

**EFFECTOS DE LA DESERCIÓN LABORAL DOCENTE EN EL LOGRO DE
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE INSTITUCIONES
UNIVERSITARIAS EN GUACARA ESTADO CARABOBO.**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

**EFFECTOS DE LA DESERCIÓN LABORAL DOCENTE EN EL
LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE
INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS EN GUACARA ESTADO
CARABOBO.**

Autor: Lcdo. Leonardo Cardozo

Tutor: Msc. Dinorah López

Bárbula, octubre 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

**EFECTOS DE LA DESERCIÓN LABORAL DOCENTE EN EL
LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE
INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS EN GUACARA ESTADO
CARABOBO.**

Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo para Optar al Título de
Magíster en Administración de Empresas, Mención; Gerencia

Autor: Lcdo. Leonardo Cardozo

Tutor: Msc. Dinorah López

Bárbula, octubre 2018



POST GRADO **FACES**

ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"EFECTOS DE LA DESERCIÓN LABORAL DOCENTE EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS EN GUACARA ESTADO CARABOBO"

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION GERENCIA por el(la) aspirante:

CARDOZO T., LEONARDO A.
C.I.: 16.885.928

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. LOPEZ G., DINORAH, titular de la cédula de identidad N°. 11.351.110

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está

Aprobado

En Bárbula, a los 12^o días del mes de Noviembre de 2018


Prof, Tovar, Belkis Z. (PRESIDENTE)
C.I.: 3577957
Fecha: 01-11-2018


Prof. Lopez G., Dinorah
C.I.: 1135110
Fecha: 01-11-18




Prof. Rojas, Celsa V.
C.I.: 4129801
Fecha: 01-11-2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**EFFECTOS DE LA DESERCIÓN LABORAL DOCENTE EN EL
LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE
INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS EN GUACARA ESTADO
CARABOBO.**

Tutor: Msc. Dinorah López

Aceptado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y sociales
Área de Estudios de Postgrado Maestría en Administración de Empresas, Mención;
Gerencia

Por: Msc. Dinorah López
C.I. 11.351.110

Bárbula, octubre 2018

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo personal y este logro académico y profesional:

A Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo.

A mis abuelos; Romualdo y Leonor

A mis padres; Fredi y Janeth.

A mis hermanos; Leonor y Leonel.

A mis sobrinos; Gabriel, Gerardo y Santiago.

A mis cuñados; Juan y Zulay.

A la memoria de Arsenio, Dariela y Evaristo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios quien siempre ha sido padre fiel y guiador de todos mis proyectos. También a mi familia por confiar en mí y el apoyo que siempre me han brindado. Sin lugar a duda agradezco a mi amiga Encarnación Deyanira Castellanos por haber sido la persona que me motivo a cursar estos estudios y ser compañera fiel durante el desarrollo de los mismos. De igual manera, a Msc. Dinorah López, Katherine Dorante, Youset Benítez, Francisco Luquez y a todos quienes de una u otra manera me apoyaron en la realización de este trabajo. A todos gracias.

EFFECTOS DE LA DESERCIÓN LABORAL DOCENTE EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS EN GUACARA ESTADO CARABOBO.

Autor: Lcdo. Leonardo Cardozo

Tutor: Msc. Dinorah López

Fecha: octubre, 2018

RESUMEN

La presente investigación surgió como un estudio que puso de manifiesto la gran necesidad de enfrentar todas las tendencias y transformaciones de las instituciones universitarias en el municipio Guacara del estado Carabobo, quienes están teniendo un abandono continuo del personal docente, inducido por diversos factores. Para ello, se estableció como objetivo general; describir los efectos de la deserción laboral docente en el logro de objetivos organizacionales de instituciones universitarias en dicho municipio. Se tomó como campo de acción las instituciones universitarias debido a que cuando se habla de organizaciones se refiere a la heterogeneidad de las mismas, estas pueden ser industrias, comercios, bancos, hospitales o instituciones educativas. Dicho estudio se fundamentó bajo la teoría del desarrollo organizacional a través de una gerencia del conocimiento, capaz de asumir los retos con nuevos aires, nuevos paradigmas bajo una nueva concepción organizacional, donde el líder planifique, organice, dirija y controle las empresas de manera exitosa, rentable y competitiva. Así mismo, la investigación está enmarcada en el estudio de las organizaciones en relación a: cambios, estructura y entorno. Fundamentado bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, con un diseño de investigación de campo, para lo cual fue necesario la aplicación de un instrumento de tipo cuestionario en una muestra compuesta por 30 sujetos pertenecientes a la población objeto de estudio y que sirvió para recolectar información sobre el objetivo planteado. Entre las conclusiones destacan que existe un alto índice de docentes que abandonan la carrera, decidiendo no volver a las aulas de clases por causa de los bajos salarios y la continua pérdida de beneficios, aunado a la crisis que cada día se acrecienta en el país. Del mismo modo, los procesos organizacionales que se llevan a cabo en estas instituciones, presentan fallas relacionadas con la determinación de objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos.

Palabras clave: Deserción laboral, objetivos organizacionales, desarrollo organizacional.

**EFFECTOS DE LA DESERCIÓN LABORAL DOCENTE EN EL LOGRO DE
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE INSTITUCIONES
UNIVERSITARIAS EN GUACARA ESTADO CARABOBO.**

Autor: Lcdo. Leonardo Cardozo

Tutor: Msc. Dinorah López

Fecha: octubre, 2018

ABSTRACT

The present investigation it arose as a study What did he put of manifest the great need to face al the trends and transformation of the university institutions in the town Guacara state Carabobo. Who are having and continuos abandonment of the teaching staff, induced by various factors. For it was established as a general objective; Describe the effects of the teacher job desertion in the achievement of organizational objectives of university institutions because when we talk about organizations it refers to heterogeneity of it, these can be industries, shops, banks, hospital or educational institutions. Said study it was founded under the theory of organizational development through a knowledge management, Able to assume the challenge with new air, new paradigms under a new organizational concept, where the leader plans, organize, direct and control the companies un successul, profitable and competitive way. Likewise the investigation is framed in the study of organizations in relations tu: changes, structure and environment. Based on a quantitative approach of descriptive type, with a desing of field research, for which it was necessary the aplicacion of a questionnaire type instrument in a composite sample by 30 (Thirty) subjects belonging to the population object of study and that served to collect information about the goal raised. Between the conclusions highlight that there is a high raiting of a teachera who leaves to race, deciding don't come back a the classroom because of low salaries and the continuos lost of benefits, coupled with the crisis that everyday it grows in the country. In the same way the organizational process that are carried out in this institutions, present related failures with the determination of objective and election on the courses of action to make it.

Keywords: Labor desertion, organizational objectives, organizational development.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Índice de cuadros	xi
Índice de tablas	xii
Índice de gráficos	xiv
Introducción	xvi
 CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	19
Objetivos	22
Justificación	23
 CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	26
Bases teóricas	32
Variables	56
 CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la investigación	57
Estrategia metodológica	59
Población y muestra	59
Técnicas e instrumentos de recolección de la información	61
Técnicas de análisis de la información	64
Fases de la investigación	65
Operacionalización de variables	67

CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	68
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	118
Recomendaciones	120
LISTA DE REFERENCIAS	122
ANEXOS	125

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°		Pág.
1	Definición de las variables	56
2	Población	60
3	Operacionalización de variables	67

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA

N°		Pág.
1	Puestos vacantes con frecuencia	69
2	Personal nuevo	70
3	Atención a la fuga del capital humano	71
4	Importancia de la estabilidad del personal	72
5	Empleados requeridos para el desarrollo de las actividades	74
6	Deserción causada de manera forzada	75
7	Número de trabajadores que se retiran e incorporan	76
8	Docentes dispuestos a permanecer en la organización	77
9	Escalas salariales, planes de incentivos y compensación salarial	78
10	Interés en invertir en el trabajo, dedicación y esfuerzo personal	80
11	Retribución económica en función del trabajo realizado	81
12	Actualización periódica de salarios	82
13	Satisfacción salarial de las necesidades de los trabajadores	83
14	Paquetes de recompensas, mecanismos y procedimientos para la seguridad del empleo	85
15	Aportación de los trabajadores a la organización	86
16	Ajustes de la remuneración de acuerdo al nivel de desempeño	88
17	Coordinación de esfuerzos	89
18	Trabajo integral para la sincronización de esfuerzos	90
19	Delegación de autoridad	92
20	Evaluación de actividades	93
21	Comunicación de ideas	94
22	Apoyo a necesidades especiales	96
23	Ambientes de trabajos adecuados	97
24	Condiciones psicológicas y sociológicas saludables	98

25	Sistemas y procedimientos de seguridad	100
26	Capacidad de respuestas ante las oportunidades del entorno	101
27	Planificación anticipada de los resultados	103
28	Integración de los recursos necesarios para el logro de las metas	104
29	Incentivo al personal para cumplir los objetivos organizacionales	105
30	Unificación de esfuerzos en pro de los objetivos organizacionales	107
31	Participación del colectivo para el logro de los objetivos organizacionales	108
32	Estructura organizacional adecuada	109
33	Objetivos organizacionales centrados en mejorar la calidad del servicio prestado	111
34	Gestión en base a la innovación de procesos para lograr con éxito los objetivos organizacionales	112
35	Equipos de trabajo interdisciplinarios	114
36	Sistemas de trabajo para la integración de esfuerzos	115
37	Proceso comunicacional efectivo	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO

N°		Pág.
1	Puestos vacantes con frecuencia	69
2	Personal nuevo	70
3	Atención a la fuga del capital humano	71
4	Importancia de la estabilidad del personal	73
5	Empleados requeridos para el desarrollo de las actividades	74
6	Deserción causada de manera forzada	75
7	Número de trabajadores que se retiran e incorporan	76
8	Docentes dispuestos a permanecer en la organización	77
9	Escalas salariales, planes de incentivos y compensación salarial	79
10	Interés en invertir en el trabajo, dedicación y esfuerzo personal	80
11	Retribución económica en función del trabajo realizado	81
12	Actualización periódica de salarios	82
13	Satisfacción salarial de las necesidades de los trabajadores	84
14	Paquetes de recompensas, mecanismos y procedimientos para la seguridad del empleo	85
15	Aportación de los trabajadores a la organización	87
16	Ajustes de la remuneración de acuerdo al nivel de desempeño	88
17	Coordinación de esfuerzos	89
18	Trabajo integral para la sincronización de esfuerzos	91
19	Delegación de autoridad	92
20	Evaluación de actividades	93
21	Comunicación de ideas	94
22	Apoyo a necesidades especiales	96

23	Ambientes de trabajos adecuados	97
24	Condiciones psicológicas y sociológicas saludables	99
25	Sistemas y procedimientos de seguridad	100
26	Capacidad de respuestas ante las oportunidades del entorno	102
27	Planificación anticipada de los resultados	103
28	Integración de los recursos necesarios para el logro de las metas	104
29	Incentivo al personal para cumplir los objetivos organizacionales	106
30	Unificación de esfuerzos en pro de los objetivos organizacionales	107
31	Participación del colectivo para el logro de los objetivos organizacionales	108
32	Estructura organizacional adecuada	110
33	Objetivos organizacionales centrados en mejorar la calidad del servicio prestado	111
34	Gestión en base a la innovación de procesos para lograr con éxito los objetivos organizacionales	113
35	Equipos de trabajo interdisciplinarios	114
36	Sistemas de trabajo para la integración de esfuerzos	115
37	Proceso comunicacional efectivo	116

INTRODUCCIÓN

En el mundo de las organizaciones se vive una innumerable cantidad de agentes transformadores en todos los niveles, tanto político, social, cultural, ambiental y económico, por ello, es importante que las empresas adopten nuevas formas eficientes y efectivas de trabajo, con un plan y objetivos claramente definidos.

Esto pone de manifiesto la gran necesidad de enfrentar todas las tendencias y transformaciones a través de una gerencia del conocimiento, capaz de asumir los retos con nuevos aires, nuevos paradigmas bajo una nueva concepción organizacional, donde el líder planifique, organice, dirija y controle las empresas de manera exitosa, rentable y competitiva.

En definitiva, una nueva gestión con los más altos estándares de eficiencia y profesionalismo para confrontar las exigencias actuales, al mismo tiempo, conservar el humanismo dentro de la organización, analizar su estilo de liderazgo, de tal manera, que se genere en la organización un comportamiento en donde todos estén comprometidos con los objetivos y metas trazadas. Puesto que cuando se habla de gerencia se hace particular referencia a la capacidad humana para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados positivos, ya que de ello depende tanto el éxito personal del gerente, como el de la empresa y del grupo que dirige.

Es por esto, que para pensar decidir y emprender acciones lógicas y de futuro, se requiere, además de una formación gerencial, un patrón de criterios, una filosofía clara de la administración y de la concepción del hombre, así como una ideología del trabajo que le permita ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con su gestión.

Por esta razón, la investigación está enfocada en determinar los efectos de la deserción laboral docente en el logro de objetivos organizacionales de instituciones

universitarias en Guacara estado Carabobo, pues, a través de ella se conocerán los desafíos y a su vez el alcance de los objetivos y metas trazadas en estas instituciones.

Para tal fin, la misma se estructuró en cinco capítulos, los cuales se describen a continuación: en el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación. Aquí se realiza una descripción de la realidad objeto de estudio partiendo de lo general a lo específico, para explicar la situación actual, resaltando los elementos relacionados con el problema.

Luego en el capítulo II, en el cual se menciona el marco teórico referencial, compuesto por los antecedentes o estudios previos y las bases teóricas. Este capítulo o marco teórico referencial, es el producto de la revisión documental–bibliográfica, donde se realizó una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirvieron de base a la investigación.

Después en el capítulo III, se hace referencia al marco metodológico, allí se puede apreciar la naturaleza de la investigación, estrategia metodológica, técnicas e instrumentos de recolección de datos, población y muestra. Es decir, el “cómo” se realizó el estudio para responder al problema planteado.

En el capítulo IV, se plantea el análisis e interpretación de los resultados para darle respuesta a los objetivos de la investigación, se muestran las conclusiones y recomendaciones arrojadas por el análisis de los resultados. Así como también, se mencionan la lista de referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En el mundo actual, las personas participan en los grupos sociales que existen dentro de las organizaciones donde la competitividad es determinante para garantizar el éxito de los objetivos previamente establecidos, para ello, estas buscan adaptarse con la finalidad de satisfacer algunos intereses y aspiraciones personales. Esta adaptabilidad es influenciada por las normas y cultura organizacional. Por tal motivo, muchas empresas se han visto en la necesidad de renovarse, incorporar nuevas tendencias, rediseñar los procesos de gestión y reenfocar al recurso humano para alcanzar altos niveles de calidad y desempeño.

Sin embargo, para hacer frente a los cambios y exigencias, las organizaciones deben contar con una gerencia proactiva, visionaria, creativa, innovadora, que garantice productividad y calidad a través de una gestión adecuada de los recursos, de todos los cambios que se generen y que de alguna forma inciden en el comportamiento organizacional.

Al respecto, Chiavenato (2009) expresa que los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos actúan de forma conjunta y sistémica, en un campo de fuerzas dinámicas que produce resultados inimaginables y que coloca a las organizaciones en la incertidumbre y la imprevisibilidad. En este contexto, el capital humano es un blanco de grandes cambios convirtiéndose en un elemento esencial del éxito de la empresa, en virtud de que el mismo constituye el plan global que la organización adopta para asegurar que se cumpla adecuadamente su misión.

No obstante, para conseguir que los miembros de la organización se identifiquen con el enfoque corporativo, es necesario que dediquen buena parte de su vida trabajando dentro de ella, esto implica esfuerzos, constancia y dedicación para funcionar y alcanzar el éxito. Cabe destacar, que cuando se habla de organizaciones se refiere a la heterogeneidad de las mismas ya que pueden ser industrias, comercios, bancos, hospitales o instituciones educativas, organizaciones que gozan de un grado de inteligencia ya que se manejan de acuerdo a criterios técnicos gerenciales, pero también con principios teóricos de orientación y contextualización donde sus integrantes, entre ellos los docentes juegan un papel fundamental en el logro de los objetivos que tienen planteados.

Asimismo, Silva (2012) afirma que las empresas son propósitos humanos que buscan reunir e integrar el capital humano, esto implica la combinación de conocimientos, destrezas, habilidades, capacidad de los empleados para llevar a cabo la tarea o tareas asignadas; incluye, igualmente, los valores de la empresa, su cultura y filosofía.

Visto de esa manera, las universidades venezolanas son un instrumento a través de los cuales se proyecta el desarrollo académico y económico del país, fundamentado, en la justicia social, solidaridad humana, investigación, cooperación y principios democráticos, es decir, en esencia tienen como misión estar al servicio de la educación, la cultura y la ciencia, para beneficio de la nación.

Sin embargo, en la actualidad la economía venezolana está atravesando por una profunda crisis por lo que el salario de los docentes se ha visto afectado por los altos índices de inflación, incluso dicho ingreso está por debajo del sueldo de un trabajador no calificado de la administración pública. Bajo esta premisa Pacheco (2016) aseguró que el sueldo de un docente no cumple con sus expectativas dado que los incrementos que se han recibido son irrisorios, considerando que en América Latina el sueldo promedio de un educador oscila cerca de 2500 dólares, esto dependiendo de su grado

de instrucción, en Colombia el salario es de 1500 dólares, en Ecuador un investigador obtiene ingresos de 5 mil dólares al mes y un docente 3 mil, mientras que en Venezuela el salario de un docente con estudios de cuarto nivel oscila entre 55 y 80 dólares mensuales.

Aunado a esto, la violencia aparece en un momento particularmente complejo para la sociedad venezolana en el que se acrecienta la inseguridad en los recintos universitarios, lugar donde se debe dar garantía de protección a través de la seguridad pública. Según Molina (2014) en estos momentos Venezuela está entre los primeros lugares de los países más violentos del mundo de acuerdo a la Oficina de la Organización de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, razón por la cual se ven comprometida la vida, la calidad de la convivencia y la posibilidad de preservar los fines sociales de la educación.

Por otra parte, se considera que la gestión no está apegada a métodos y técnicas gerenciales adecuadas, practicas erradas que debilitan la administración y la falta de acciones de control para llevar a cabo sus funciones y procesos inherentes a su cargo, su modelo de gestión debe dirigir sus acciones hacia el logro de los objetivos propuestos, pues se considera a sus directivos como gerentes, quienes deben reunir un conjunto de requisitos y cualidades que le permita no sólo cumplir con el ejercicio de las funciones gerenciales básicas como planificación, organización, dirección y control, sino también motivar al talento humano de su organización para la optimización de su desempeño laboral como elemento esencial en el logro de las metas propuestas.

Dentro de este contexto, parece que las instituciones universitarias en el municipio Guacara del estado Carabobo, están teniendo un abandono continuo del personal docente, inducido por los factores que se mencionaron anteriormente, al mismo tiempo se cree que estos sienten insatisfacción que los conduce a una desmotivación o falta de interés por el trabajo y pérdida del entusiasmo por alcanzar metas ocasionando una

disminución de su desempeño laboral, descenso en la productividad de la organización y, por ende un menoscabo en la calidad del servicio ofrecido, incidiendo así en los egresados de la institución universitaria, quien no reunirá las competencias requeridas que le demanda el campo laboral, además deben responder a la demanda del Estado, como órgano regulador de la sociedad, es decir, los profesionales formados por éstas deben satisfacer las necesidades que requiere el país, con criterios de pertinencia social.

Considerando los planteamientos anteriores, esta investigación pretende describir los efectos de la deserción laboral docente en el logro de objetivos organizacionales de instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo. Para ello surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el nivel de deserción laboral docente de las instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo?

¿Tiene influencia el clima organizacional en la deserción docente de las instituciones universitarias de Guacara estado Carabobo?

¿Logran las instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo cumplir con sus objetivos organizacionales?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar los efectos de la deserción laboral docente en el logro de objetivos organizacionales de instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la influencia que tiene el clima organizacional en la deserción del personal docente de las instituciones universitarias.

Establecer el nivel de deserción laboral docente de las instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo.

Analizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales de las instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo.

Justificación de la investigación

Las organizaciones no existen por sí solas, sino para lograr objetivos y conseguir resultados. Es por ello la importancia de los objetivos organizacionales para medir el nivel de desempeño que tienen las empresas. Al respecto Chiavenato (2014:114) afirma que “los objetivos son valores planeados o resultados deseados por la organización”.

Es decir, si la organización no tiene bien definida su razón de ser, se perderá la eficiencia en el trabajo ya que ocasionará confusiones en todos los niveles que la conforman. Si los objetivos no están definidos correctamente por los líderes de las organizaciones, y no se comparten con los miembros de la misma, los resultados deseados serán poco satisfactorios.

Ahora bien, una gestión se considera buena si cumple satisfactoriamente con estándares de eficiencia, eficacia y efectividad dirigidos hacia un efecto positivo para los miembros que integran la organización, lo que garantiza el logro de calidad y excelencia en su desempeño y resultados. Así surge el paradigma de una gestión empresarial con nuevos tópicos gerenciales que garantice un desempeño efectivo, adaptados a las exigencias competitivas del medio a través de estrategias y políticas

que giren en torno a las necesidades futuras para sobrevivir y desarrollarse en este nuevo y complejo ambiente organizacional.

No obstante, en ocasiones se generan conflictos entre los objetivos organizacionales y las aspiraciones particulares de los miembros que integran a la empresa dado que los objetivos empresariales y los individuales no siempre van hacia la misma dirección. Para evitar esto, las organizaciones deben procurar una integración entre ambos que le permita desarrollar y potenciar al individuo en función de las metas que desean alcanzar.

Por su lado, Argyris citado por Chiavenato (2014:260) afirma que “la administración es la responsable de integrar los objetivos de la organización y de los individuos”. Estos buscan satisfacer sus aspiraciones personales en función de sus ingresos, comodidades, oportunidades de desarrollo, horarios flexibles, entre otros y las organizaciones tienen por su parte la necesidad de capital, infraestructura, potencial humano, rentabilidad y sobre todo capacidad para adaptarse a los constantes cambios del entorno. A pesar de ello, existe una conexión que los hace casi inseparables, razón por la cual al momento de perseguir una meta, el uno no debe ser obstáculo del otro, sino que por el contrario debe existir un espíritu de cooperación para que los dos logren sus propios objetivos.

En este sentido, uno de los aspectos más significativos de la administración innovadora es gestionar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas, dado que es la única forma de hacer frente a los obstáculos que se presentan en los distintos cursos de acción de la organización. Por otra parte, el desarrollo de las personas implica asuntos complicados, como la capacitación de líderes, la formación corporativa continua, la orientación de la sensatez, la adquisición de nuevos talentos y el aprendizaje organizacional. Para lo cual se necesita un esfuerzo más amplio y comprehensivo de cambio y de mejora de la empresa porque estamos en una era de

fluctuaciones y de cambios que requieren de personas y de organizaciones dinámicas, flexibles, mutables e innovadoras.

Por tal motivo, esta investigación está enmarcada en el estudio de las organizaciones en relación a: cambios, estructura y entorno. La misma se justifica puesto que es necesario demostrar que efectos tiene la deserción laboral docente en el logro de los objetivos organizacionales de las instituciones universitarias en razón de la calidad educativa.

Así mismo, el estudio, persigue que la gestión de los líderes de estas instituciones sea coherente, estructurada y práctica para lograr con éxito los objetivos que se desean alcanzar. Por otra parte, el trabajo tiene como propósito, desarrollar las potencialidades de los gerentes tales como: flexibilidad, originalidad, innovación y actitud positiva frente a las organizaciones bajo su mando.

Desde el punto de vista científico, el estudio constituye un aporte a la ciencia administrativa puesto que los resultados y las experiencias le servirán a futuras investigaciones para reforzar los criterios en materia de gerencia como elemento estratégico que conlleva a un efectivo desempeño de la organización.

Por último, el estudio se justifica desde el punto de vista social, ya que busca concientizar acerca de la importancia que tiene el logro exitoso de los objetivos que tienen fijados las instituciones universitarias que no es más que, egresar a profesionales con competencias y habilidades lo cual repercutirá en el desarrollo del país. El mismo dará a conocer una serie de recomendaciones y elementos que sirven de referencia a las empresas para hacer frente a los constantes cambios que en ocasiones afectan de manera negativa el desarrollo organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El presente capítulo representa la base o soporte de la investigación, el cual sirve para dar respuesta a las variables objeto de estudio. Así mismo, es el encargado de orientar al investigador en función de las diferentes teorías y conceptos, a través de las cuales, se ubica el estudio, es decir, distingue el marco referencial, que establece la posición de otros autores y especialistas en el tema, el horizonte conceptual del estudio, además de incorporarle innovación y actualidad.

Al respecto, Tamayo (2004:96) expresa que el marco teórico “es el conjunto de proposiciones lógicamente articulada que tiene como fin la explicación y predicción de las conductas en un área determinada de fenómenos”

Por ello, a continuación se presentan un conjunto de referentes teóricos y que debido a la relación que tienen con la presente investigación, fueron tomados en consideración como soporte para sustentar la temática que es tratada en este estudio

Antecedentes de la investigación

A continuación se muestran una serie de estudios previos que dan aporte a la investigación y la realidad contextual en la que se ubica. Por consiguiente es necesario hacer una revisión de los trabajos afines del objeto de esta investigación y tomarlos como referencia para orientar adecuadamente el estudio. Entre estos se destacan los realizados por:

Antúnez (2015) quien elaboró un trabajo titulado “El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua” para optar al Título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones

Laborales de la Universidad de Carabobo por lo que planteo como objetivo, explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua.

El estudio se centró en un diagnóstico de los factores que determinan el clima organizacional, el cual ocupa un lugar preponderante, ya que de la percepción positiva o negativa que tenga un empleado del entorno depende su compromiso, sentido de pertenencia, el cumplimiento de las actividades requeridas, la motivación y, en definitiva, su desempeño laboral.

Para tal efecto, se empleó una metodología utilizando la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert.

Es preciso destacar que dicha investigación suma grandes aportes el presente estudio, dado que la misma aborda el clima organizacional como columna vertebral de la funcionalidad, productividad y alto desempeño de las organizaciones, ajustándose así con la línea de investigación bajo la cual se orienta este trabajo.

Por su parte, Vásquez (2015) realizó una investigación la cual título “El recurso humano como factor estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales” (caso de estudio Contraloría General del estado Yaracuy) Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister Scientiarum en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales en la Universidad de Carabobo. Es por esto que el objetivo general propuesto

fue analizar el recurso humano como factor estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales.

Dicha investigación plantea al recurso humano como el activo más importante que tiene una organización, ya que una buena administración permitirá alcanzar el cumplimiento de las metas y objetivos. De este modo al evaluar el proceso básico de la administración del recurso humano y determinar que está sucediendo proporcionaría información valiosa para cualquier organización o empresa, porque le permitiría identificar los puntos fuertes y débiles del proceso, al mismo tiempo la decisión de definir estrategias para llevar a cabo los correctivos necesarios y diseñar la metodología para una administración eficaz del recurso humano, que repercutirá en la satisfacción de los beneficiarios.

Bajo esta premisa, el estudio se planteó como una investigación de campo de carácter descriptivo, la muestra fue no probabilística de tipo intencional, conformada por treinta (30) trabajadores y trabajadoras, de los distintos departamentos de este órgano de control; a quienes se les aplicó un cuestionario conformado por treinta (30) preguntas con opción de respuesta dicotómica (Si-No), lo que contribuyó a la obtención de información necesaria para lograr los objetivos planteados.

Este referente es considerado ya que el mismo, brinda datos importantes en cuanto al logro de los objetivos organizacionales que es una de las variables objeto de estudio para esta investigación. Así como las estrategias, los factores internos y externos, el clima organizacional y los diferentes elementos que conforman los procesos de los subsistemas de recursos humanos que son de gran valor para llevar a cabo las políticas que impactan en el desarrollo de la organización.

Así mismo, Aponte (2014) en su investigación llamada “Lineamientos gerenciales para mejorar las relaciones interpersonales entre el personal que labora en la institución educativa del núcleo escolar Concentración Nacional n° 24 de Páparo” para optar al

título de Magíster Scientiarum en Ciencias de la Educación mención Administración Educativa de la Universidad Nacional Abierta, cuyo objetivo fue proponer lineamientos gerenciales para mejorar las relaciones interpersonales entre el personal que labora en la institución educativa del núcleo escolar Concentración Nacional N° 24 de Páparo.

Cabe destacar, que la investigación queda evidenciada en que todo ambiente de trabajo debe mantener las condiciones mínimas de convivencia interna y externa, donde se perciba un clima de valoración y organización que permita el mejor desempeño del personal que allí labora. Así como también la importancia del conocimiento del gerente como líder, pues se centra en el hecho de que constituye una actividad importante para él pues por medio de este reproduce e imita las actividades cotidianas y el manejo de normas. Pero también lo conectará consigo mismo favoreciendo la formación de una filosofía personal, asimismo con generaciones, costumbres que hacen a su acervo familiar y socio-cultural, a través del cual aprenderá su relación con la ética y los valores.

Para tal efecto, el estudio estuvo enmarcado bajo el tipo de investigación de campo, fundamentada en el nivel descriptivo y apoyo documental. El universo de estudio se situó en el núcleo escolar concentración nacional n° 24 de Páparo municipio Páez, estado Miranda. La muestra estuvo representada por dos (2) directivos y dieciséis (16) docentes. Por lo que se utilizó como técnicas e instrumentos para la recolección de datos la observación y la encuesta, prediseñada que contiene 20 preguntas con respuestas alternas: Muy bien, Bien, Regular, Mal, Muy mal.

El estudio se consideró como un antecedente para la investigación actual, debido a que puso de manifiesto cómo el rendimiento laboral puede verse afectado por factores tales como la capacidad de autodesarrollo, la autoestima, el reconocimiento social, entre otros factores que están vinculados con el clima organizacional. Por ello,

fue de gran ayuda para el fortalecimiento de las bases teóricas en donde se fundamentó esta investigación.

También, Rojas (2014) efectuó un estudio denominado “Estudio descriptivo del ausentismo laboral en trabajadores del sistema público de salud en Chile” para optar al grado de Magíster en Salud Pública de la Universidad de Chile, fijando como objetivo general describir el ausentismo por incapacidad laboral de los trabajadores pertenecientes a los Establecimientos Autogestionados en Red, mediante indicadores de prevalencia, frecuencia y gravedad, y a través de las características de tipo sociodemográficas, de condiciones de empleo y condiciones de trabajo de los trabajadores ausentados.

Esta investigación aborda la problemática el ausentismo por incapacidad laboral en los trabajadores del sistema público de salud en Chile, fenómeno que genera fuertes costos económicos y organizacionales que afectan la productividad del sector público. Todas estas características resultaron significativamente diferentes entre los trabajadores ausentados y no ausentados por incapacidad laboral, excepto para las variables estamento y horas semanales de contratación. Entre las conclusiones destaca el continuar las investigaciones respecto a este fenómeno, incorporando otras características individuales y características del ambiente físico y organizacional que también influyen en el ausentismo, según la literatura.

Para ello, se aplicó un estudio de diseño transversal de carácter descriptivo, con una muestra poblacional de 41.462 trabajadores ausentados que registraron durante el año 2012. Este antecedente aporta al estudio las causas de los problemas económicos y organizacionales de las empresas, así como información en lo referente a los factores del ausentismo laboral.

Por otro lado, Lemus (2011) realizó una investigación titulada “Causas que originan el ausentismo laboral y su impacto en la productividad del trabajo en las empresas de

call center con más de 50 colaboradores ubicados en las zonas 10 y 13” para optar al grado de Maestro en Ciencias en Administración de Recursos Humanos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la cual se formuló como objetivo general; determinar las causas que originan el ausentismo laboral y su impacto en la productividad del trabajo en las empresas de Call Center.

La investigación se realiza dada la dinámica y funcionamiento rutinario de este tipo de empresas, las cuales se ven afectadas por el ausentismo laboral, que tiene influencia de manera directa en la productividad del Call Center, debido a que no se cumple con las metas de contactos establecidos, o bien no se atiende el total de las llamadas entrantes por falta de personal, por lo que deben realizarse los ajustes operacionales en el momento, tales como: extender turnos de trabajo, que a su vez generan stress en el colaborador por permanecer, más de 8 horas realizando contactos con clientes de diversas personalidades.

Dicho estudio se desarrolló a través de una metodología que consideró el análisis de la realidad en el sitio donde ocurrieron los hechos según los problemas y necesidades, al mismo tiempo el proyecto se planteó como un estudio de tipo descriptivo, bajo el diseño de investigación no experimental, transversal.

Este estudio aporta datos a esta investigación ya que el mismo se abordó desde el ausentismo laboral, el cual conlleva a problemas económicos a distintas organizaciones, produce una serie de deficiencias a nivel organizativo que influyen negativamente en la planificación laboral y en el bienestar del resto de trabajadores que sí están presentes en sus puestos de trabajo. Por tal motivo constituye un referente teórico que deja un aporte importante en el desarrollo de los objetivos planteados, así como también a la metodología de trabajo empleada.

Bases teóricas

Deserción laboral.

La deserción laboral es entendida como un éxodo de la fuerza de trabajo con la que cuentan las organizaciones, es así como el capital humano se encuentra en constante movimiento, lo que genera una inestabilidad laboral para las empresas. Al respecto Gutiérrez (2015) afirma que

La deserción laboral se refiere a cuando los empleados abandonan voluntariamente la empresa en la cual laboran. Esta deserción provoca que una empresa experimente una disminución de su fuerza laboral y por ende, que el logro de sus objetivos organizacionales pueda verse afectado. Evidentemente mientras más altos sean los porcentajes de deserción laboral mayores serán los problemas que se originaran en una organización. (p. 1)

No obstante, la deserción laboral no sólo depende de las aspiraciones particulares sino también de los procesos organizacionales, sociales e intelectuales mediante los cuales las personas elaboran metas deseadas en una determinada organización, ya que para éstas, es de alto interés que su personal mantenga una estabilidad pues esto ayudara a garantizar su eficiencia, es por ello que este fenómeno no es una causa sino un efecto de un conjunto de factores que se encuentran tanto externa como internamente en la organización que está relacionado de manera directa con el trabajador.

Aunque una gran variedad de fuerzas influyen sobre dichos procesos, también es propio que las personas son las principales responsables de alcanzar las metas planteadas. Por lo tanto, es ineludible reconocer que la energía, motivación y habilidades personales son elementos importantes en la consecución del éxito dentro de cualquier empresa.

Bajo esta premisa, Chiavenato (2009), asegura que para que una organización sea viable requiere captar y aplicar en forma conveniente a su personal, así como también mantenerlos satisfechos, a largo plazo, dentro de la organización. Es por ello, que la permanencia de las personas exige poner atención especial a un conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Estos procesos para retener a las personas tienen por objeto mantener a los participantes satisfechos y motivados, así como asegurarles las condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización, se comprometan con ella y fomenten sentido de pertenencia.

Causas de la deserción laboral

De acuerdo con Gutiérrez (2015) existen 5 aspectos claves por orden de importancia que causan la deserción laboral:

Calidad del entorno laboral

Mala relación entre el empleado y el jefe directo

Injusticia en la retribución salarial.

Cuestiones de salud.

Desajuste entre los valores organizacionales y los valores del empleado.

Aunado a esto, la involución profesional y la pérdida de aspiraciones, los escenarios poco estimulantes, rutinarios y repetitivos pueden producir la sensación de estancamiento o retroceso. También hay que considerar las ofertas de otros empleadores, ya que en ocasiones los trabajadores pueden recibir propuestas que les permiten asumir nuevos retos, reconocer sus méritos, darles visibilidad y crear espacios motivadores.

En consecuencia, las organizaciones deben tener claro el talento humano requerido para alcanzar sus objetivos. Es por ello, que si la empresa cuenta con un buen equipo,

es importante que todos sus integrantes se mantengan interesados en hacer parte de él. Para que esto sea posible es imprescindible fomentar un buen clima laboral, buena reputación y remuneración salarial justa como parte de los aspectos que ayudan a retener el talento humano. Por consiguiente, las empresas deben tener en cuenta los aspectos claves para retener a su talento, entre los que podemos nombrar:

Atención en el talento: atraer, estabilizar y desarrollar el talento es clave para las organizaciones en la actualidad lo cual genera mayor compromiso, cohesión y productividad. Gestionar el talento lleva a las organizaciones a ser exitosas y reconocidas.

Buen clima laboral: el ambiente laboral es uno de los factores claves para los profesionales al momento de decidir su permanencia en una organización. El buen clima facilita que los colaboradores se sientan a gusto y sus capacidades se disparen, estar en ambientes sanos ayuda al rendimiento.

Liderazgo coherente: cuando los colaboradores sienten que su jefe es coherente con los objetivos de la empresa y se preocupa por el desarrollo de sus empleados se genera mayor compromiso y retención.

Ambientes retadores: siempre será clave estar en ambientes que generen retos, que permitan la autonomía, la participación y dar uso de todas las capacidades y competencias de los empleados.

Plataforma de desarrollo: las capacitaciones en diversas áreas son la mejor herramienta que los colaboradores requieren para sentir que alcanzan mejor desarrollo personal y profesional con un crecimiento integral.

Salario equitativo: la remuneración debe ser justa y acorde con cada una de las responsabilidades.

Posicionamiento empresarial: cuando el empleado sabe que su empresa está a la vanguardia, es innovadora y es reconocida hace que piense dos veces antes de dejarla.

Gestión del talento: una organización que piense en su talento de manera auténtica como un ser humano integral siempre será atractiva, pues el equilibrio entre la vida personal y lo laboral siempre debe ser muy bien administrado.

Rotación de personal

Las empresas están susceptibles a modificaciones de su staff de personal, evidenciadas en las altas y bajas de los empleados. En consecuencia, se produce la rotación de personal, la cuál es el flujo de salidas y entradas de empleados en la organización. Por lo tanto, constituye una relación entre las personas que ingresan en la empresa y las que se desvinculan de la misma, es decir, son las altas y las bajas del personal en proporción al número promedio de miembros de una empresa en un período de tiempo determinado.

Al respecto Lorenzana (2013:1) señala que “la rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados”. Dentro de este marco, se puede decir que dicho fenómeno se genera cuando la persona está en la búsqueda de superación profesional, conflictos de intereses, razones meramente personales o también despido involuntario, cambios estructurales, medidas disciplinarias bajo desempeño.

Remuneración

La ejecución de las tareas que realizan los trabajadores dentro de la organización constituye una contraprestación de origen legal, en dinero o constitutiva de cualquier provecho o ventaja patrimonial que contempla todos los aspectos por los que el trabajador recibe dinero o beneficios económicos. En este sentido, Gómez (2010: 1) define la remuneración como “la compensación económica que recibe un colaborador

por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia”. Estas retribuciones comprenden todos los tipos de compensaciones pagadas o por pagar a cambio de servicios prestados a la organización.

Desde este punto de vista, la remuneración se puede entender como un factor relevante en la vida económica de los trabajadores ya que es a través de esta que puede satisfacer sus necesidades. Es por ello, que atraer y retener al talento humano en la organización es tarea esencial para el desarrollo de la misma, una manera es la de establecer una estrategia de remuneración como base de compensación del desempeño dentro de un marco sólido de administración y de regulación con la debida consideración de los factores propios de la economía. Además de eso, las decisiones sobre remuneración deberán tomarse dentro del contexto de los requerimientos regulatorios que rigen la remuneración, la estrategia y los objetivos de la empresa.

Fuerza laboral

La gestión del capital humano, influye significativamente en el logro de objetivos y metas organizacionales, es decir, son los colaboradores un factor esencial para el alcance de resultados efectivos, razón por la cual se deben administrar estratégicamente. Actualmente las organizaciones consideran inequívocamente que su fuerza de trabajo es el factor clave que activa y hace sustentable su crecimiento.

En este sentido Chiavenato (2009: 42) asegura que “los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros”.

Ante esto, detectar oportunidades de mejora, potenciando fortalezas y minimizando incertidumbres se constituyen como ejes estratégicos para optimizar procesos de

gestión que impacten significativamente en logros de objetivos y metas organizacionales, sumando valor a la fuerza de trabajo.

No obstante, en la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un nuevo paradigma y a nuevos desafíos, donde las metodologías cuantitativas se adentran a los procesos del talento humano, buscando finalmente que este departamento sea el más estratégico de la compañía, además de establecer conexiones directas entre las actividades realizadas en esta área, con los resultados organizacionales.

Objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales son los propósitos que se fijan las empresas a corto, mediano y largo plazo por lo que se convierten en la guía que permite dirigir, controlar, motivar y revisar el éxito de las actividades de la organización.

Las organizaciones deben instituir la razón de su existencia para ello deberán establecer el horizonte hacia el cual deben fijar sus metas y objetivos puesto que de ello depende que puedan alcanzar el éxito y poder así mantenerse arraigadas en un mundo de competitividad y transformaciones tanto tecnológicas, económicas y sociales. Para ello los individuos deben integrarse con los objetivos de la organización en un plano en el que el significado del trabajo sea entendido como una clave fundamental para obtener el éxito dentro de las empresas.

Visto de este modo, los objetivos empresariales constituyen programas a largo plazo orientados al mejoramiento, renovación y revitalización de las organizaciones constituyendo una administración altamente efectiva que funciona en base a lo previamente establecido en cada uno de los objetivos de la empresa.

En este sentido, Chiavenato (2014: 220) asegura que “un objetivo organizacional es una situación deseada que la entidad intenta alcanzar. Es una imagen de lo que pretende

para su futuro”. Esto quiere que las organizaciones necesitan planear las acciones organizativas alineadas a su visión y misión, hacer partícipes a los grupos de trabajo, fomentar alianzas estratégicas e implicar a las personas de la organización.

Cabe destacar, que las entidades no tienen un solo objetivo porque deben satisfacer varios requisitos y exigencias de sus miembros y del entorno. Los objetivos son dinámicos y están en continua evolución, modificando las relaciones externas e internas y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios de esas relaciones.

Funciones de los objetivos organizacionales

Los objetivos de la empresa se ajustan a los cambios, por lo que normalmente se van modificando en el tiempo. Sin embargo, para Chiavenato (2014) los objetivos organizacionales cumplen varias funciones, estos deben:

Presentar una situación futura: especificidad de los cursos de acción a seguir. Por lo que determina cuales son los objetivos pilares para la funcionalidad de la empresa.

Constituir una fuente de legitimidad que soporte las tareas, funcionalidad y existencia de la organización.

Hacer las veces de estándares a fin de permitirles a los miembros de la organización y a quienes son ajenos a ella, evaluar sus niveles de eficiencia y eficacia.

Hacer las veces de unidad de medida para corroborar y analizar los niveles de productividad de la empresa.

Por su parte, Dessler (2004) considera que las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una

organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Vistos así, los objetivos empresariales tiene muchas funciones.

Dado que se refiere a una situación futura, señalan la orientación que la empresa debe seguir y establecen directrices para la actividad de los participantes. Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia. Sirven como estándar para que las personas que pertenecen a la organización, así como a las que no pertenecen a ella, puedan comparar y evaluar el éxito de la organización, es decir su eficiencia y rendimiento.

Así mismo, funcionan como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos e incluso de sus miembros.

Existen muchas palabras para expresar el objetivo: meta, fin, propósito, misión, estándar, directriz, blanco, cuotas de resultados. Estos vocablos significan regularmente un estado de cosas que algunos miembros consideran deseables para la empresa y, por tanto, procuran dotarla de los medios y recursos necesarios para alcanzarlos a través de estrategias, tácticas u operaciones determinadas.

Los objetivos aceptados por las empresas aparecen en los documentos oficiales: estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o en los pronunciamientos públicos de los dirigentes para ayudar a entender la conducta y las decisiones que toman los miembros de la empresa. En general, los objetivos naturales de una empresa son:

Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.

Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.

Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.

Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.

Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Las empresas pueden estudiarse desde las perspectivas de sus objetivos, puestos que éstos establecen la base de la relación entre la empresa y el ambiente. La empresa no tiene solo un objetivo, ya que debe satisfacer varios requisitos y exigencias que le imponen tanto el ambiente externo como sus miembros. Los objetivos son dinámicos y están en continua evolución, modificando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente o entorno y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del entorno y la organización interna de los miembros.

Estudiar los objetivos empresariales se dificulta un poco debido a los siguientes aspectos:

Cuando se alcanza un objetivo, deja de ser algo deseado y se convierte en una situación concreta. Un objetivo es algo que se busca, no algo que se posee.

Muchas empresas tienen, legítimamente, dos o más objetivos simultáneos. Algunos añaden nuevos objetivos a los planteados al principio.

Casi todas las empresas poseen un órgano formal, un departamento, por ejemplo; que determina los objetivos iniciales y realiza modificaciones posteriores. En algunas empresas los objetivos se establecen mediante el voto de los accionistas; en otras, mediante el voto de los miembros; o por medio de un consejo deliberativo, o los define el dueño o director de la empresa.

Si se presentan objetivos para los cuales no se creó la empresa o para los que no existen recursos adecuados o suficientes, éstos pueden modificarse o sustituirse.

La eficacia de una empresa puede medirse en función de los objetivos logrados; la eficiencia, por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto: la eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados.

Características de los objetivos organizacionales

Según Chiavenato (2007), los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad, los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresas.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.

Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.

Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.

Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos).

Conflicto entre los objetivos organizacionales e individuales

El funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, depende, en gran parte, de la habilidad que la misma tenga para alcanzar los objetivos mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto de todos. Sin embargo, los objetivos organizacionales y los particulares no siempre confluyen en armonía. Si bien una organización nace para cumplir con determinados objetivos, los cuales se denominan objetivos organizacionales, también las personas que ingresan a trabajar a la organización tienen los propios: mantenerse en su lugar de trabajo, crecer laboral o profesionalmente, entre otros. Estos objetivos se denominan individuales y se vinculan directamente con las necesidades más profundas que tenemos como seres humanos.

La finalidad es que quienes hacen vida dentro de una empresa compartan los objetivos organizacionales, es decir, que mediante el alcance de los mismos pueda satisfacer sus objetivos individuales. Caso contrario, se entra en una clara zona de conflictos, malestar, desagrado y frustración.

Sobre este particular, Chiavenato (2009), asegura que:

Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar. En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, sólo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. (p. 414)

Cabe destacar, que muchas veces cuando las empresas crecen necesitan de mayor personal para la ejecución de las actividades, y las personas, al ingresar en las organizaciones, no siempre lo hacen pensando en los intereses de la empresa, sino que persiguen sus objetivos particulares. Por ello, los miembros deben poseer características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella, debido a que las organizaciones cuentan con métodos y características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos.

Instituciones universitarias

De acuerdo con el artículo 29 del anteproyecto de Ley de Educación Universitaria las instituciones de educación universitaria son:

Aquellas que ofrecen educación terciaria y, en consecuencia, cumplen actividades de formación integral, de creación intelectual y de vinculación social y comunitaria en campos particulares de estudio. Las instituciones de educación universitaria imparten aprendizaje a niveles medio y alto de complejidad o intensidad de los contenidos académicos. La educación terciaria comprende la educación académica y la educación profesional o vocacional avanzada. Las instituciones de educación universitaria tienen personalidad jurídica y patrimonio propio, gozarán de autonomía en los términos establecidos en esta ley y podrán ser de gestión pública o privada.

Este planteamiento describe a las instituciones universitarias como campos de acción que están fuertemente condicionadas por los elementos organizativos que constituyen e inciden para que esta sea capaz de identificarse con un proyecto de actuación particular y de desarrollar sus propios caminos, por ello es necesario que se desarrollen procesos organizacionales que contribuyan, en los procesos de materialización de sus objetivos.

Visión sistémica de la universidad

Las organizaciones poseen recursos y capacidades cuyo valor va variando en el tiempo, a medida que crece la organización se empiezan a formar unidades, grupos, así como la aparición de nuevas tecnologías que van cambiando los procesos productivos razón por la cual las entidades cambian de estrategias y modifican sus actividades. No obstante, las organizaciones del conocimiento se gestionan mediante objetivos claramente definidos. Bajo esta premisa, Orcajo (1999: 45) asegura que “lo primero que necesita saber la universidad, antes de ponerse a caminar, es a dónde quiere llegar. Sin objetivos precisos todo el proceso se llena de irracionalidad.”

De igual manera, existen múltiples fuentes de complejidad a nivel organizacional, a nivel interno existe una complejidad estructural que está dada por la cantidad de elementos ya sean personas, recursos, tecnologías, y como estos van interactuando. A nivel de la dinámica externa existe también complejidad en función a las interacciones iterativas entre proveedores, clientes y competidores. Del mismo modo, estas organizaciones están insertas en sus regiones que tienen una lógica de complejidad adicional o conocida también como complejidad anidada en función de las interacciones entre la empresa y sistemas institucionales que a su vez poseen una complejidad y dinámica estructural que les son propias.

Herramientas gerenciales

Según Chiavenato (2014) el funcionamiento efectivo y eficiente de las organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas, depende, en gran parte, de la habilidad que tenga el gerente para alcanzar los objetivos mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto de todos. Cuando se habla del gerente, se refiere particularmente a su capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados; de él depende su éxito personal, el éxito de la empresa y el éxito del grupo que está dirigiendo. Obviamente que para pensar, tomar decisiones y emprender acciones de calidad se requiere, además de una formación gerencial, un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permita ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.

Entre las herramientas de gestión más importantes se encuentran: la comunicación, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos, la toma de decisiones, la evaluación del desempeño, entre otros.

Comunicación: Según Koontz (2004), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella".

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra, por este motivo las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación ya que esta es la red que integra y coordina todos sus niveles.

Escuchar es tan importante para los gerentes que cuando estos mantienen flujos continuos de información pueden reconocer las necesidades de los miembros de la organización, fomentando y ayudando a las relaciones interpersonales de trabajo y por ende la integración de las funciones administrativas.

Cabe destacar que la comunicación permite la selección, evaluación y capacitación de los líderes empresariales para que estos cuenten con habilites y destrezas que les permitan mantener un clima organizacional adecuado para el cumplimiento de los fines de las empresas.

En opinión propia la comunicación es una herramienta esencial que todo gerente debe conservar a fin de poder mantener la armonía entre todos los miembros que conforman a las empresas para de esta manera garantizar que se cumplan debidamente todas las tareas programadas y evitar así los conflictos laborales.

Manejo de conflictos: es importante mantener el empleo de un buen juicio ante los comportamientos disfuncionales de los individuos que se encuentra involucrados con las empresas ya que de esta manera los gerentes pueden controlar o manejar la convivencia entre ellos.

En este orden de idea es preciso resaltar que todo conflicto trae consigo algunas consecuencias que pueden ser favorables a las organizaciones como por ejemplo mejoría en el desempeño de los equipos de trabajo así como también, estimulación de la creatividad y la innovación creando medios para ventilar problemas y liberar tensiones.

Uno de los métodos para manejar un conflicto es la contemporización, Según Stoner (2003), “este es un método que no permite ganadores y perdedores, sino que lleva más bien a negociar soluciones mutuamente satisfactorias a través de la renuncia o concesión de parte de los intereses de cada una de las partes en conflicto” (p.587).

Aunque el propósito es ganar-ganar, es una técnica difícil, porque las partes en conflicto pocas veces quedan plenamente satisfechas y muchas veces el conflicto que generó la situación de contemporización tiende a repetirse. No obstante, es una de las estrategias de resolución más recomendable, ya que el líder ejercerá todas sus habilidades de comunicación asertiva, tomando parte activa en la búsqueda de la solución.

Siendo así, el manejo de conflictos puede considerarse como una clave fundamental de la comunicación empresarial ya que es imposible evitar que dentro de las organizaciones no existan problemas. Por esto es importante despertar en la gente el entusiasmo de trabajar fuerte y en armonía a fin de poder dar cumplimiento a los planes y el logro de los objetivos.

Por lo tanto la capacidad para trabajar en cooperación con otras personas es una habilidad humana que se manifiesta a través de un espíritu de confianza, entusiasmo y compromiso genuino en las relaciones interpersonales. Esto implica la habilidad para descomponer los problemas en sus partes más pequeñas, para ver las relaciones que existen entre ellas y para reconocer las implicaciones de cualquier problema para otras personas.

En resumen, el manejo de conflictos no es otra cosa que el control de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización que implica la necesidad de orientar, liderar, comunicar, motivar, en fin todos los procesos por medio de los cuales los gerentes procuran influir sobre los demás para que estos se comporten adecuadamente según las expectativas y propósitos de las empresas.

Trabajo en equipo: según Chiavenato (2009: 233) “los equipos son mucho más que simples grupos humanos, tienen características que los grupos no tienen”.

El trabajo en equipo es el proceso de trabajo conjunto de las personas para alcanzar estos objetivos. La capacidad para dirigir el trabajo en equipo requiere un conocimiento especial acerca de la forma como operan los equipos, y el compromiso para aplicarlo

con el fin de ayudarlos a lograr altos niveles de desempeño en la tarea y satisfacción por su membresía.

Toma de decisiones: de acuerdo con Stoner (2003), continuamente, los gerentes y administradores están enfrentando situaciones en las que se ven obligados a tomar decisiones que pueden o no ser del agrado del resto de la organización. Incluso muchas veces, esas decisiones no son entendidas por el personal más cercano a dichos gerentes, razón por la cual se debe desarrollar una adecuada estrategia comunicacional con el fin de permear las bondades de esas acciones.

Muchos de los problemas a los cuales deben enfrentarse los gerentes requieren una acción inmediata, mientras que otros pueden esperar plazos más largos, de un mes o de un año. Y si bien en algunos casos la solución puede ser bastante simple, en otros se requieren decisiones de alta complejidad. Poder identificar la gravedad de las situaciones, la profundidad de la problemática, así como las herramientas y medios a utilizar para lograr la correcta resolución de las situaciones mediante el proceso de toma de decisiones, es la tarea fundamental del gerente moderno.

Desempeño laboral: según Chiavenato (2009:245) “es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo”.

Clima organizacional

Cuando se habla del clima organizacional, se hace referencia a un tema de actualidad que es crucial para casi todas las empresas, las cuales buscan el mejoramiento continuo e innovación del ambiente de su organización, lo que les permite obtener un incremento de los niveles de desempeño y productividad de su fuerza laboral.

Al respecto Chiavenato (2014: 402) afirma que el clima organizacional “es la cualidad o la propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su conducta.” De este modo, el clima organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En consecuencia, es el criterio o expresión personal que los trabajadores y jefes adquieren de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

Propiedades del clima organizacional

Los factores internos y externos de la empresa están profundamente relacionados con el clima organizacional y afectan el desempeño de los miembros que la integran. Esta influencia viene dada por las características del medio de trabajo que son apreciadas por el capital humano de forma directa o indirecta incidiendo de alguna manera en su comportamiento y productividad en la ejecución de sus tareas. Dentro de este marco, Chiavenato (2014) establece algunas propiedades que son determinantes en la conducta de los miembros de la organización, a saber:

Estructura organizacional: establece los límites o libertades que tienen los trabajadores para llevar a cabo sus obligaciones o ejercer sus roles.

Responsabilidad: las personas que ocupan una posición deben realizar las tareas asignadas bajo directrices claramente definidas, esta ejecución puede estar sujeta a negaciones o restricciones razón por la cual los órganos superiores deben generar perspectivas de iniciativa a fin de aumentar el clima organizacional.

Riesgos: el ambiente de trabajo es fundamental para generar seguridad y evitar los riesgos y también puede ser un espacio donde se debe asumir nuevos retos y aspiraciones, cuan mayor sean mejor será el clima organizacional.

Recompensas: la organización está en la potestad de evaluar y someter a juicio la actuación de sus trabajadores, en esa misma proporción debe generar reconocimientos, incentivos o estímulos a fin de obtener mejores resultados e innovación del trabajo. A mayor estímulo, mejor será el clima.

Calor y apoyo: las empresas pueden mantener ambientes frívolos o negativos del trabajo realizado pero es su obligación generar trabajo en equipo, orientación, solidaridad y empatía. Mientras más calor humano exista en la organización, mejor será el clima.

Conflicto: la organización determina sus políticas institucionales a fin de regular el comportamiento de sus miembros, pero esto no puede convertirse en una camisa de fuerza, pues se debe dar apertura a la posición crítica de sus trabajadores y si estas generan confrontación, se tienen que establecer los canales para la resolución de ese conflicto considerando todos los puntos de vista. Cuan mayor sea la mediación y canalización del conflicto, mejor será el clima.

Teoría del desarrollo organizacional

La teoría del desarrollo organizacional surge a partir de un conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el entorno, con la finalidad de propiciar el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones, bajo un nuevo enfoque de gestión capaz de interpretar una nueva concepción del hombre con una visión de cambio y adaptabilidad sujeta a las transformaciones del ambiente. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

Esta teoría no es un enfoque administrativo propiamente dicho, sino un movimiento que agrupa los tratados acerca de las ciencias conductuales. Al respecto, French y Bell citados por Chiavenato (2014) asegura que el desarrollo organizacional es:

Un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos de la resolución de problemas que genera la renovación organizacional, en particular por medio de un diagnóstico eficaz colaborativo y de la administración de la cultura organizacional (con especial enfoque en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupala), con la ayuda de un consultor-facilitador y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias conductuales, inclusive la acción y la investigación (p. 280)

Por lo tanto, las organizaciones deben adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desean alcanzar. Esto significa escoger los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, aunque sólo se tiene en cuenta los objetivos organizacionales y no los individuales. Sin embargo, el hecho de que una organización sea racional no implica, necesariamente, que sus miembros actúen de manera racional en lo que se refiere a sus aspiraciones y objetivos personales. Por el contrario, cuanto más racional y burocrática se vuelva la organización, más automáticamente trabajarán sus miembros, que actuarán como simples engranajes de una máquina y se olvidarán del propósito y significado de su comportamiento.

Racionalidad de las organizaciones

La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desean alcanzar. En el contexto de la teoría de la burocracia, esto significa eficiencia: una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, aunque sólo se tiene en cuenta los objetivos organizacionales y no los individuales. Al respecto Chiavenato (2014) expresa que:

Una organización es un conjunto de puestos funcionales y jerarquías a cuyas prescripciones y normas de conducta se deben atener todos sus miembros. El principio básico de esa forma de concebir la organización es que, dentro de límites tolerables, sus miembros se comportaran de forma racional, es decir, de acuerdo con las normas lógicas de conducta prescritas para cada uno de ellos. En otras palabras, la formulación de un conjunto lógico de puestos funcionales y jerárquicos se basa en el principio de que las personas se desempeñaran de forma eficaz si actúan de acuerdo con ese sistema racional (p. 137)

Sin embargo, el hecho de que una organización sea racional no implica, necesariamente, que sus miembros actúen de manera racional en lo que se refiere a sus aspiraciones y objetivos personales. Por el contrario, cuanto más racional y burocrática se vuelva la organización, más automáticamente trabajarán sus miembros, que actuarán como simples engranajes de una máquina y se olvidarán del propósito y significado de su comportamiento.

La racionalidad se logra mediante normas y reglamentos que rijan el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia. La administración científica de Taylor se fundamenta en esta racionalidad para descubrir y aplicar la mejor manera de ejecutar el trabajo empresarial.

El concepto racionalidad es fundamental para entender el comportamiento de las organizaciones, puesto que aquella es la exigencia primordial en todas las actividades administrativas de una organización, la cual la lleva a producir gran variedad de comportamientos para alcanzar los objetivos. La racionalidad se emplea en muchas situaciones: cuando el problema implica una reducción de medios para obtener un fin determinado (utilización mínima de recursos) o cuando los fines deseados determina la forma de comportamiento de un sistema (adecuación de recursos).

Por esta razón, es conveniente destacar que toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea. La eficacia es una medida normativa del logro de resultados; la eficiencia es una medida normativa de la utilización de recursos en ese proceso. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a

su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios), en tanto que la eficiencia es una relación técnica entre las entradas y las salidas.

Bases legales

Las bases legales constituyen el conjunto de reglas jurídicas que rigen la materia sobre la cual se está desarrollando un trabajo de investigación, en ellas se describe el orden jurídico del comportamiento y actuación de los individuos que intervienen permanentemente en la ejecución de diversas actividades. Por lo tanto, en la actividad empresarial y las actividades que de ella se derivan se encuentran en un ordenamiento jurídico que regula el marco legal en el cual la misma se desenvuelve.

Dentro de este marco, la investigación se encuentra sustentada legalmente en el artículo 87 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) el cual establece que:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca. (p. 31)

Considerando lo antes expuesto, se puede señalar la calidad de vida en el trabajo como un derecho humano que repercute en la salud de los trabajadores por lo que el entorno laboral se caracteriza por sus condiciones físicas y materiales, así como por sus condiciones psicológicas y sociales.

De la misma manera el artículo 91 reza:

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizará el pago de igual salario por igual trabajo y se fijará la participación que debe corresponder a los trabajadores y trabajadoras en el beneficio de la empresa. El salario es inembargable y se pagará periódica y oportunamente en moneda de curso legal, salvo la excepción de la obligación alimentaria, de conformidad con la ley. (p. 33)

Es por ello, que la calidad de vida en el trabajo es un constructo multidimensional y complejo que hace referencia principalmente a la satisfacción de un gran número de necesidades entre las que se pueden destacar: reconocimiento, estabilidad laboral, equilibrio empleo-familia, motivación, seguridad, entre otros.

Por otro lado, la Ley orgánica del trabajo, trabajadoras y trabajadores (2012) en su artículo 98 dice:

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades materiales, sociales e intelectuales. El salario goza de la protección especial del Estado y constituye un crédito laboral de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses. (p. 47)

Es preciso acotar, que el salario que percibe un trabajador producto de las actividades que realiza debe permitirle satisfacer todas sus necesidades, tales como: la alimentación vivienda, transporte, vestido y recreación. Si el salario es alto mayor probabilidad de satisfacer necesidades tendrá el trabajador.

Es por ello, que en el artículo 111 de la misma Ley está establecido que:

El salario debe ser suficiente para satisfacer las necesidades materiales morales e intelectuales del trabajador o trabajadora y de su familia. Se aumentará en correspondencia a la justa distribución de la riqueza. Los aumentos y ajustes que se hagan serán preferentemente objeto de acuerdos. El Ejecutivo

Nacional podrá decretar los aumentos de salario y medidas que estime necesarias, para proteger el poder adquisitivo de los trabajadores y las trabajadoras. A tal fin realizará amplias consultas y conocerá las opiniones de las distintas organizaciones sociales e instituciones en materia socioeconómica. (p. 52)

No obstante, percibir un salario para un trabajador va mucho más allá de la necesidad de ser sustento para la familia, el mismo proporciona ingreso y variación a los distintos factores de la economía, por lo que el mismo tiene un alcance que afecta al individuo, a las empresas y al desarrollo de la nación.

También, la Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (2005:42) genera legitimidad a la investigación debido a que en su artículo 53 establece que “los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas”.

Mientras que el artículo 59 de la referida Ley contempla que:

A los efectos de la protección de los trabajadores y trabajadoras, el trabajo deberá desarrollarse en un ambiente y condiciones adecuadas de manera que: 1. Asegure a los trabajadores y trabajadoras el más alto grado posible de salud física y mental, así como la protección adecuada a los niños, niñas y adolescentes y a las personas con discapacidad o con necesidades especiales. 2. Adapte los aspectos organizativos y funcionales, y los métodos, sistemas o procedimientos utilizados en la ejecución de las tareas, así como las maquinarias, equipos, herramientas y útiles de trabajo, a las características de los trabajadores y trabajadoras, y cumpla con los requisitos establecidos en las normas de salud, higiene, seguridad y ergonomía... (p. 55)

En resumen, las organizaciones a través de la gestión del talento humano adquiere la responsabilidad legal y moral de garantizar un lugar de trabajo donde no haya riesgos

innecesarios ni condiciones ambientales que puedan provocar daños a la salud física y mental de las personas.

Variables

Las variables son elementos que constituyen rangos manipulables y medibles. Dichas cualidades pueden tomar valores diferentes e influyen en el resultado de una investigación ya que puede variar de un elemento a otro en el universo, o en el mismo elemento si este es comparado consigo mismo al transcurrir un determinado periodo de tiempo. Según Arias (2012: 57) las variables son “una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.”

Cuadro 1 Definición de las variables

Variable	Concepto
Deserción laboral docente	La deserción laboral docente es entendida como un éxodo de la fuerza de trabajo docente con la que cuentan las instituciones universitarias.
Objetivos organizacionales	Los objetivos organizacionales son los propósitos que se fijan las empresas a corto, mediano y largo plazo por lo que se convierten en la guía que permite dirigir, controlar, motivar y revisar el éxito de las actividades de la organización.

Fuente: Elaboración propia (2018)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Dentro de este capítulo se encuentran el conjunto de procedimientos lógicos, técnico-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos. Así mismo, las acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de recolección de datos, entre otros aspectos que permitieron determinar cómo se realizó el estudio. Al respecto, Arias (2012:118), establece que esta tarea consiste en: “hacer operativos los conceptos y elementos del problema que se estudia”.

Naturaleza de la investigación

La investigación se realizó con miras a demostrar el efecto de la deserción laboral docente en el logro exitoso de los objetivos organizacionales de las instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo, exige que se desarrolle a través de una metodología que considere el estudio de la realidad en el sitio donde ocurren los hechos según los problemas y necesidades.

En tal sentido, el estudio se fundamentó bajo un enfoque cuantitativo que según Hernández, Fernández y Baptista (2010: 4) “es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos brincar o eludir pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase”. Para ello es necesaria la recopilación de una serie de datos que permiten comprobar de forma específica y exacta las interrogantes que se ha formulado el investigador.

Debido a su naturaleza y en función de los objetivos planeados la investigación es de tipo descriptiva que según Hernández y otros (2010)

Buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 80)

Por ello, se visitaron las instalaciones de las instituciones universitarias ubicadas en el municipio Guacara estado Carabobo, con la finalidad de contactar directamente con las personas, actividades, operaciones y tareas que son realizadas en estas organizaciones para, de esta manera, obtener las descripciones requeridas para realizar las interpretaciones que permitieron destacar los elementos integrados en la problemática estudiada, de forma primaria, tal y como ocurren en la cotidianidad de las instituciones estudiadas.

Al mismo tiempo, la investigación fue planteada bajo un diseño de investigación de campo, debido a que los datos fueron recolectados directamente de la realidad en su situación natural donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna. En este sentido, Arias (2012) afirma que

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p. 31).

En consecuencia, se abordó el fenómeno a fin de relatar los hallazgos encontrados y recolectar la información desde el lugar en donde suceden los hechos, es decir, en las instituciones universitarias estudiadas, para comparar las averiguaciones con el contenido de los conceptos expuestos por los especialistas consultados en el marco teórico.

Estrategia metodológica

Esta investigación se realizó a través del cuadro técnico metodológico. De acuerdo con Delgado de Smith (2012: 244) “en él están contenidas las dimensiones y/o variables estudiadas, las cuales están contenidas en cada uno de los objetivos planteados, los indicadores, ítems, las fuentes de información e instrumentos”.

Población y muestra

Población

Para el desarrollo de la investigación se estableció un grupo de interés sobre el cual se recolectaron datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, para que los resultados que se obtengan logren generalizarse o extrapolarse; que de acuerdo con Arias (2012: 81) es “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”.

Por lo tanto, para el logro de esta investigación, se tomó como población sometida a estudio al personal docente ordinario de la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC), Instituto Universitario de Tecnología Industrial (IUTI) y Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas (UNEFA), ubicadas en el municipio Guacara del estado Carabobo, quienes por las actividades que realizan se encuentran involucrados con los objetivos perseguidos por la investigación y cuentan con la experiencia suficiente para proporcionar información de gran ayuda para el desarrollo de la misma. Esta población, estará compuesta de la siguiente manera:

Cuadro 2 Población

Institución	Docentes	total
UNITEC	180	359
IUTI	78	
UNEFA	101	

Fuente: Elaboración propia (2018)

Muestra

A los fines de esta investigación, fue necesario tomar una muestra representativa de la población a estudiar para obtener la información precisa del fenómeno. Al tiempo, que por razones de magnitud y complejidad resultó imposible abarcar la totalidad de los elementos que la conforman. Al respecto, Arias (2012: 83) asegura que la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible.”

Por consiguiente, para este estudio el muestreo fue estratificado, es decir, la población estuvo dividida en subconjuntos cuyas características eran comunes a fin de obtener estratos homogéneos para luego efectuar la selección de forma aleatoria en cada uno de ellos. Dichos estratos fueron catalogados de la siguiente manera: instructores, asistentes, agregados, asociados y titulares donde de forma aleatoria se seleccionaron dos (2) sujetos por cada estrato obteniendo de esta manera una muestra de treinta (30) personas quienes por las actividades que realizan se encuentran involucrados con los objetivos perseguidos por la investigación y cuentan con la experiencia suficiente para proporcionar información de gran ayuda para el desarrollo de la misma.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnicas

Para efectos de esta investigación, se utilizó como técnica la encuesta, definida por Arias (2012: 72) “como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. Es por ello, para la recolección de la información en esta investigación se empleó la encuesta para obtener datos de los sujetos involucrados con el fenómeno, dicha información será del interés del investigador y para obtenerla fue preciso el uso de una serie de preguntas escritas que fueron respondidas de manera anónima por las personas encuestadas.

Al respecto, Palella y Martins (2010:123) afirman que la encuesta consiste en: “obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador mediante el uso de un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito”. Por lo tanto, la encuesta fue aplicada a treinta (30) personas que fueron consideradas como muestra con el objeto de averiguar sobre los efectos de la deserción laboral docente en el logro de objetivos organizacionales de instituciones universitarias en Guacara, estado Carabobo a través de las interrogantes que se consideraron válidas para el desarrollo de la investigación.

Instrumento

Para precisar la recolección de la información fue necesario la aplicación de un instrumento, definido por Arias (2012: 69) como “cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. En este sentido, el instrumento que se empleó fue el cuestionario que según Hernández y otros (2010: 217) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. El mismo, sirvió para recolectar información sobre los efectos de la deserción laboral docente en el logro de objetivos organizacionales de

instituciones universitarias en Guacara, estado Carabobo a través de una serie de preguntas de selección simple, bajo una estructura tipo Likert en donde los encuestados seleccionaron entre las alternativas siempre (S), casi siempre (CS), a veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N) para escoger solo una de ellas.

Por consiguiente, se pudo cumplir con los objetivos perseguidos por este estudio. Adicionalmente, el cuestionario presentó las siguientes características: portada que indica la presentación del instrumento, introducción que señala la utilidad de la información suministrada y las instrucciones de uso para el llenado del instrumento y preguntas. Además, estuvo representado por las preguntas que definieron las variables inmersas en la investigación y proporcionaron elementos sólidos para la ejecución de la misma (Ver Anexo A).

Validez y confiabilidad del instrumento

Validez

El valor de un estudio va en proporción a la información reflejada lo más fidedignamente posible sobre el caso investigado, dándole basamento relevante para el logro de los objetivos planteados en la investigación, calidad y sustento a los resultados alcanzados. En este sentido, la validez se refiere al grado en que una prueba proporciona información que es apropiada a la decisión que se toma.

Al respecto, Hernández y otros (2010: 201) definen la validez como el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. Cabe acotar, que el cuestionario utilizado para obtener la información requerida para la determinación de los efectos de la deserción laboral docente en el logro de objetivos organizacionales de instituciones universitarias, deben poseer validez.

No obstante, se puede mencionar que para dar la suficiente, validez y por ende seriedad al estudio que se efectuó, se contó con la evaluación de profesionales expertos

para otorgarle la importancia que merece la investigación, a quienes se les entregó un instrumento de validación, al aplicar la validación por jueces: en metodología, ciencias sociales y estadística.

Por lo tanto, la validez que midió las variables objeto de estudio, fue la validez de contenido, definida por Hernández y otros (2010:201) como el “grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide”. En consecuencia, el instrumento relacionó teórica y lógicamente los rasgos representados de las variables de estudio evidenciándolas con el contenido. Esta comparación se expresó a través del grado en que el instrumento reflejó el dominio específico del contenido teórico de lo que se midió. Dando índices de validación, significando ello, que el instrumento mide lo que se desea medir.

Confiabilidad

La confiabilidad es también un talante requerido en esta investigación pues con ella se busca resaltar los atributos y el carácter científico del instrumento aplicado para la recolección de la información. Razón por la cual, dicho instrumento debe reunir ciertos aspectos que garanticen resultados confiables para el estudio lo que permitirá establecer conclusiones objetivas y convincentes.

Al respecto, Hernández y otros (2010:200) aseguran que la confiabilidad es el “grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales”. Es por ello, que para determinar la exactitud de los ítemes del cuestionario aplicado a la muestra seleccionada se hizo necesario el uso de un método para estimar su confiabilidad en función de que los mismos sean reactivos o tareas representativas del universo de donde fueron seleccionados.

En consecuencia, el método utilizado fue el Coeficiente Alfa de Cronbach. Al respecto Hernández y otros (2010: 203) aseguran que para el método de cálculo se “requiere una sola administración del instrumento de medición. Su ventaja reside en que no es

necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente”.

Sobre la base de la varianza de los ítems, se hizo necesaria la aplicación del procedimiento para calcular el coeficiente α : aplicando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{\left(N-1 \right) \left(\frac{1\sum s^2 (Y_i)}{s^2_x} \right)}$$

Donde N es igual al número de ítems de la escala. “ $\sum s^2 (Y_i)$ ” es igual a la sumatoria de las varianzas de los ítems y s^2_x es igual a la varianza de toda la escala.

La aplicación de la fórmula anterior proporcionó un coeficiente de confiabilidad de 0,88, lo cual permitió evidenciar la confiabilidad con la cual cuenta el instrumento utilizado para recolectar la información requerida por la presente investigación.

Técnicas de análisis de la información

Una vez obtenidos los datos proporcionados por el instrumento, se realizaron procedimientos asociados con la clasificación, codificación, tabulación y análisis de los resultados, con el objeto de establecer el cumplimiento de los objetivos planteados por este estudio.

Por consiguiente, el análisis de los datos fue mediante tabulación manual, lo que permitió obtener un índice de respuestas y luego se procedió a elaborar cuadros con sus respectivas frecuencias y porcentajes, este análisis estadístico se realizó considerando los objetivos de la investigación para los cuales se utilizaron las estadísticas descriptivas, a través del cálculo de frecuencias (absolutas y relativas). Para ello, se utilizó un programa denominado Microsoft Excel 2013, el cual reflejó los resultados en cuadros de valores y gráficos circulares para visualizar mejor los resultados de la investigación.

Del mismo modo, se examinaron textos y otros materiales impresos relacionados con las variables estudiadas, a fin de extraer los datos que fueron utilizados como fuente para el desarrollo del estudio.

Cabe destacar, que el análisis de la información dio como resultado las conclusiones que pueden extraerse del estudio, para luego proceder a presentar las recomendaciones pertinentes sobre los efectos de la deserción laboral docente en el logro de objetivos organizacionales de instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo.

Fases de la Investigación

Fase I. Establecer el nivel de deserción laboral docente de las instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo.

En esta fase, se visitaron las diferentes instituciones universitarias ubicadas en el municipio Guacara, estado Carabobo, con miras a obtener la información requerida para establecer el nivel de deserción en las mismas. Por consiguiente, el investigador se puso en contacto directo con los integrantes de la muestra, a fin de determinar los niveles de deserción de la fuerza laboral docente

Fase II. Diagnosticar la influencia que tiene el clima organizacional en la deserción del personal docente de las instituciones universitarias.

Para el desarrollo de esta fase, también fue necesario visitar las diferentes instituciones universitarias en el municipio Guacara, estado Carabobo, con miras a obtener los conocimientos que fueron requeridos para establecer los síntomas, causas y consecuencias del clima organizacional existente en las mencionadas instituciones y como este influye en el logro de los objetivos organizacionales.

Fase III. Analizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales de las instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo.

Finalizadas las fases anteriores, el autor se dedicó a analizar los datos recogidos para relacionarlos con el contenido de las bases teóricas, realizando comparaciones entre los objetivos organizacionales de las instituciones estudiadas y el efecto de la deserción laboral docente que existe en estas organizaciones.

Operacionalización de variables

Cuadro 3

Objetivo general: Determinar los efectos de la deserción laboral docente en el logro de objetivos organizacionales de instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo.

Objetivos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítem	Técnica e Instrumento
Establecer el nivel de deserción laboral docente de las instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo.	Deserción laboral docente	Nivel de rotación Remuneración Fuerza laboral Seguridad y calidad de vida	- Estabilidad laboral - Recompensas financieras y no financieras - Relación con los empleados - Ambiente de trabajo	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 y 16 17, 18, 19, 20 y 21 22, 23, 24 y 25	Cuestionario
Analizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales de las instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo.	Objetivos organizacionales	Modelo gerencial Estrategia organizacional	- Oportunidades del entorno - Planeación estratégica - Coordinación de actividades - Manejo del ambiente externo - Adaptación y cambio - Cooptación - Coalición	26, 27, 28, 29, 30 31 y 32 33, 34, 35, 36 y 37	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia (2018)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el análisis e interpretación de la información recolectada directamente de la realidad, como producto de la interacción establecida con los sujetos en estudio, se obtuvieron los datos necesarios para la presentación de los resultados, con el objeto de obtener la información requerida para determinar los efectos de la deserción laboral docente en el logro de objetivos organizacionales de instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo.

Los datos a continuación suministrados, fueron sometidos a una evaluación analítica e interpretativa de la información obtenida en la fase de recolección de datos producto del instrumento aplicado, dicho análisis fue de tipo cuantitativo a través de la presentación de tablas y gráficos y de tipo cualitativo mediante comentarios de la información recolectada, conforme a las respectivas dimensiones, indicadores e ítems.

De igual manera, el instrumento aplicado constó de treinta y siete (37) ítems diseñados para recolectar información pertinente a la investigación, aplicada a 30 personas divididas en seis dimensiones, las cuales guardan relación con el estudio y cuyo análisis se muestra a continuación, descrito de la siguiente manera:

Objetivo 1: Establecer el nivel de deserción laboral docente de las instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo.

Variable: Deserción laboral docente

Dimensión: Nivel de rotación

Indicador: Estabilidad laboral

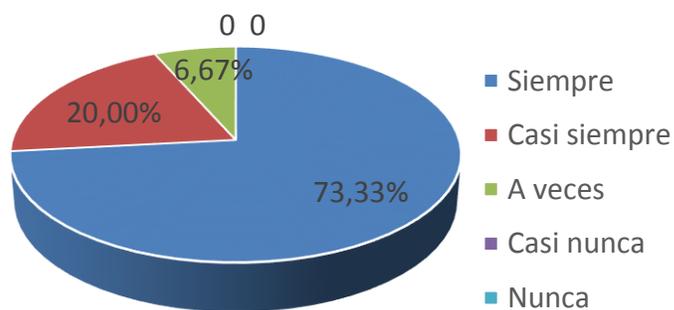
Ítem 1. Los puestos de trabajo quedan vacantes con frecuencia y los mismos deben ser cubiertos regularmente.

Tabla 1. Puestos vacantes con frecuencia

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	22	73,33
Casi siempre	6	20,00
A veces	2	06,67
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 1. Puestos vacantes con frecuencia



Fuente: Datos aportados en la Tabla 1 (2018)

Análisis: Al consultar la muestra sobre este ítem, los resultados alcanzados fueron que el 73,33% de las personas encuestadas aseguran que siempre los puestos de trabajo quedan vacantes con frecuencia y los mismos deben ser cubiertos regularmente. Mientras que un 20% manifestó que casi siempre sucede esto y otro 6,67% respondió a veces. Se puede decir que la mayoría de los encuestados coinciden en que existe una fuga del capital humano de estas instituciones. De acuerdo con Lorenzana (2013) se produce rotación del personal

cuando en un periodo de tiempo determinado los empleados son reemplazados con frecuencia y estos se desvinculan de la organización.

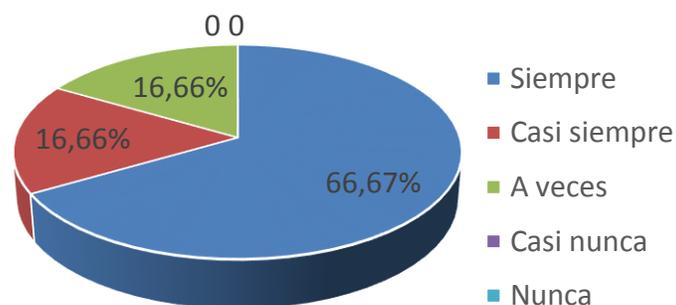
Ítem 2. Ha tenido la sensación de que no para de ver caras nuevas en el trabajo.

Tabla 2. Personal nuevo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	20	66,67
Casi siempre	5	16,66
A veces	5	16,66
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 2. Personal nuevo



Fuente: Datos aportados en la Tabla 2 (2018)

Análisis: La información procesada muestra que el 66,66% de los encuestados considera que siempre ha tenido la sensación de ver caras nuevas en el trabajo mientras que 17% manifiesta que casi siempre y 16,66% a veces. Estos resultados muestran que constantemente llegan personas nuevas a la institución. Gutiérrez (2015) considera que mientras más elevados sean los porcentajes de deserción laboral mayor será el número de problemas que se generaran en la organización.

La excesiva rotación, impide generar cohesión entre los intereses de los trabajadores con los objetivos de la institución para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción.

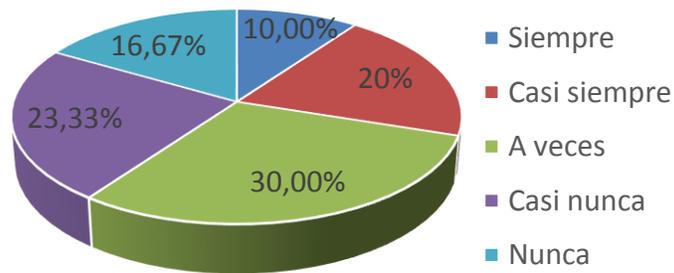
Ítem 3. Se brinda atención inmediata y las medidas necesarias para frenar la fuga del capital humano.

Tabla 3. Atención a la fuga de capital humano

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	3	10,00
Casi siempre	6	20,00
A veces	9	30,00
Casi nunca	7	23,33
Nunca	5	16,67
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 3. Atención a la fuga de capital



Fuente: Datos aportados en la Tabla 3 (2018)

Análisis: Al preguntarle a los encuestados sobre la atención que en la organización se le da al fenómeno de la fuga de capital humano un 30% respondió que a veces se brinda atención inmediata a tal situación, mientras que 23,33%

aseguro que casi nunca, 20% dijo casi siempre, 16,67% nunca y solo un 10% manifestó que siempre. Se puede decir que las instituciones universitarias se encuentran ante el desafío de emplear mecanismos y estrategias que permitan atraer, desarrollar y mantener consigo al personal clave en el alcance de los objetivos planteados.

Sobre esto, Chiavenato (2009) considera que los procesos para conservar al capital humano tienen como propósito garantizar la motivación y satisfacción de los trabajadores, así como brindarles condiciones físicas, psicológicas y sociales que les permita permanecer en la organización y se identifiquen con ella. De acuerdo con lo antes expresado se puede decir que las instituciones universitarias se encuentran ante el desafío de emplear mecanismos que garanticen una atención oportuna, al mismo tiempo ejecutar estrategias que permitan atraer, desarrollar y mantener consigo al personal clave en el alcance de los objetivos planteados.

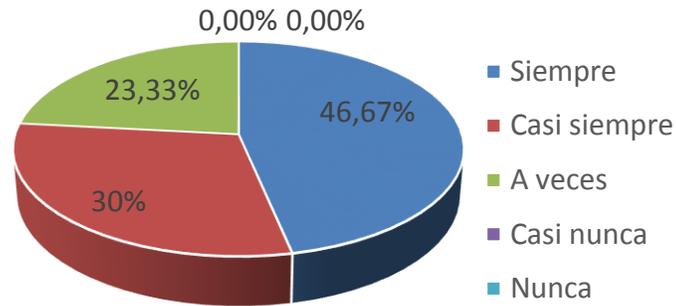
Ítem 4. En la organización se le da importancia a la estabilidad que mantenga su personal.

Tabla 4. Importancia de la estabilidad del personal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	14	46,67
Casi siempre	9	30,00
A veces	7	23,33
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 4. Importancia de la estabilidad del personal



Fuente: Datos aportados en la Tabla 4 (2018)

Análisis: Un 46,67% de los encuestados asegura que siempre en la organización se le da importancia a la estabilidad que mantenga su personal, otro 30% considera que casi siempre y 23,33% a veces. El resultado muestra que la mayoría cree que en la institución se le da importancia a la retención del personal. Por su parte, Chiavenato (2009) cree que las organizaciones tienen el reto de dar importancia fundamental a la administración de personal, para que los gerentes puedan alcanzar el éxito. Para ello, las personas, su desempeño y sus competencias deben coincidir con las estrategias del negocio y las metas de la organización. Es decir, se crea un vínculo entre la organización y las personas que trabajan en ella adquiriendo así una importancia vital.

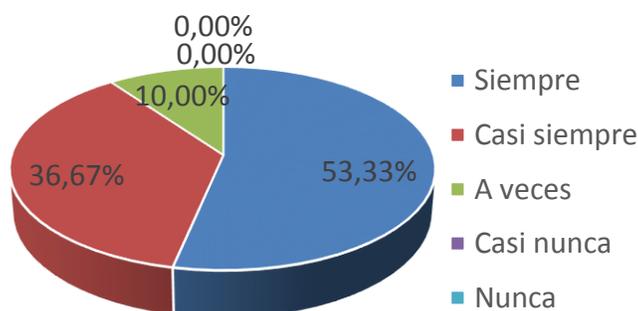
Ítem 5. La organización quiere conservar a sus empleados que le son necesarios para el desarrollo de sus actividades.

Tabla 5. Empleados requeridos para el desarrollo de las actividades

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	16	53,33
Casi siempre	11	36,67
A veces	3	10,00
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 5. Empleados requeridos para el desarrollo de las actividades



Fuente: Datos aportados en la Tabla 5 (2018)

Análisis: Estos resultados indican que 53,33% de la muestra manifestó que la organización siempre quiere conservar a sus empleados que le son necesarios para el desarrollo de sus actividades, 37% casi siempre y 10% a veces. Es decir, la organización procura siempre mantener sus colaboradores requeridos para desarrollar las tareas. De acuerdo con Chiavenato (2009) la gestión del talento humano se constituye como eje estratégico para optimizar el proceso y que éste impacte significativamente en el logro de objetivos y metas organizacionales, es

por ello que procura siempre mantener el equipo de trabajo capacitado y estable para cumplir correctamente sus actividades.

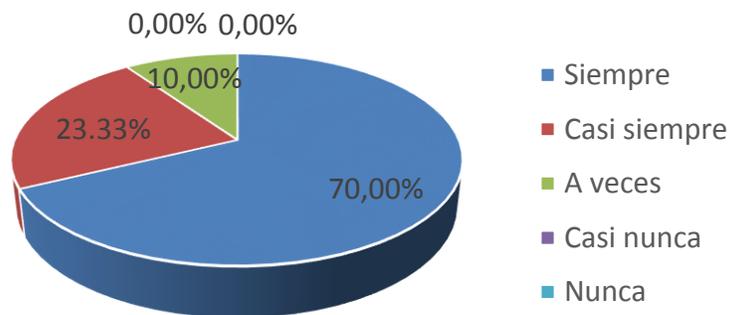
Ítem 6. La deserción es causada de manera forzosa.

Tabla 6. Deserción causada de manera forzosa

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	21	70,00
Casi siempre	7	23,33
A veces	2	10,00
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Gráfico 6. Deserción causada de manera forzosa



Fuente: Datos aportados en la Tabla 6 (2018)

Análisis: Los datos arrojados muestran que un 70% de las personas entrevistadas respondió que la deserción es causada de manera forzosa, seguido de 23,33% que respondió casi siempre y 6,67% a veces. Estos índices permiten afirmar, que si existen aspectos ajenos a las aspiraciones que tienen los miembros de la organización y que inducen al retiro involuntario de la misma. Al respecto, Gutiérrez (2015) considera que la deserción laboral se genera cuando los empleados abandonan voluntariamente la empresa, y que este abandono obedece

a diversas causas, entre ellas la calidad del entorno laboral, la mala relación entre el empleado y el jefe directo, injusticia en la retribución salarial, problemas de salud y desajuste entre los valores organizacionales y los valores del empleado.

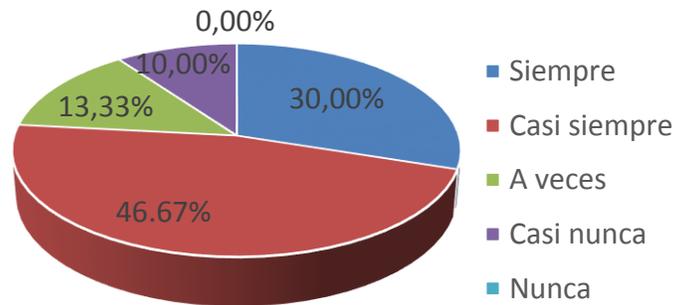
Ítem 7. El total de trabajadores que se retiran e incorporan, supera al total de empleados.

Tabla 7. Número de trabajadores que se retiran e incorporan

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	9	30,00
Casi siempre	14	46,67
A veces	4	13,33
Casi nunca	3	10,00
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 7. Número de trabajadores que se retiran e incorporan



Fuente: Datos aportados en la Tabla 7 (2018)

Análisis: Al preguntar sobre si el total de trabajadores que se retiran e incorporan, supera al total de empleados de la organización el 46,67% respondió casi siempre, seguido de 30% siempre, 13,33% a veces y 10% casi nunca. Se evidencia que los trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados la institución son considerables. Para Lorenzana (2013) la rotación

constituye una relación entre las personas que ingresan en la empresa y las que se desvinculan de la misma, es decir, son las altas y las bajas del personal en proporción al número promedio de miembros de una empresa en un período de tiempo determinado.

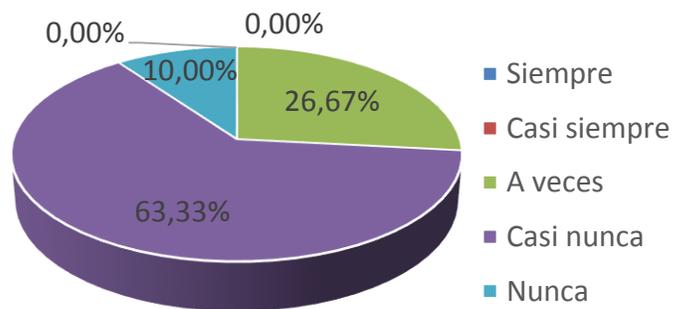
Ítem 8. Los docentes desean permanecer en la organización, le importa la misma y están dispuestos a realizar un esfuerzo por ella.

Tabla 8. Docentes dispuestos a permanecer en la organización

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	8	26,67
Casi nunca	19	63,33
Nunca	3	10,00
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 8. Docentes dispuestos a permanecer en la organización



Fuente: Datos aportados en la Tabla 8 (2018)

Análisis: La información recabada indica que un 63,33% de la muestra considera que casi nunca los docentes desean permanecer en la organización, les importa la misma y están dispuestos a realizar un esfuerzo por ella, mientras que 26,67% asegura que a veces y 10% nunca. Ante tales resultados se puede inferir

que una alta frecuencia de docentes no despiertan el sentido de pertenecía por la organización, con un grado de continuidad y compromiso para permanecer en ella.

No obstante, Chiavenato (2009) asegura que las personas requieren de muchas habilidades para trabajar en una organización; es decir, deben desempeñar su trabajo, relacionarse con sus colegas y superiores, atender al cliente, enfocarse en las metas y los resultados por alcanzar y, sobre todo, deben sujetarse a las reglas de la organización y absorber su cultura.

Dimensión: Remuneración

Indicador: Recompensas financieras y no financieras

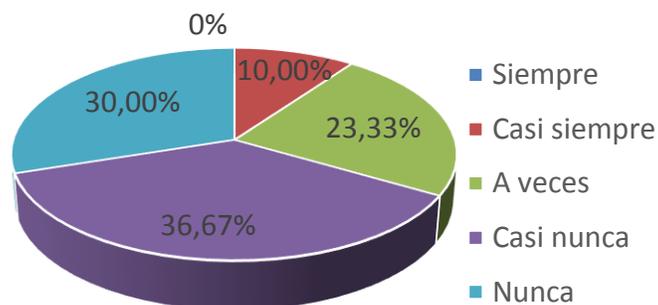
Ítem 9. Se establecen en la institución escalas salariales, planes de incentivos y compensación salarial.

Tabla 9. Escalas salariales, planes de incentivos y compensación salarial

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	3	10,00
A veces	7	23,33
Casi nunca	11	36,67
Nunca	9	30,00
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 9. Escalas salariales, planes de incentivos y compensación salarial



Fuente: Datos aportados en la Tabla 9 (2018)

Análisis: Para este ítem el 36,67% de los encuestados aseguran que casi nunca en la organización se establecen escalas salariales, planes de incentivos y compensación salarial, otro 30% dijo que nunca, 23,33% a veces y 10% casi siempre. . En virtud de estos resultados, se puede decir que el nivel de satisfacción laboral que tiene el personal docente de estas instituciones es bajo, respecto a las expectativas económicas que los mismos tienen.

Para Gómez (2010) atraer y retener al talento humano en la organización es tarea esencial para el desarrollo de la misma, una manera es la de establecer una estrategia de remuneración como base de compensación del desempeño dentro de un marco sólido de administración y de regulación con la debida consideración de los factores propios de la economía. En consecuencia, las instituciones deben preocuparse por establecer un sistema de remuneración integral que satisfaga al conjunto de necesidades del personal, dicho sistema de remuneración debe estar integrado tanto por aspectos económicos, como no económicos.

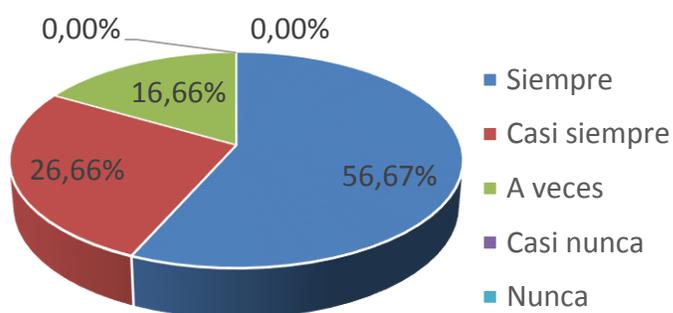
Ítem 10. Los trabajadores fijan interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciban una retribución conveniente.

Tabla 10. Interés en invertir en el trabajo, dedicación y esfuerzo personal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	17	56,67
Casi siempre	8	26,66
A veces	5	16,66
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 10. Interés en invertir en el trabajo, dedicación y esfuerzo personal



Fuente: Datos aportados en la Tabla 10 (2018)

Análisis: El 56,67% de la muestra considera que siempre el personal fija interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciban una retribución conveniente, otro 26,66% cree que casi siempre y 16,66% a veces. Este resultado constata que los docentes, siempre se esfuerzan y aspiran recibir compensaciones satisfactorias.

Al respecto, Chiavenato (2009) nadie trabaja ni invierte sin esperar algo a cambio, los colaboradores realizan sus tareas en función de ciertas expectativas

y resultados. Así mismo, están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación.

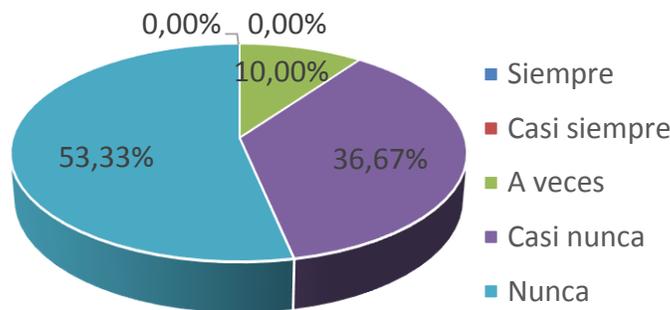
Ítem 11. La retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado va en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta.

Tabla 11. Retribución económica en función del trabajo realizado

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	3	10,00
Casi nunca	11	36,67
Nunca	16	53,33
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 11. Retribución económica en función del trabajo realizado



Fuente: Datos aportados en la Tabla 11 (2018)

Análisis: El 53,33% de las personas encuestadas asegura que nunca la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado va en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta, seguido de 36,67% que dijo casi nunca y solo 10% manifestó a veces. Observar estos resultados deja

claro que la mayoría considera que la remuneración no se percibe como un plan justo dentro de estas organizaciones. Al respecto Gómez (2010) considera que la ejecución de las tareas que realizan los trabajadores dentro de la organización constituye una contraprestación de origen legal, en dinero o constitutiva de cualquier provecho o ventaja patrimonial que contempla todos los aspectos por los que el trabajador recibe dinero o beneficios económicos.

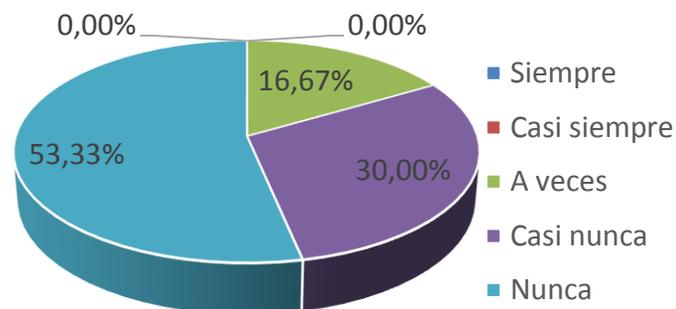
Ítem 12. El salario nominal se actualiza con periodicidad para evitar su erosión y la consecuente pérdida de poder adquisitivo.

Tabla 12. Actualización periódica de los salarios

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	5	16,67
Casi nunca	9	30,00
Nunca	16	53,33
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 12. Actualización periódica de los salarios



Fuente: Datos aportados en la Tabla 12 (2018)

Análisis: Al preguntar si el salario nominal se actualiza con periodicidad para evitar su erosión y la consecuente pérdida de poder adquisitivo el 53,33% respondió nunca, seguido de 30% que dijo que casi nunca y 16,67% a veces. La mayoría cree que el salario que percibe no es ajustado, razón por la cual se puede decir que los sueldos y salarios se hacen insuficientes para que los trabajadores puedan mantener calidad de vida.

Sobre este particular Gómez (2010) considera que el trabajo es un mecanismo para alcanzar el objetivo intermedio que representa el salario y que permite al individuo alcanzar muchas de sus aspiraciones, ya que el salario constituye la fuente de ingreso económico de cada persona que le proporciona poder adquisitivo.

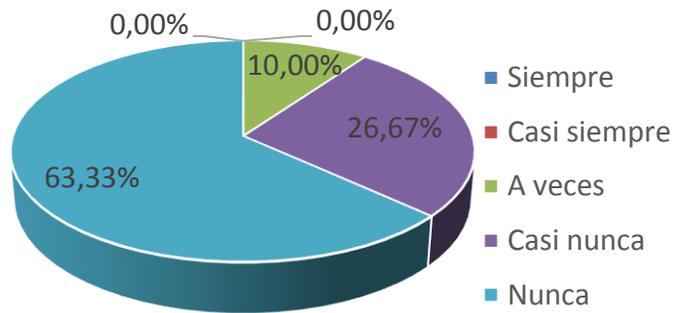
Ítem 13. El salario satisface, directa o indirectamente, las necesidades de los trabajadores.

Tabla 13. Satisfacción salarial de las necesidades de los trabajadores

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	3	10,00
Casi nunca	8	26,67
Nunca	19	63,33
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 13. Satisfacción salarial de las necesidades de los trabajadores



Fuente: Datos aportados en la Tabla 13 (2018)

Análisis: En cuanto a esta interrogante el 63,33% respondió que el salario nunca satisface, directa o indirectamente, las necesidades de los trabajadores, otro 23,67% asegura que casi nunca y 10% contestó a veces. La mayoría coincide en que el sueldo percibido por el trabajo realizado en estas instituciones no se equipara con sus gastos básicos ya que dicho ingreso se hace insuficiente.

De acuerdo con Chiavenato (2009) el salario constituye el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones, ya que estas dedican su tiempo y esfuerzo a las organizaciones y, en consecuencia, reciben dinero, el cual representa un intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos entre el empleado y el empleador.

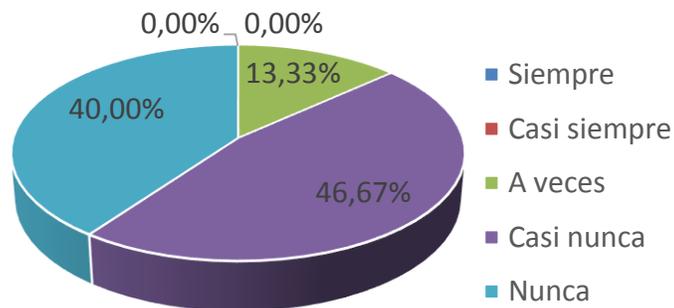
Ítem 14. La organización ofrece a sus miembros paquetes de recompensa, así como los mecanismos y los procedimientos para la seguridad del empleo.

Tabla 14. Paquetes de recompensas, mecanismos y procedimientos para la seguridad del empleo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	4	13,33
Casi nunca	14	46,67
Nunca	12	40,00
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Gráfico 14. Paquetes de recompensas, mecanismos y procedimientos para la seguridad del empleo



Fuente: Datos aportados en la Tabla 14 (2018)

Análisis: El 46,67% de los encuestados asegura que casi nunca la organización ofrece a sus miembros paquetes de recompensa, así como los mecanismos y los procedimientos para la seguridad del empleo, otro 40% contestó nunca y 13,33 dijo a veces. En virtud de estos resultados es preciso acotar, que las instituciones universitarias requieren adoptar políticas de

incentivo para el personal ya que no basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente.

Entre tanto, Chiavenato (2009) considera que los planes de remuneración se deben percibir como justos dentro de la organización o como justos en comparación con el salario de otras organizaciones del mismo ramo, lo que conlleva al principio de justicia distributiva, que fija los salarios de acuerdo con las aportaciones o los insumos que los colaboradores intercambian con la organización.

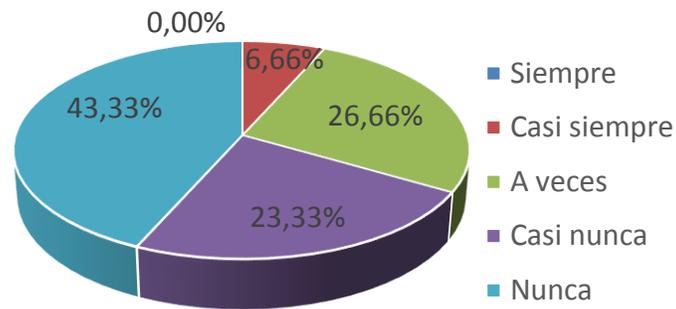
Ítem 15. Los trabajadores hacen aportaciones a la organización y reciben de ella incentivos o inductores.

Tabla 15. Aportaciones de los trabajadores a la organización

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	2	06,66
A veces	8	26,66
Casi nunca	7	23,33
Nunca	13	43,33
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 15. Aportaciones de los trabajadores a la organización



Fuente: Datos aportados en la Tabla 15 (2018)

Análisis: 43,33% de la muestra asegura que nunca los trabajadores hacen aportaciones a la organización y reciben de ella incentivos o inductores, 26,66% respondió a veces y 23,33% casi nunca. Estas respuestas indican que un número considerable está convencido de que hay poco estímulo de parte del personal a realizar aportaciones a la organización porque la misma no retribuye en la misma proporción.

Para Chiavenato (2009) debe existir consonancia para que el intercambio de ideas entre el colaborador y la organización coincida con sus conceptos. De esta manera se puede mostrar al colaborador lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y al cliente.

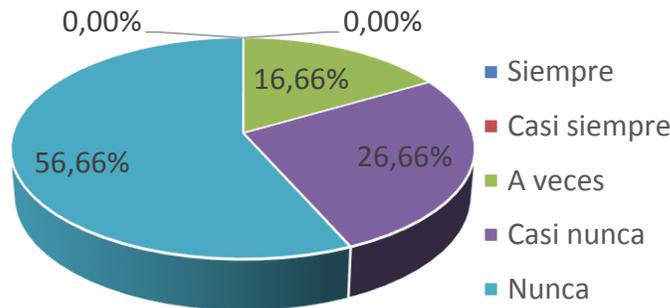
Ítem 16. Ajustan la remuneración a las diferencias individuales, a su desempeño y a la obtención de metas y resultados.

Tabla 16. Ajustes de la remuneración de acuerdo al nivel de desempeño.

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	5	16,66
Casi nunca	8	26,66
Nunca	17	56,66
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 16. Ajustes de la remuneración de acuerdo al nivel de desempeño



Fuente: Datos aportados en la Tabla 16 (2018)

Análisis: El 56,66% de los encuestados afirma que nunca se ajustan la remuneración a las diferencias individuales, a su desempeño y a la obtención de metas y resultados, seguido del 26,66% que dice casi nunca y 16,66% considera que a veces sucede esto. La mayoría coincide en que las formas de remuneración no se ajustan en términos de un desempeño excelente y la consecución de los objetivos y los resultados de la organización.

De acuerdo con Gómez (2010) las decisiones sobre remuneración deberán tomarse dentro del contexto de los requerimientos regulatorios que rigen la remuneración, la estrategia y los objetivos de la empresa, para de esta manera

retribuir a sus trabajadores en función de los niveles de participación y desempeño.

Dimensión: Fuerza laboral

Indicador: Relación con los empleados

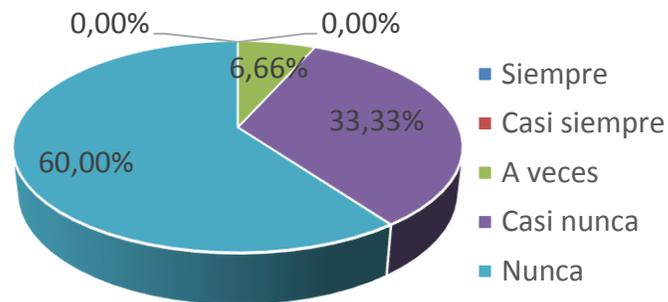
Ítem 17. Dirigen constantemente el esfuerzo de los miembros para lograr los resultados previstos con altos niveles de desempeño

Tabla 17. Coordinación de esfuerzos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	2	06,66
Casi nunca	10	33,33
Nunca	18	60,00
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 17. Coordinación de esfuerzos



Fuente: Datos aportados en la Tabla 17 (2018)

Análisis: Se presentan los resultados de la coordinación de esfuerzos, allí se puede observar como el 60% y el 33,33% del personal encuestado demuestran

que en estas instituciones nunca y casi nunca se dirigen de forma constate los esfuerzos de los miembros para lograr los resultados previstos con altos niveles de desempeño. De esta manera, se pone de manifiesto que en estas organizaciones nunca y casi nunca se coordina el esfuerzo con el fin de optimizar el funcionamiento de la organización y así alcanzar los objetivos trazados.

Según Conger (2006) la coordinación de esfuerzos comienza cuando dos o más personas trabajan juntas para el logro de un objetivo común. Sin embargo, para obtener mejores resultados deben sincronizar o coordinar sus esfuerzos. Por ello, la coordinación es extremadamente importante para el funcionamiento adecuado de cualquier organización.

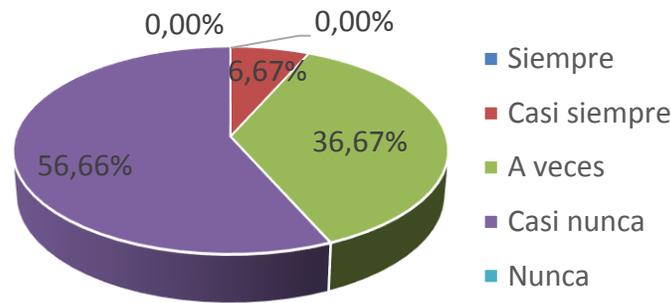
Ítem 18. El capital humano de la organización trabaja de forma integral para lograr la sincronización de los esfuerzos

Tabla 18. Trabajo integral para la sincronización de los esfuerzos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	2	06,67
A veces	11	36,67
Casi nunca	17	56,66
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 18. Trabajo integral para la sincronización de los esfuerzos



Fuente: Datos aportados en la Tabla 18 (2018)

Análisis: Al consultar sobre si en estas instituciones el capital humano trabaja de forma integral para lograr la sincronización de los esfuerzos, el 56,66% respondió que casi nunca lo hace, seguido de 36,67% considera que a veces y 06,67% casi siempre. Es decir, que en la institución según lo expresado por los encuestados no se fomenta el trabajo en equipo como estrategia que conlleva al capital humano y a la empresa a alcanzar metas comunes.

Dentro de este contexto, Chiavenato (2014) expone que el trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo y coordinado en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.

Por lo tanto la cooperación dentro del cumplimiento de cada una de las actividades asignadas a cada uno de los miembros de la organización permite una integración intrínseca y un mayor rendimiento efectivo que permita alcanzar con éxito los objetivos planteados por la organización.

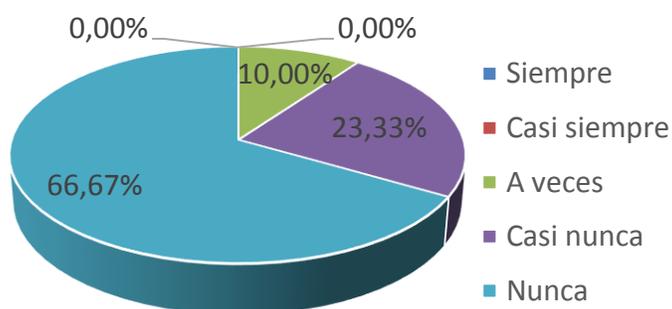
Ítem 19. Delegan autoridad a los empleados para que ellos cumplan con la labor encomendada

Tabla 19. Delegación de autoridad

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	3	10,00
Casi nunca	7	23,33
Nunca	20	66,67
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 19. Delegación de autoridad



Fuente: Datos aportados en la Tabla 19 (2018)

Análisis: En este caso, el 66,67% de la muestra considera que nunca dentro de la organización se delega autoridad a los empleados para que ellos cumplan con la labor encomendada. En relación a estos índices se puede decir que en la organización nunca se les otorga cierta autonomía y responsabilidad para que adquieran sentido de permanencia y mayor compromiso con la institución.

Con relación a ello, Mora (2009) señala que la delegación es una de las estrategias que tiene a su alcance el gerente para lograr una organización eficaz y tiene como misión darles cierta autonomía y responsabilidad a los subordinados

para que éste adquiriera sentido de permanencia y mayor compromiso con la organización.

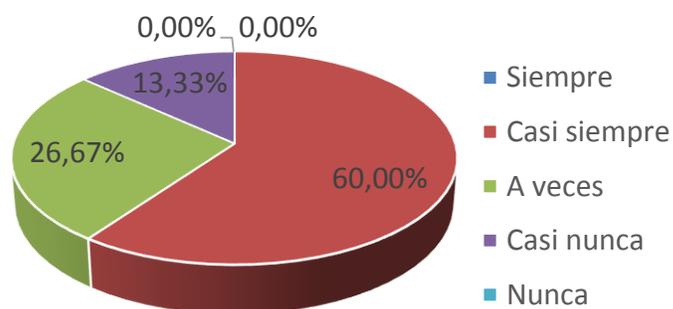
Ítem 20. Evalúan las actividades realizadas para que se ejecuten de forma satisfactoria

Tabla 20. Evaluación de actividades

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	18	60,00
A veces	8	26,67
Casi nunca	4	13,33
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 20. Evaluación de actividades



Fuente: Datos aportados en la Tabla 20 (2018)

Análisis: Aquí se pone de manifiesto como el 60% de los encuestados consideran que casi siempre supervisan con regularidad el trabajo realizado por el personal para garantizar el logro de los objetivos, seguido de 26,67% que considera que a veces se evalúa el trabajo y 13,33% que cree que casi nunca se

hace. Los números indican que en estas instituciones se evalúa al capital humano y se orienta de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

En este sentido, Conger (2006) señala que la supervisión consiste en vigilar y guiar al capital humano de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. En otras palabras, es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar de forma racional los recursos tangibles e intangibles con el fin de contribuir al éxito de las empresas.

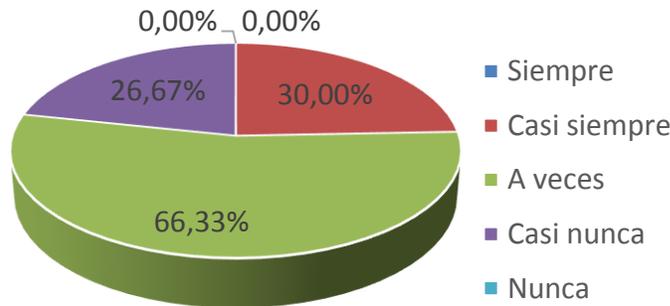
Ítem 21. Les brindan a los empleados la oportunidad de expresar sus ideas

Tabla 21. Comunicación de ideas

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	3	30,00
A veces	19	63,33
Casi nunca	8	26,67
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 21. Comunicación de ideas



Fuente: Datos aportados en la Tabla 21 (2018)

Análisis: De acuerdo con la información recabada para esta interrogante el 63,33% de la muestra manifestó que dentro de las instituciones a veces se le brinda a los empleados la oportunidad de expresar sus ideas, 30% creó que casi siempre y 26,67% expresa que casi nunca. Los resultados indican que en estas organizaciones se le debe brindar al personal la confianza necesaria de poder expresar sus ideas libremente de manera que puedan aumentar la eficacia y la eficiencia, mayor autonomía y compartir información pertinente con ellos para darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo.

Al respecto, Koontz (2004) manifiesta que la comunicación es el proceso a través de cual se agiliza el flujo de mensajes y el intercambio de información entre los distintos niveles y posición del medio que permite mantener la estabilidad y el equilibrio en la organización. Además, permite brindar al personal la confianza necesaria de poder expresar sus ideas libremente de manera que puedan aumentar la eficacia y la eficiencia, mayor autonomía y compartir información pertinente con ellos para darles control sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo.

Dimensión: Seguridad y calidad de vida

Indicador: Ambiente de trabajo

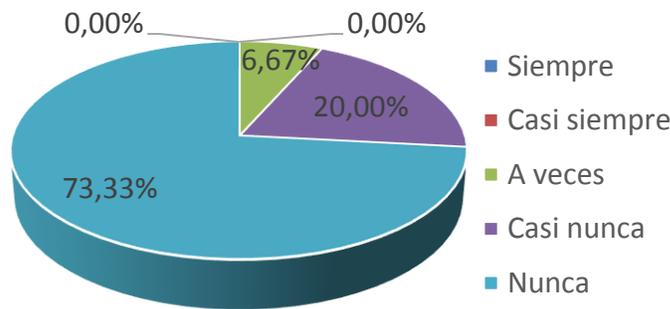
Ítem 22. La organización responde a las necesidades especiales de cada trabajador, brindándole sostén y apoyo

Tabla 22. Apoyo a necesidades especiales

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	2	06,67
Casi nunca	6	20,00
Nunca	22	73,33
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Gráfico 22. Apoyo a necesidades especiales



Fuente: Datos aportados en la Tabla 22 (2018)

Análisis: El 73,33% de las personas encuestadas afirma que nunca la organización responde a las necesidades especiales de cada trabajador, brindándole sostén y apoyo, otro 20% respondió casi nunca y 6,67% a veces. Ante estos resultados es preciso acotar, que estas instituciones carecen de

programas que brinden o generen algún tipo de satisfacción a las necesidades de sus colaboradores.

De acuerdo con Chiavenato (2009) no es suficiente remunerar a los trabajadores por las actividades que realizan en la organización, porque ello es necesario. Es preciso incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, resalten su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro.

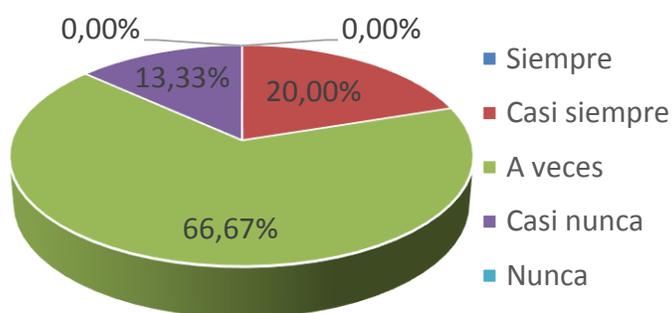
Ítem 23. Los ambientes de trabajo son adecuados a las diferentes actividades que los trabajadores realizan

Tabla 23. Ambientes de trabajo adecuados

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	6	20,00
A veces	20	66,67
Casi nunca	4	13,33
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 23. Ambientes de trabajo adecuados



Fuente: Datos aportados en la Tabla 23 (2018)

Análisis: El gráfico precedente muestra que el 66,67% contestó que a veces los ambientes de trabajo son adecuados a las diferentes actividades que los trabajadores realizan, 20% cree que casi siempre y 13,33% considera que casi nunca. No obstante, a pesar de que estos resultados son positivos, las instituciones universitarias deben atender el entorno laboral, considerando que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización.

De acuerdo con el artículo 53 de la Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo los trabajadores tendrán derecho a desarrollar sus tareas en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas. Es decir, condiciones psicológicas y sociales, que repercuten en los sentidos que afectan el bienestar físico, la salud y la integridad de las personas.

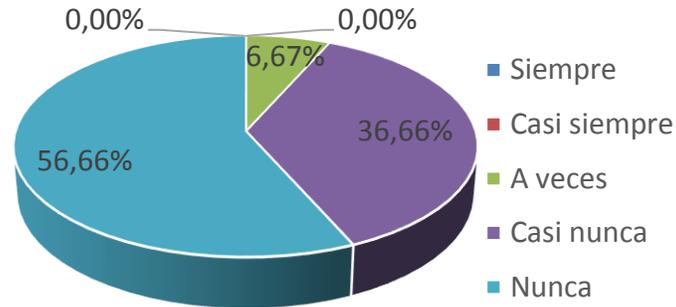
Ítem 24. El entorno laboral cuenta con condiciones psicológicas y sociológicas saludables

Tabla 24. Condiciones psicológicas y sociológicas saludables

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	2	06,67
Casi nunca	11	36,66
Nunca	17	56,66
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 24. Condiciones psicológicas y sociológicas saludables



Fuente: Datos aportados en la Tabla 24 (2018)

Análisis: Al consultar sobre si el entorno laboral cuenta con condiciones psicológicas y sociológicas saludables un 56,66% de la muestra respondió que nunca estas condiciones son favorables, 36,66% considera que casi nunca y solo 6,67% cree que a veces. Un número considerable cree trabajar en ambientes carentes de condiciones psicológicas y sociológicas saludables que les permitan relaciones interpersonales agradables, actividades interesantes y motivadoras, estilos de gestión democráticos y participativos, eliminación de posibles fuentes de estrés, entrega personal y emocional.

Para Chiavenato (2009) un ambiente de trabajo agradable permite relaciones interpersonales y mejora la productividad, así como ayuda a disminuir los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de personas.

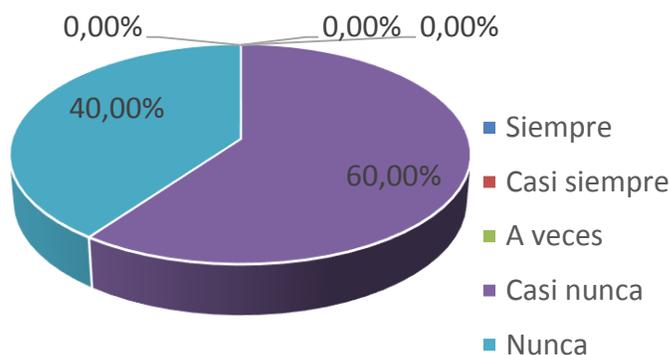
Ítem 25. Se implementan sistemas y procedimientos de seguridad para eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea al instruir o convencer a las personas del establecimiento de prácticas preventivas

Tabla 25. Sistemas y procedimientos de seguridad

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	0	0
Casi nunca	18	60,00
Nunca	12	40,00
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 25. Sistemas y procedimientos de seguridad



Fuente: Datos aportados en la Tabla 25 (2018)

Análisis: Al consultar a la muestra sobre este ítem el 60% de los encuestados respondió casi nunca seguido de un 40% que dijo nunca por lo que se puede decir que en estas instituciones carecen de sistemas y procedimientos de seguridad para eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea al instruir o convencer a las personas del establecimiento de prácticas preventivas. Respecto a esto, Chiavenato (2009) plantea que la gestión del capital humano tiene dentro de sus

funciones apegarse a un marco legal y moral para garantizar un espacio de trabajo donde no haya riesgos innecesarios ni condiciones ambientales que puedan afectar la salud física y mental de los colaboradores. En consecuencia, para estas organizaciones la seguridad en el trabajo debe ser una prioridad fundamental a fin de establecer medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico que sirva para eliminar las condiciones inseguras del entorno.

Variable: Objetivos organizacionales

Dimensión: Modelo gerencial

Indicador: Oportunidades del entorno

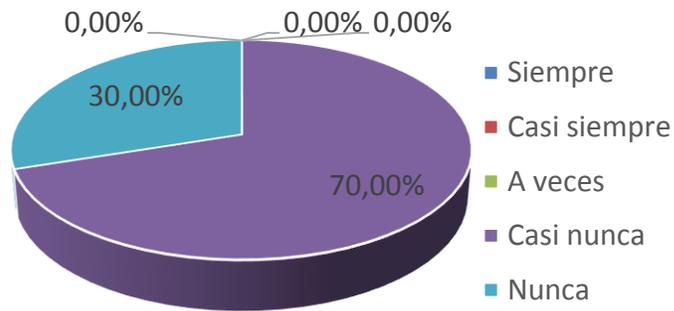
Ítem 26. La misión de la institución tiene como finalidad optimizar la capacidad de respuesta ante las oportunidades del entorno

Tabla 26. Capacidad de respuesta ante las oportunidades del entorno

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	0	0
Casi nunca	21	70,00
Nunca	6	30,00
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 26. Capacidad de respuesta ante las oportunidades del entorno



Fuente: Datos aportados en la Tabla 26 (2018)

Análisis: En estos resultados se puede observar como el 70% de los encuestados considera que casi nunca la misión de la institución tiene como finalidad optimizar la capacidad de respuesta ante las oportunidades del entorno, seguido del 30% que afirma que nunca. En tal sentido, se puede decir que estas organizaciones obvian las previsiones necesarias para hacer frente a las situaciones adversas que ponen en riesgo las oportunidades del entorno y por ende el logro de los objetivos.

Según Stoner (2003) la planeación es un proceso intelectualmente exigente, requiere la determinación de los recursos de acción y la fundamentación de las decisiones en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

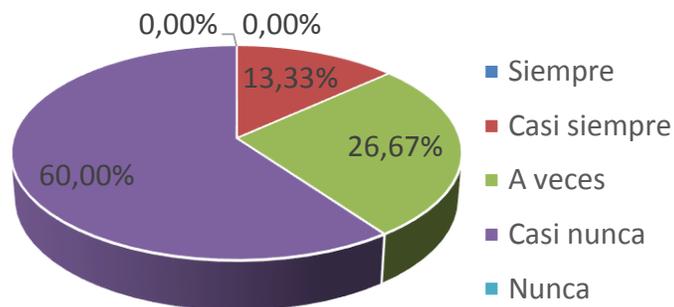
Ítem 27. Planifican con anticipación los resultados deseados para alcanzar con éxito los objetivos organizacionales

Tabla 27. Planificación anticipada de los resultados

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	4	13,33
A veces	8	26,67
Casi nunca	18	60,00
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 27. Planificación anticipada de los resultados



Fuente: Datos aportados en la Tabla 27 (2018)

Análisis: En la tabla 27 se puede observar como el 60% del personal encuestado evidencia que en la institución casi nunca se planifica con anticipación los resultados deseados para alcanzar con éxito los objetivos organizacionales, seguido de 26,67% que asegura que a veces y 13,33% cree que casi siempre. Por ende se puede precisar que hay una clara debilidad en estas instituciones en cuanto al proceso de planificación.

Para Chiavenato (2014) las organizaciones no pueden operar bajo un esquema de improvisaciones, antes de ejecutar cualquier actividad la deben planear porque

es fundamental al permitir definir los objetivos que se desean alcanzar y los mecanismos a través de los cuales los alcanzara. De la misma manera, deja claro a donde se quiere llegar, lo que se desea hacer y como lo va hacer.

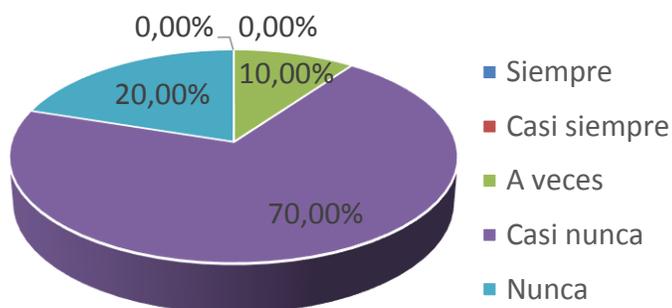
Ítem 28. Integran todos los recursos que sean necesarios para lograr las metas trazadas

Tabla 28. Integración de los recursos necesarios para el logro de las metas

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	3	10,00
Casi nunca	21	70,00
Nunca	6	20,00
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Gráfico 28. Integración de los recursos necesarios para el logro de las metas



Fuente: Datos aportados en la Tabla 28 (2018)

Análisis: Al consultar esta interrogante el 70% del personal encuestado expresa que en la organización casi nunca se integran todos los recursos necesarios para lograr las metas trazadas, el 20% dice que nunca y solo 10% considera que a veces. De acuerdo con estos resultados es preciso acotar que en

estas instituciones no existe una distribución efectiva de los diferentes recursos financieros, materiales y tecnológicos que le permitan al empleado cumplir las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzo.

En este sentido, Chiavenato (2014) plantea que las organizaciones necesitan reunir y procesar una enorme cantidad de recursos variados para poder llevar a cabo los diferentes procesos y elegir opciones ante su capacidad limitada, es decir, buscar la mejor o la más adecuada manera de hacer las cosas entre las opciones que ha reunido.

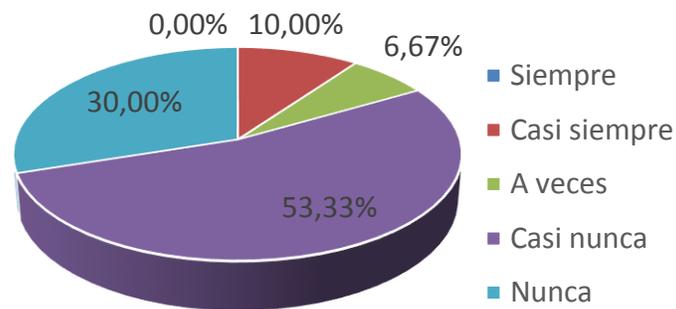
Ítem 29. Se incentiva al personal a cumplir de forma responsable con los objetivos de la organización

Tabla 29. Incentivo al personal para cumplir los objetivos organizacionales

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	3	10,00
A veces	2	06,67
Casi nunca	16	53,33
Nunca	9	30,00
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 29. Incentivo al personal para cumplir los objetivos organizacionales



Fuente: Datos aportados en la Tabla 29 (2018)

Análisis: El 53,33% de las personas encuestadas afirma que casi nunca se incentiva al personal para cumplir los objetivos organizacionales, 30% respondió nunca, 10% casi siempre y 6,67% a veces. En consecuencia, estas instituciones deben estar dispuestas a establecer programas de motivación permanente para obtener rendimientos y beneficios en términos de un desempeño excelente y la consecución de los objetivos y los resultados de la organización.

Al respecto Chiavenato (2014) cree que el comportamiento de los colaboradores es resultado de la motivación debido a que ésta conlleva a que la persona adopte conductas y pueda satisfacer sus necesidades a través del estímulo. No obstante la satisfacción no siempre se alcanza mediante el estímulo ya que pueden existir barreras u obstáculos que lo impiden.

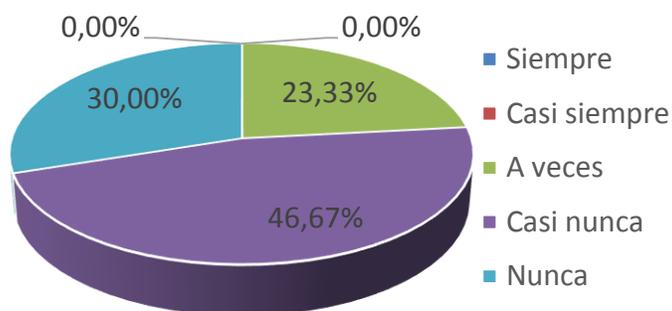
Ítem 30. Se guía a los individuos a unir esfuerzos para que funcionen efectivamente en pro de los objetivos organizacionales

Tabla 30. Unificación de esfuerzos en pro de los objetivos organizacionales

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	7	23,33
Casi nunca	14	46,67
Nunca	9	30,00
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Gráfico 30. Unificación de esfuerzos en pro de los objetivos organizacionales



Fuente: Datos aportados en la Tabla 30 (2018)

Análisis: De los resultados obtenidos para esta pregunta se puede apreciar cómo el 46,67% de los encuestados resaltan que casi nunca se guía a los individuos a unir esfuerzos para que funcionen efectivamente en pro de los objetivos organizacionales, y así mismo el 30% considera que nunca y 23,33% respondió a veces. Para Chiavenato (2014) el trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo y coordinado en el que los participantes intercambian sus

experiencias, respetan sus roles y funciones para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.

Es importante resaltar que estas instituciones ameritan unir a las personas en equipos o células de producción, en grupos de trabajo integrados y en actividades conjuntas, lo que conlleva a resultados totalmente diferentes y satisfactorios.

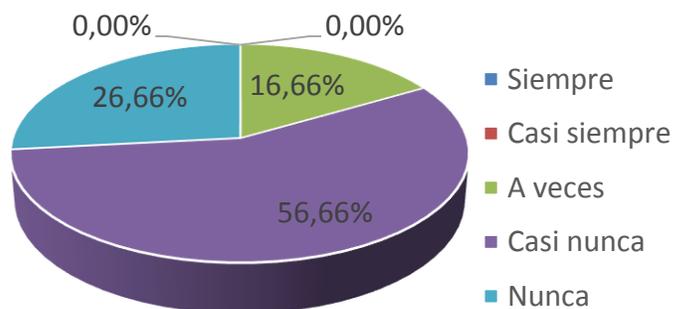
Ítem 31. Fomentan en la empresa la participación del colectivo para el logro de los objetivos organizacionales

Tabla 31. Participación del colectivo para el logro de los objetivos organizacionales

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	5	16,66
Casi nunca	17	56,66
Nunca	8	26,66
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 31. Participación del colectivo para el logro de los objetivos organizacionales



Fuente: Datos aportados en la Tabla 31 (2018)

Análisis: El 56,66% de la muestra al preguntarle que si se fomenta en la institución la participación del colectivo para el logro de los objetivos organizacionales respondió casi nunca sucede esto, 26,66% dijo que nunca y 16,66% a veces. Estos resultados muestran que hay poca participación de los colaboradores en el logro de los objetivos planteados. Sobre esto, Chiavenato (2009) asevera que es esencial aprovechar las ventajas de la participación, la implicación y las facultades atribuidas a las personas para estimular la creatividad individual y grupal.

Por lo tanto, la cooperación dentro del cumplimiento de cada una de las actividades asignadas a cada uno de los miembros de la organización permite una integración intrínseca y un mayor rendimiento efectivo que permita alcanzar con éxito los objetivos planteados.

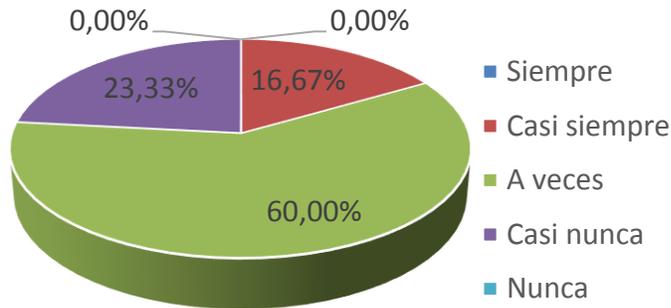
Ítem 32. Cuentan con una adecuada estructura organizacional que garantice el cumplimiento de las funciones en todos los niveles

Tabla 32. Estructura organizacional adecuada

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	5	16,67
A veces	18	60,00
Casi nunca	7	23,33
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 32. Estructura organizacional adecuada



Fuente: Datos aportados en la Tabla 32 (2018)

Análisis: Este resultado refleja que el 60% del personal encuestado considera que a veces las instituciones cuentan con una adecuada estructura organizacional que garantiza el cumplimiento de las funciones en todos los niveles. Así mismo, el 23,33% cree que casi nunca y 16,67% exponen que casi siempre. Por lo tanto se puede decir que un número considerable del personal que labora en estas instituciones demuestra que existe una distribución efectiva de las funciones para que las tareas se puedan cumplir de manera eficiente.

Por ello, Chiavenato (2014) define el proceso de organización como un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo esfuerzo.

Dimensión: Estrategia organizacional

Indicador: Manejo del ambiente externo

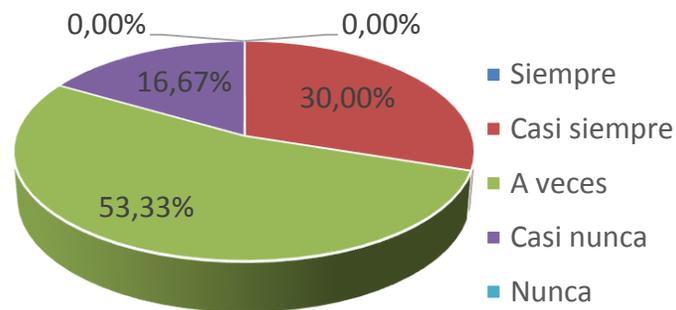
Ítem 33. Los objetivos de la organización están centrados en mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes

Tabla 33. Objetivos organizacionales centrados en mejorar la calidad del servicio prestado

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	9	30,00
A veces	16	53,33
Casi nunca	5	16,67
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 33. Objetivos organizacionales centrados en mejorar la calidad del servicio prestado



Fuente: Datos aportados en la Tabla 33 (2018)

Análisis: En la tabla 33 se puede observar como el 53,33% del personal encuestado evidencian que en la institución a veces los objetivos de la misma

están centrados en mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes, acompañado del 30% que considera que casi siempre y 16,67% afirman que casi nunca. Considerando lo expresado por Chiavenato (2014) existe una perspectiva en la que en la organización lo relevante es el todo, y no cada parte por separado, de esta manera pueden formular diferentes estrategias que le permitirá enfrentar los grandes retos de la mano de sus empleados como participes de todas las estrategias que los haga asumir el compromiso de realizar sus funciones con alto grado de servicio.

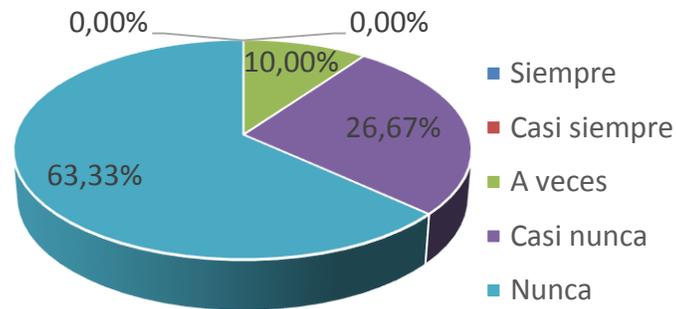
Ítem 34. Fundamentan la gestión en base a la innovación de procesos para lograr con éxito los objetivos de la organización

Tabla 34. Gestión en base a la innovación de procesos para lograr con éxito los objetivos de la organización

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	3	10,00
Casi nunca	8	26,67
Nunca	19	63,33
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 34. Gestión en base a la innovación de procesos para lograr con éxito los objetivos de la organización



Fuente: Datos aportados en la Tabla 34 (2018)

Análisis: Con relación a esta interrogante los resultados reflejan claramente que el 63,33% de los encuestados cree que nunca en la institución se fundamenta la gestión en base a la innovación de procesos para lograr con éxito los objetivos de la organización. Así mismo, 26,67% respondió casi nunca y 10% a veces. La mayoría coincide en que la innovación de los procesos es una necesidad que las instituciones universitarias deben atender a fin de que puedan dar solución a los diferentes problemas que afectan el cumplimiento de sus objetivos.

Al respecto Chiavenato (2014) plantea que los equipos de trabajo deben formular nuevos mecanismos convenientes para alcanzar de la mejor manera los objetivos organizacionales. Para ello, deben implementar nuevos conceptos, novedades, inventos y valor agregado que genere competitividad sostenible.

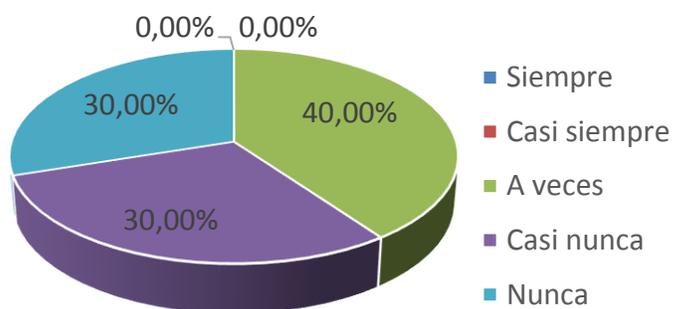
Ítem 35. Utilizan equipos de trabajo interdisciplinarios que permitan el rediseño de los procesos para generar cambios en la organización

Tabla 35. Equipos de trabajo interdisciplinarios

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	12	40,00
Casi nunca	9	30,00
Nunca	9	30,00
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 35. Equipos de trabajo interdisciplinarios



Fuente: Datos aportados en la Tabla 35 (2018)

Análisis: La interdisciplinariedad en las instituciones universitarias es un factor ineludible. Sin embargo, todo parece indicar que no se aprovecha al máximo el talento que poseen sus miembros pudiéndose constatar con los resultados obtenidos, donde 40% de la muestra asegura que a veces se utilizan equipos de trabajo interdisciplinarios que permitan el rediseño de los procesos para generar cambios en la organización, seguido del 30% que respondió casi nunca y nunca.

De acuerdo con Chiavenato (2009) para lograr que un equipo de alto desempeño esté completo debe incluir todas las competencias que necesita para ser autosuficiente y tener plena autonomía para alcanzar sus objetivos de forma excepcional.

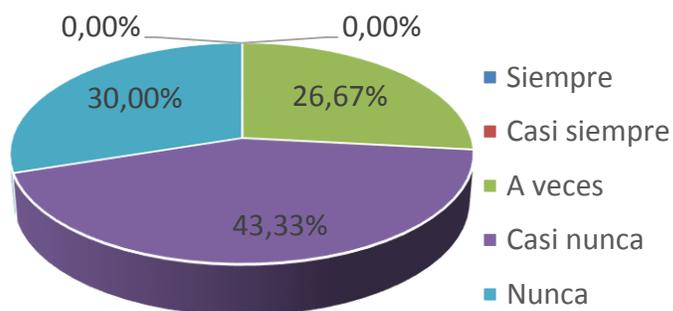
Ítem 36. Cuenta la institución con un sistema de trabajo que permita integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de la organización

Tabla 36. Sistemas de trabajo para la integración de esfuerzos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	8	26,67
Casi nunca	13	43,33
Nunca	9	30,00
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 36. Sistemas de trabajo para la integración de esfuerzos



Fuente: Datos aportados en la Tabla 36 (2018)

Análisis: En la tabla 36 se puede apreciar que el 43,33% de las personas encuestadas consideran que casi nunca la institución cuenta con un sistema de trabajo que permita integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de la

organización, seguido de 30% que cree que nunca y 26,67% afirma que a veces. Para Chiavenato (2009) las organizaciones actuales desempeñan grupos de especialistas y los gerentes, involucrados directamente en las actividades al ser responsables de la utilización eficaz de los colaboradores.

En consecuencia, si las instituciones universitarias no emplean sistemas de trabajo que les permita una integración de todos los esfuerzos, su visión global no dará respuesta a los usuarios, consumidores, trabajadores y principales aliados.

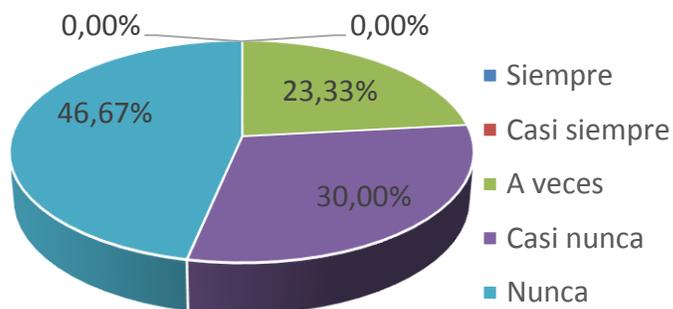
Ítem 37. Existe un proceso comunicacional efectivo entre la organización y sus principales aliados

Tabla 37. Proceso comunicacional efectivo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje (%)
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
A veces	7	23,33
Casi nunca	9	30,00
Nunca	14	46,67
Total	30	100

Fuente: Cuestionario aplicado para la recolección de la información (2018)

Grafico 37. Proceso comunicacional efectivo



Fuente: Datos aportados en la Tabla 37 (2018)

Análisis: Con relación a los procesos de comunicación los resultados reflejan claramente que el 46,67% de los encuestados cree que nunca en la institución se promueve la comunicación como herramienta que facilita el logro de los objetivos organizacionales. Por otra parte, el 30% considera que casi nunca y el 23,33% del personal afirman que a veces en la organización existe un proceso de comunicación efectivo entre directivos y colaboradores. Para Chiavenato (2014) la comunicación genera un intercambio de mensajes que facilitan la divulgación de la información que permite concentrar la atención para escuchar y aprender, facilitando las relaciones intergrupales e interpersonales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En virtud de los resultados que arrojó la investigación y con relación a los objetivos específicos de la misma, se puede establecer que:

Respecto al objetivo número 1: Diagnosticar la influencia que tiene el clima organizacional en la deserción del personal docente de las instituciones universitarias

Se pudo constatar que debido a la actual situación económica que atraviesa el país a las instituciones universitarias les ha tocado enfrentar una situación crítica en lo operativo y organizacional.

Así mismo, las razones por las que el personal docente decide abandonar los puestos de trabajo son los bajos salarios y la continua pérdida de beneficios, aunado a la crisis que cada día se acrecienta en el país, la inseguridad es otra de las causas ya que estas instituciones cuentan con poca seguridad convirtiéndose sus espacios en centros provechosos para la criminalidad.

En cuanto al objetivo número 2: Establecer el nivel de deserción laboral docente de las instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo.

El estudio permitió confirmar que existe un alto índice de docentes que abandonan la carrera, decidiendo no volver a las aulas de clases. El mismo fenómeno se repite en las tres instituciones que fueron tomadas como población objeto de estudios.

También, el trabajo docente en las instituciones universitarias ha dejado de resultar atractivo para los profesionales de la educación, esto conlleva a que en

la mayoría de los casos, estas organizaciones tengan que contratar a profesionales de la carrera que no poseen experiencia ni estudios de docencia. Esta dinámica produce que los nuevos profesores que contratan para dar una materia no permanecen mucho tiempo en el puesto, pudiéndose evidenciar esto cuando hasta tres profesores distintos asumen dictar una misma materia en un mismo semestre.

En relación al objetivo número 3: Analizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales de las instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo.

En relación al análisis sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales de las instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo se puede aseverar que los procesos organizacionales que se llevan a cabo en estas instituciones, presentan fallas relacionadas con la determinación de objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, a su vez con el establecimiento de la estructura, el cumplimiento de los objetivos, la coordinación de actividades y los procesos de control como fases que permiten que se aprovechen los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta la organización. Por ende, la calidad de la educación muestra un creciente desmejoramiento comprometiendo de esta manera la razón de ser de estas instituciones que no es otra que egresar a profesionales con competencias y habilidades lo cual repercutirá en el desarrollo del país.

Por último, las herramientas gerenciales utilizadas para el logro de los objetivos organizacionales refleja debilidades relacionadas con el proceso de comunicación, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos, la toma de decisiones, el desempeño laboral y el clima organizacional que afectan a la organización de forma directa puesto que cada uno de los elementos antes mencionados son los encargados de dirigir y encaminar a la misma hacia el logro de los objetivos.

Recomendaciones

A continuación se mencionan una serie de recomendaciones como resultado del estudio realizado, entre las cuales se destacan:

Aplicar estrategias de orientación, facilitación y acompañamiento de los procesos administrativos, para la generación y desarrollo de mejores alternativas de integración a fin de alcanzar con éxito los objetivos de la organización.

Orientar los esfuerzos del personal hacia el logro de los objetivos trazados dentro de una visión colectiva, canalizada mediante una acción y clima de trabajo favorable con el propósito de planear y dirigir a las instituciones, y a su vez romper con los marcos rígidos por la actual crisis que atraviesan en lo económico y estructural.

Promover un modelo de gestión flexible, llena de cualidades y habilidades para crear una organización inteligente que aporte con facilidad las condiciones adversas o cambiantes que se presentan en el contexto donde se desenvuelven.

Desarrollar el potencial creativo de los líderes dentro de un marco de ideas modernas y un enfoque dinámico grupal y pedagógico con el fin de estimular de forma positiva el espíritu innovador y creador del capital humano.

Aplicar herramientas gerenciales con el propósito de integrar a los equipos de trabajo en las actividades generales de la organización bajo un enfoque moderno, proactivo, generador de resultados positivos que conlleven al logro de los objetivos y por ende el éxito institucional.

Establecer programas de capacitación y desarrollo de los colaboradores para mejorar las habilidades, destrezas, conocimientos y a su vez aumentar el desempeño laboral.

Involucrar al personal con la organización para que éste adquiriera el sentimiento de pertinencias orientados a las metas y el logro de los objetivos trazados.

Fomentar en la gestión el autoanálisis a fin de examinar sus creencias y comportamientos actuales con el propósito de detectar todo aquello que interfiere con el deseo de lograr una auténtica transformación hacia un liderazgo moderno y efectivo.

Canalizar las energías e inspirar la creatividad en un conjunto de personas y construir un apego íntimo a los objetivos y metas de la institución.

LISTA DE REFERENCIAS

Antúnez, Yokasta (2015). **El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua.** Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela [Documento en línea] Disponible: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1803/yantunez.pdf?sequence=1> [Consulta: Agosto, 2016]

Ante proyecto de Ley de Educación Universitaria (2013). Venezuela [Documento en línea] Disponible: <http://prensa.ula.ve/sites/default/files/stories/2013/03/AnteProyectoLey.pdf> [Consulta: Diciembre, 2016]

Aponte, María (2014). **Lineamientos gerenciales para mejorar las relaciones interpersonales entre el personal que labora en la institución educativa del núcleo escolar Concentración Nacional nº 24 de Páparo.** Universidad Nacional Abierta. Venezuela [Documento en línea] Disponible: <http://biblio.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t39111.pdf> [Consulta: Julio, 2016]

Arias, Fidias (2012). **El proyecto de investigación.** Caracas-Venezuela: Editorial Episteme, C.A.

Chiavenato, Idalberto (2014). **Introducción a la teoría general de la administración.** México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, Idalberto (2009). **Gestión del talento humano.** México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, Idalberto (2007). **Administración de Recursos Humanos.** (8ª ed.) Colombia: Mc Graw Hill.

Conger, Jay. **Inteligencia emocional en el liderazgo y la administración pública** marzo (2006) Disponible: <http://www.inteligencia-emocional.org/asociación/liderazgo.htm>. [consulta:2017, Abril]

Delgado de Smith, Yamilet. (2012) **La investigación social en proceso: ejercicios y respuestas.** Editorial Blue Cube Venezuela.

Dessler, Gary (2004). **Administración de Personal**. (8ª ed.) México: Pearson-Prentice Hall.

Gutiérrez, Isis (2015). **La deserción laboral y sus repercusiones**. E-consulta. México [Documento en línea] Disponible: <http://www.e-consulta.com/opinion/2015-05-25/5-principales-causas-de-la-desercion-laboral> [Consulta: Marzo, 2017]

Hernández, Fernández y Baptista (2010). **Metodología de la investigación**. México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Koontz, Harold. (2004). **Administración. Una Perspectiva Global**. (12ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Lemus, Edwin (2011). **Causas que originan el ausentismo laboral y su impacto en la productividad del trabajo en las empresas de call center con más de 50 colaboradores ubicados en las zonas 10 y 13**. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala [Documento en línea] Disponible: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3702.pdf [Consulta: Julio, 2016]

Lorenzana, Diego (2013) **Rotación de personal Pymes y Autónomos México** [Documento en línea] Disponible: <https://www.pymesyautonomos.com/management/como-se-calcula-el-indice-de-rotacion-del-personal> (Consulta: septiembre, 2018)

Molina, Tabatha (2014). **Venezuela es el segundo país más violento del mundo**. Caracas. [Documento en línea] Disponible: <http://www.eluniversal.com/sucesos/140411/venezuela-es-el-segundo-pais-mas-violento-del-mundo> [Consulta: Septiembre, 2016]

Orcajo, Ángel (1999). **Reconstruyendo la universidad**. Valencia-Venezuela: Ediciones Universidad de Carabobo.

Pacheco, Sara (2016). **Un 15% de profesores con estudios de cuarto nivel ha emigrado**. Valencia-Venezuela [Documento en línea] Disponible: <http://www.el-carabobeno.com/Un-15-de-profesores-con-estudios-de-cuarto-nivel-ha-emigrado/> [Consulta: Septiembre, 2016]

Palella, Stracuzzi y Martins Feliberto (2010). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. (3a. ed.). Caracas: Fedupel.

Rojas, Leslye (2014). **Estudio descriptivo del ausentismo laboral en trabajadores del sistema público de salud en Chile**. Universidad de Chile. Santiago de Chile [Documento en línea] Disponible:

http://www.saludpublicachile.cl:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/416/Estudio%20descriptivo%20del%20ausentismo%20laboral%20en%20trabajadores%20del%20sistema%20publico%20de%20salud%20en%20Chile_Leslye%20Rojas%20C.pdf?sequence=1 [Consulta: Julio, 2016]

Stoner, James (2003). **Administración**. (6ª ed.) México: Limusa.

Silva, Emiliano (2012). **Filosofía y ciencia de la Administración en Venezuela**. Valencia-Venezuela. Autoedición Trotsky Vargas – Luis García

Tamayo y Tamayo, Mario (2004). **El Proceso de Investigación Científica**. (4ª ed.) México: Limusa.

Vásquez, Luis (2015). **El recurso humano como factor estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales” (caso de estudio Contraloría General del estado Yaracuy)**. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela [Documento en línea] Disponible:

<http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/2562/1/Lv%C3%A1squez.pdf> [Consulta: Agosto, 2016]

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



**CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DOCENTE QUE
LABORA EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS EN
GUACARA ESTADO CARABOBO.**

Autor: Lcdo. Leonardo Cardozo
Tutor: Msc. Dinorah López

Bárbula, mayo 2018

Presentación

El instrumento que a continuación se presenta tiene como finalidad recolectar la información necesaria para dar respuesta a los objetivos de la investigación denominada: Efectos de la deserción laboral docente en el logro de objetivos organizacionales de Instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo.

Instrucciones

- Lea detenidamente cada uno de los ítems.
- Responda con sinceridad.
- Seleccione la respuesta que considere correcta.
- Seleccione entre las alternativas siempre (S), casi siempre (CS), a veces (AV), casi nunca (CN) y nunca (N)
- Marque con una equis (X) la respuesta seleccionada.

Gracias por su colaboración.

Nota: Los resultados serán tratados confidencialmente y sólo serán utilizados para fines del estudio.

Variable: Deserción laboral docente Dimensión: Nivel de rotación	Alternativas				
	S	Cs	Av	Cn	N
1.- Los puestos de trabajo quedan vacantes con frecuencia y los mismos deben ser cubiertos regularmente.					
2.- Ha tenido la sensación de que no para de ver caras nuevas en el trabajo.					
3.- Se brinda atención inmediata y las medidas necesarias para frenar la fuga del capital humano.					
4.- En la organización se le da importancia a la estabilidad que mantenga su personal.					
5.- La organización quiere conservar a sus empleados que le son necesarios para el desarrollo de sus actividades.					
6.- La deserción es causada de manera forzosa.					
7.- El total de trabajadores que se retiran e incorporan, supera al total de empleados.					
8.- Los docentes desean permanecer en la organización, le importa la misma y están dispuestos a realizar un esfuerzo por ella.					
Dimensión: Remuneración					
9.- Existen en la empresa escalas salariales, planes de incentivos y compensación salarial.					
10.- Los trabajadores fijan interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciban una retribución conveniente.					
11.- La retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado va en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta.					
12.- El salario nominal se actualiza con periodicidad para evitar su erosión y la consecuente pérdida de poder adquisitivo.					
13.- El salario satisface, directa o indirectamente, las necesidades de los trabajadores.					
14.- La organización ofrece a sus miembros paquetes de recompensa, así como los mecanismos y los procedimientos para la seguridad del empleo.					
15.- Los trabajadores hacen aportaciones a la organización y reciben de ella incentivos o inductores.					
16.- Ajustan la remuneración a las diferencias individuales, a su desempeño y a la obtención de metas y resultados.					
Dimensión: Fuerza laboral					
17.- Dirigen constantemente el esfuerzo de los miembros para lograr los resultados previstos con altos niveles de desempeño.					

18.- El capital humano de la organización trabaja de forma integral para lograr la sincronización de los esfuerzos.					
19.- Delegan autoridad a los empleados para que ellos cumplan con la labor encomendada.					
20.- Evalúan las actividades realizadas para que se ejecuten de forma satisfactoria.					
21.- Les brindan a los empleados la oportunidad de expresar sus ideas.					

Dimensión: Seguridad y calidad de vida	Alternativas				
	S	Cs	Av	Cn	N
22.- La organización responde a las necesidades especiales de cada trabajador, brindándole sostén y apoyo.					
23.- Los ambientes de trabajo son adecuados a las diferentes actividades que los trabajadores realizan.					
24.- El entorno laboral cuenta con condiciones psicológicas y sociológicas saludables.					
25.- Se implementan sistemas y procedimientos de seguridad para eliminar las condiciones inseguras del entorno, sea al instruir o convencer a las personas del establecimiento de prácticas preventivas.					
Variable: Objetivos organizacionales Dimensión: Modelo gerencial	S	Cs	Av	Cn	N
26.- La misión de la institución tiene como finalidad optimizar la capacidad de respuesta ante las oportunidades del entorno.					
27.- Planifican con anticipación los resultados deseados para alcanzar con éxito los objetivos organizacionales.					
28.- Integran todos los recursos que sean necesarios para lograr las metas trazadas.					
29.- Se incentiva al personal a cumplir de forma responsable con los objetivos de la organización.					
30.- Se guía a los individuos a unir esfuerzos para que funcionen efectivamente en pro de los objetivos organizacionales.					
31.- Fomentan en la institución la participación del colectivo para el logro de los objetivos organizacionales.					
32.- Cuentan con una adecuada estructura organizacional que garantice el cumplimiento de las funciones en todos los niveles.					
Dimensión: Estrategia organizacional	S	Cs	Av	Cn	N
33.- Los objetivos de la organización están centrados en mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes.					

34.- Fundamentan la gestión en base a la innovación de procesos para lograr con éxito los objetivos de la organización.					
35.- Utilizan equipos de trabajo interdisciplinarios que permitan el rediseño de los procesos para generar cambios en la organización.					
36.- Cuenta la institución con un sistema de trabajo que permita integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de la organización.					
37.- Existe un proceso comunicacional efectivo entre la organización y sus principales aliados.					