014) **Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores**. Universidad San Martin de Porres, Perú.

Dessler, Gary. (1991). **Administración de Personal**. México, Edit. Prentice Hall

Hernández, Gerardo (2013) **Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales**. Universidad Autónoma de Puebla. México.

Hernández, Roberto (2006). **Metodología de la Investigación**. 4ta edición. McGraw – HILL. Caracas. Venezuela.

Hernández, Roberto. y otros. (2008). **Metodología de la investigación**. México. Editorial Mc Graw Hill. 2ª Edición.

Hurtado, Iván, Toro, Josefina (2001). **Paradigmas y métodos de investigación**. Editorial Episteme, Venezuela.

Palella, Santa. y Martins, Feliberto. (2006) **Metodología de la investigación Cuantitativa**. FEDUPEL, Venezuela.

Robbins, Stephen. (2004). **Comportamiento Organizacional**. México, Ed. Prentice Hall.

Stoner, James. y Freeman, Edward. (1994). **Administración**. México, Edit. Mc Graw Hill.

Tamayo Mario. y Tamayo Mario. (2012) **El Proceso de la Investigación Científica** Edit. LIMUSA, México.

Werther, Davis. (2004) **Administración de Personal Y Recursos Humanos** 4ªed. México, Ed. Mc Graw Hil

Valticos, Nicolás (1977) **Derechos laborales, Derechos Humanos.** **Revista Internacional del Trabajo.** Organización Internacional del Trabajo. Volumen 117. Número 2.

## **ANEXO**



(Anexo A)

**Cuestionario**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Antigüedad en el Colegio: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

El propósito de este Cuestionario es definir las causas del ausentismo y la rotación del personal y así poder encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar las relaciones de trabajo dentro de la institución. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **no hay respuestas correctas o incorrectas.**

Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión. Asegúrese de responder a todas las preguntas.

(Recuerde escoger la casilla que corresponde a su respuesta en las columnas de la derecha)

		Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
1	Considera que por su trabajo recibe el incentivo económico justo				
2	El personal directivo defiende sus derechos como trabajadores en cuanto a remuneraciones justas				
3	Existe una distribución equitativa de sus tareas en relación a su trabajo				
4	Recibe del personal directivo reconocimiento público por hacer bien su trabajo				
5	Su trabajo es retribuido a través de mecanismos psicológicos positivos				
6	Considera que el directivo valora el recurso humano de la institución				
7	Conoce de casos de acoso laboral a través de la ofensa hacia una persona o las tareas que esta realiza mediante palabras o gestos por parte del directivo				
8	Recibe críticas negativas ante cualquier situación o proyecto por parte del directivo carente de objetividad y en muchas ocasiones injustas				
9	Se siente comprometido e identificado con la institución				

10	Ha sido usted o algún compañero desacreditado en público: en reuniones, conferencias, comités				
11	El directivo incentiva las oportunidades de relacionarse con sus compañeros de trabajos				
12	Se siente a gusto dentro de su entorno laboral				
13	Considera que en esta institución hay una gran rotación de personal docente por año				
14	Considera que el ausentismo de los docentes se relaciona con la desmotivación laboral				
15	Considera que la Dirección aplica medidas correctivas para mejorar el ausentismo laboral				