

**"PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISMINUCIÓN DEL  
AUSENTISMO LABORAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE  
CONSTRUCCION DEL ESTADO ARAGUA"  
Caso Estudio. FIENCA INGENIERIA DE SISTEMAS, C.A.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**



**"PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISMINUCIÓN DEL  
AUSENTISMO LABORAL EN LAS EMPRESAS DEL  
SECTOR DE CONSTRUCCION DEL ESTADO  
ARAGUA"**

**Caso Estudio: FIENCA INGENIERIA DE SISTEMAS,  
C.A.**

**Sistemas de Planificación y Control de Proyectos y Obras  
de Ingeniería**

**Elaborado por:**

**Ing. Figueroa T., Blanca M.**

Valencia, Diciembre de 2012

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISMINUCIÓN DEL  
AUSENTISMO LABORAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE  
CONSTRUCCION DEL ESTADO ARAGUA**

**Caso Estudio: FIENCA, INGENIERIA DE SISTEMAS, C.A.**

Tutor: Prof. Luis Rodríguez

Acepto la tutoría de presente Trabajo según las condiciones del Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.

---

Ing. Luis Rodríguez

C.I.- 15.148.806

Valencia, Diciembre 2012.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**



**"PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISMINUCIÓN  
DEL AUSENTISMO LABORAL EN EL PERSONAL  
DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE  
CONSTRUCCION EN EL ESTADO ARAGUA"  
Caso Estudio:FIENCA INGENIERIA DE  
SISTEMAS, C.A.**

Trabajo Presentado como requisito parcial para optar al Grado De  
Magister en Gerencia de Construcción.

**Elaborado por:**

**Ing. Figueroa T., Blanca M.**

Valencia, Diciembre de 2012



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERIA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRIA GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN**



**PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO  
LABORAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN DEL  
ESTADO ARAGUA**

**CASO ESTUDIO: FIENCA INGENIERIA DE SISTEMAS, C,A.**

Elaborado por: Figueroa T; Blanca M.  
Consultor académico: MSc

. Luís Rodriguez.

Fecha, Diciembre del 2012.

**RESUMEN**

El ausentismo Laboral en la Empresa Fienca C,A, en los últimos años ha presentado un alto nivel, incrementándose paulatinamente, es por ello que la presente investigación tiene como objetivo proponer un plan estratégico para la disminución del ausentismo laboral en el personal de la empresa. El presente trabajo se apoya en una Investigación de Campo de tipo descriptivo y complementada con una Investigación Transversal, bajo la modalidad de Proyecto Factible. Para el desarrollo de la misma se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario conformado por catorce (14) preguntas de tipo dicotómicas, aplicada a una muestra de veinte (20) Trabajadores de la Empresa Caso Estudio, analizándose así los resultados en forma cuantitativa, a través del análisis de porcentajes representados gráficamente en diagramas sectoriales. Los resultados permitieron establecer como conclusión que existen grandes factores de incidencia que están generando de una u otra forma significativamente, el alto grado de porcentaje de ausentismo lo cual conllevó a proponer un Plan Estratégico basado en incentivos para el personal de la Empresa que permitirá el logro de un desarrollo motivacional de integración y satisfacción laboral, logrando así disminuir el alto grado de ausentismo que radica en la misma, así como el incremento de la productividad de esta empresa.

Descriptores. Plan Estratégico, Ausentismo Laboral, Recursos Humanos, Satisfacción.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE INGENIERIA  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRIA GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN**



**PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO  
LABORAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN DEL  
ESTADO ARAGUA**

**CASO ESTUDIO: FIENCA INGENIERIA DE SISTEMAS, C,A.**

Elaborado por: Figueroa T; Blanca M.

Consultor académico: MSc

. Luís Rodriguez.

Fecha, Diciembre del 2012.

**ABSTRACT**

Labour Absenteeism in Fienca Company C, A, in recent years has presented a high level, increasing gradually, which is why this research is to propose a strategic plan for the reduction of absenteeism in the company personnel. This work was supported by a Research and descriptive field complemented by a Transversal Research under Project Feasible mode. To develop the same technique was used as an instrument survey and the questionnaire comprised of fourteen (14) dichotomous type questions, applied to a sample of twenty (20) Workers of the Case Study, and the results analyzed as quantitatively by analyzing percentages plotted in pie charts. The results allowed us to establish the conclusion that there are major influencing factors that are generating significantly one way or another, the high percentage of absenteeism which led to propose an incentive-based Strategic Plan for Company personnel to enable the achievement motivational development of integration and job satisfaction, thus reducing the high level of absenteeism that is in it, as well as increasing the productivity of the company.

Descriptors. Plan Strategic Workforce Absenteeism, Human Resources, Satisfaction.

## **DEDICATORIA**

Dedico principalmente el esfuerzo y voluntad que ofrecí en la elaboración de este trabajo de investigación a **MI DIOS CREADOR, PADRE TODOPODEROSO, por guiarme e iluminarme el camino y por derramar sobre mi sabiduría, permitiéndome lograr esta meta tan importante en mi vida.**

**GRACIAS DIOS, VIRGENSITA Y ARCANGELES.. POR ESTAR SIEMPRE A MI LADO Y PROTEGERME.-**

**A MIS PADRES**, seres de profunda admiración y respeto, quienes me inculcaron valores y principios Tan importantes en la vida y me brindaron todo su apoyo y comprensión durante el largo caminar de esta carrera, por recordarme siempre que uno de los instrumentos más valioso que tiene el ser humano es el Estudio, por darme la mejor educación, estar siempre pendiente de mi para que jamás flaqueara, Y sobre todo por cada oración aclamada para mi bien y bienestar.

**GRACIAS POR ENTREGARME SU VIDA Y QUE POR USTEDES ESTOY AQUÍ VIVA. LOS AMO**

**A MI HERMANA BELLA KARLA Y GRAN AMIGA MELINA.-** Por siempre tener esa palabra, apoyo, consejo, animo, sonrisa para seguir adelante indiferentemente de las circunstancias que se presenten.-  
**SON LAS MEJORES.-LAS ADORO.-**

***Blanca Marina Figueroa***

**AGRADECIMIENTOS**

***Terán***

**A DIOS, PADRE CELESTIAL. VIRGENSITA Y ARCANGELES**, por haber iluminado mi caminar hacia al logro de tan anhelada meta. Por darme las fuerzas para seguir adelante y nunca decaer ante los obstáculos de la vida y Por protegerme y cuidarme en todo momento, en cada noche que transitaba por la autopista Regional del Centro para llegar a Clase y a mi hogar.-

Porque cada día mi fe se acrecienta sabiendo por sobre todas las cosas que

**\*EL TIEMPO DE DIOS ES PERFECTO\***

**A MIS PADRES**, por ser las personas a quien más amo, ser mi más grande orgullo y por brindarme siempre su apoyo en mi desarrollo como persona y profesional.

**A MI HERMANA**, quien me ha apoyado en las buenas y en las malas, y ser esa persona tan especial que Dios me regalo como mi hermana, mi consejera, mi amiga.

**A MI GRAN AMIGA MELINA**, por siempre estar allí, ayudarme y caminar en todos los ámbitos que la Vida y que el Universo me da.

Siempre con ese optimismo que nos caracteriza.. Esa es la Actitud.\*-

**A MI TUTOR ACADÉMICO ING. LUIS RODRIGUEZ**, por apoyarme y confiar en todo momento en mí, brindando sus valiosos consejos para seguir adelante, sus asesorías, su tiempo y conocimientos, los cuales fueron necesarios para el desarrollo de este trabajo. MIL GRACIAS.-

**A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS**, que de una u otra forma me apoyaron y colaboraron, para que esta meta se hiciera realidad.-

**A TODOS GRACIAS, GRACIAS, GRACIAS.-**

***Blanca M., Figueroa T.***

**ÍNDICE GENERAL.**



	<b>Páginas</b>
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTOS	vii
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE FIGURAS	x
INDICE DE CUADROS	x
INDICE DE GRAFICOS	
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	4
Planteamiento del Problema.-	4
Formulacion del Problema.	8
Objetivos De La Investigación.	9
Objetivo general.	9
Objetivos específicos.	9
Justificación De La Investigación.	9
Delimitación.	10
Alcance	11
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
Antecedentes de la Investigación.	11
Bases Teóricas	13

## INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones el talento humano representa un elemento indispensable, sin él no podrían operar y llevar a cabo el cumplimiento de proyectos establecidos; destinados a producir bienes y servicios. Por lo tanto, se hace necesario crear un clima organizacional y desarrollar estrategias que permitan que el individuo se sienta satisfecho e identificado con los objetivos organizacionales y a nivel individual, por lo que se deben tomar en cuenta diversos factores, tales como: factores económico, sociales, ambientales, psicológicos de autorrealización, y otros.

Es responsabilidad de todos los integrantes de la organización, principalmente de los gerentes; organizar y orientar las actividades que desarrolla el personal que está a su cargo. Por otro lado estos deben descubrir las necesidades del personal y proponer estrategias que mantengan una actitud positiva ante su trabajo. Sin embargo, existen organizaciones carentes de líderes que conduzcan efectivamente los procesos administrativos y procuren la atención indispensable que amerita el recurso humano. Estos problemas son fáciles de percibir y ninguna empresa está exenta de pasar por ellos.

En la actualidad, son muchas las organizaciones que están siendo afectadas por un alto índice de ausentismo, lo que origina costos elevados y baja productividad. Son variadas y complejas las causas que promueven estas situaciones, las cuales presentan características distintas según sea el caso. De allí, que este fenómeno esté relacionado con la política de la empresa, calidad del entorno de trabajo, la insatisfacción de los trabajadores.

El ausentismo laboral es un problema cuyas magnitudes generan polémicas y diferencias de criterios; su significado es aparentemente claro, pero las discrepancias surgen cuando cada quien adapta este concepto a su punto de vista. En tal sentido el criterio más generalizado referente a esta problemática se define como la ausencia del empleado en sus días de labor,

lo cual es un factor que debe conocerse y tratar de reducirlo al mínimo en una empresa, ya que en elevados índices puede llegar a convertirse en una fuente de pérdida de productividad. Cabe destacar que el ausentismo laboral es uno de los principales problemas que en cualquier empresa, institución pública o privada, con o sin fines de lucro, ya sean de servicios o de producción, influye negativamente para el cumplimiento de los objetivos y misión de la misma.

Para Stephen Robbins (2009) afirma

El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las empresas, es por ello que afirmamos que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. (p.4)

En la realización de esta investigación, se indagaron los elementos que giran entorno al ausentismo, tipos, causas, teorías, factores incidentes enfocados en factores como por ejemplo el de Herzberg- Maslow.

El mismo está conformado por cinco capítulos, que se distribuyen de la siguiente manera:

En el CAPÍTULO I, contiene el planteamiento del problema, formulación de problema, los objetivos perseguidos en el trabajo, justificación de la investigación, alcances y delimitaciones.

En el CAPÍTULO II, se denotan proposiciones teóricas generales que dan respuesta a la problemática formulada e información de la empresa.

En el CAPÍTULO III, se enfoca el tipo y nivel de investigación, la población o universo, las técnicas y los procedimientos empleados en el estudio así como validación y confiabilidad del instrumento de medición.

En el CAPÍTULO IV, se presenta la información recolectada a través de la aplicación del instrumento, a su vez se expone la síntesis de los resultados que prevalecieron en la interpretación de datos además se encuentra la

factibilidad que se consideran necesarios en la gestión administrativa de la empresa.

El CAPITULO V, está conformado por la propuesta, presentación, justificación, estructura, líneas estratégicas.

Y finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones necesarias para obtener los mejores resultados en el proceso de implementación de la propuesta. Y además referencias bibliográficas y anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

Actualmente las empresas modernas están experimentando un entorno altamente cambiante, en donde se perciben nuevos esquemas organizativos, cambiando sus arquitecturas, procedimientos, prácticas y procesos, así como su cultura de empresa con el fin de mejorar sus perspectivas de crecimiento y sus resultados, tal como señala Roberts Jhons (2006) en su libro empresas moderna, en donde sostiene que para tener éxito, las empresas deben mantener unas determinadas relaciones entre estos elementos cambiantes, entorno laboral y su recurso humano.

Enfrentar esta situación es un elemento constante del futuro de las empresas, las cuales están obligadas a buscar alternativas para superarlas y mantenerse con vida en la competencia internacional, alcanzando niveles de eficiencia, eficacia y calidad estandarizados para la actividad que desempeñan.

En este contexto, la Gestión de Talento Humano, juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las Organizaciones, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la Organización ya que a través de él es que se pueden implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica, incluso es el que le abre las puertas a la Innovación Tecnológica; y es esta última

Precisamente una de las vías fundamentales que deben desarrollar las Organizaciones que aspiren a un posicionamiento de elite dentro del mercado nacional o internacional. Esta gestión del talento humano ha sido la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual que simboliza, de acuerdo a Chiavenato (2002), “La importancia del factor humano en plena era de la información”. (p.01).

Tal como lo expone Adalberto Chiavenato (ob. cit.), “Constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo” (p. 4).

Ahora bien, en el mundo de hoy, las exigencias son fuertes y los retos deben estar encaminados a crear una relación de negocios considerando la relación laboral, para establecer un nuevo pacto de productividad ganar - ganar entre las partes involucradas, utilizando nuevos enfoques administrativos, donde el valor reside en las personas en quienes la información y el conocimiento está generando una nueva sociedad.

Es por ello que quizás parezca muy enfático afirmar que el futuro de lo que hoy se conoce como gestión de recursos humanos, sea el reto más relevante al que se enfrentarán las organizaciones en las venideras décadas de éste siglo, debido a la evolución de su presencia en las organizaciones, como unidad clave tanto de asesoría como en su función de línea, por las responsabilidades que le competen en la actualidad. En este mismo contexto, se puede entender que una política eficiente de recursos humanos, es aquella que utiliza todos los medios disponibles para asegurar su aprovechamiento óptimo, empleando al máximo las capacidades, habilidades y conocimientos de todo su personal; el desarrollo y utilización de estas capacidades está estrechamente ligado al mejoramiento de la calidad del clima y la vida laboral de los trabajadores, éstos se sentirán más satisfechos

posiblemente con su trabajo y estarán dispuestos a desarrollar todas sus habilidades, capacidades y dar su mayor esfuerzo, para cumplir con sus objetivos personales y organizacionales, siempre y cuando éstos experimenten sentimientos de bienestar hacia su trabajo.

Según Monzón (1994) afirma

El trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial. (p.57)

En general, la satisfacción lleva directamente a la asistencia, cuando el efecto de otros factores es mínima, está a su vez también tiene una relación negativa con la rotación; de hecho, es una correlación más intensa que la detectada con el ausentismo. Sin embargo, factores como las condiciones del mercado de trabajo, esperanza de otras oportunidades de trabajo y antigüedad en la organización también son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual. En particular, el grado de satisfacción es menos importante para predecir la rotación de los que mejor se desempeñan. Esto debido a que la organización hace esfuerzos considerables por conservar a estas personas.

Davis K (2007), afirma que

El fenómeno del ausentismo representa un problema no solamente para el trabajador sino para la empresa, el primero, que se ve afectado en su salario, en la seguridad en el trabajo, en el bajo rendimiento, la calidad de su mano de obra, reincorporación al trabajo, los justificantes para faltar y deficiencias en los servicios que impiden el buen desarrollo y el logro de objetivos, por otro lado la empresa que sufre de las consecuencias y se ve afectada económicamente, en su presentación de bienes y servicios y en el mercado entre otros.(p.16)

El ausentismo laboral es un indicador en la calidad de atención; existen factores asociados a su alta incidencia y la satisfacción laboral es un factor

importante que condiciona la actitud del individuo respecto a su trabajo. Es por ello que se plantea que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

En Venezuela se están produciendo cambios sociales, políticos, económicos y culturales que están afectando notablemente a las empresas y organizaciones tanto publicas, como privadas; por lo cual todos debemos tener un carácter participativo y un compromiso asociado a un alto grado de productividad y tratar a pesar de saber, cual es la naturaleza del fenómeno, medirlo controlarlo y dirigirlo, no se ha determinado como hacerlo desaparecer.

Según Hamoni Y (2009) señala

En Venezuela el ausentismo laboral genera efectos negativos en las diferentes organizaciones, bien sea públicas o privadas que se ve expresado en aspectos tales como disminución de la productividad, costos adicionales para complementar la mano de obra ausente, incumplimiento de los tiempos previstos así como dificultad para alcanzar los objetivos y metas programada. . (p.123)

A esta realidad no escapa, las empresas del Sector Construcción del Estado Aragua, empresas que manejan una actividad estratégica tanto por su gran capacidad de generar trabajo como en su demanda de trabajadores lo cual evidencia una tendencia creciente actualmente, en especial, para las obras ubicadas en el resto del país tales como la ejecución de proyectos civiles, obras eléctricas e hidráulicas. La Empresa **FIENCA INGENIERIA DE SISTEMA C.A.**, compañía con más de 20 años de experiencia radicada en la Región Central y dedicada al ramo de la construcción (obras civiles, eléctricas, mecánicas e hidráulicas), ha detectado, mediante el diálogo con personal directivo y administrativo del Departamento de Recursos Humanos, que en el último año se ha presentado un elevado nivel de ausentismo



laboral que afecta significativamente la productividad de la empresa y el cumplimiento de las metas de corto, mediano y largo plazo. Inevitablemente, las personas que integran la organización deben afrontar circunstancias ajenas a las labores que desempeñan, que puedan llevarlos a solicitar permiso para ausentarse durante uno o más días.

Actualmente se reciben aproximadamente quince (15) justificativos, entre ellos médicos, solicitudes de permisos para realizar diligencias personales, permisos para ser descontados de las vacaciones, obtención de documentos; además de una serie de faltas indebidas las cuales son justificadas por los jefes inmediatos, sin el conocimiento del analista de personal encargado de realizar las sanciones; por lo que la aplicación de la sanción es obviada, para complacer así al trabajador que busca justificar sus ausencias, amparándose con sus superiores.

Por tal motivo, surgió la necesidad de diseñar un plan estratégico para la disminución del ausentismo laboral que se presenta en el personal fijo de la empresa, en donde se esperan crear múltiples beneficios para la misma, los cuales se verán reflejados de manera directa tanto para los empleados como para la empresa.

### **Formulación del problema o planteamiento del problema:**

Partiendo del planteamiento contextual ya definido, y para dar cumplimiento a los objetivos de la presente investigación, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual en relación al ausentismo laboral que presenta el personal fijo de la empresa **FIENCA INGENIERIA DE SISTEMAS C.A?**

¿Cuáles son los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades) que inciden en el ausentismo laboral de la empresa **FIENCA INGENIERIA DE SISTEMAS C.A.**?

¿En qué consisten las estrategias de control que se utilizaran para la disminución del ausentismo laboral en los empleados de la empresa **FIENCA INGENIERIA DE SISTEMAS C.A.**?

## **Objetivos De La Investigación**

### **Objetivo General.**

Proponer un plan estratégico para la disminución del ausentismo laboral del personal fijo del sector construcción empresa caso estudio FIENCA Ingeniería de Sistemas C.A, mediante estrategias de control.

### **Objetivos Específicos.**

- a. Diagnosticar la situación actual de la empresa caso estudio en relación al ausentismo laboral a fin de la identificación de fallas y mejoras en el desempeño de los empleados de la misma.
- b. Determinar la Factibilidad de la Implementación de estrategias para el mejoramiento en la disminución del ausentismo laboral en los empleados de la empresa Caso Estudio.
- c. Diseñar un plan estratégico para la disminución del ausentismo laboral del personal fijo de la Empresa Caso Estudio.

### **Justificación**

El éxito de las organizaciones tanto públicas como privadas radica esencialmente en el recurso humano, este impulsa y justifica la razón de ser

de las mismas, por lo tanto es un medio para el desarrollo de sus integrantes; si este recurso humano no responde a las metas planteadas por la organización existe un desequilibrio, originándose una serie de desajustes y pérdidas en la productividad.

Es por ello que en este estudio se pretende diseñar un Plan estratégico para conocer las causas del ausentismo, lo que sería un aporte para la creación de las estrategias, en vista de que es de gran importancia los factores que las causan, además de conocer las estadísticas.

Este estudio también está orientado a proponer herramientas gerenciales para contrarrestar el ausentismo laboral en la empresa, con las mismas se espera contribuir significativamente en el incremento de la productividad de esta organización, a través del incremento de la motivación, responsabilidad, compromiso y sentido de pertenencia de sus trabajadores.

Desde el punto de vista institucional, se considera relevante la realización de este estudio, desde la perspectiva de sentar precedentes en la empresa en cuanto a que no existe otro estudio relacionado con el ausentismo en el área del sector obrero empleado, lo que vendría a ser la primera investigación acerca de esta problemática en la empresa.

Cabe agregar que, el presente estudio permite obtener información descriptiva sobre las potencialidades que pueden ser explotadas, las debilidades y amenazas que deben ser tomadas en consideración al momento de tomar decisiones para incentivar al personal hacia un óptimo desempeño que permita generar altos niveles de compromiso, responsabilidad y cumplimiento con su jornada diaria de trabajo, todo ello, para elevar la productividad de la empresa Caso Estudio.

### **Delimitación**

La presente investigación abarca y está orientada dentro de sector de las PYMES, en el área de construcción (obras civiles, eléctricas, mecánicas e

hidráulicas); la misma cumple con la finalidad de desarrollar un plan estratégico para la disminución del ausentismo laboral del personal fijo de la empresa empresa Fienca, Ingeniería de Sistemas C.A, ubicada en Av. Principal San Agustín, Edif. N° 16, Piso N° 2, Ofic. N° 6. Maracay, Edo. Aragua.

### **Alcance**

En el desarrollo de este estudio se pretende diagnosticar la situación actual de ausentismo que se presenta en el personal fijo que labora en *Fienca Ingeniería De Sistemas C.A*, analizar las causas que conllevan al ausentismo laboral de los empleados de la empresa y examinar cómo se afecta la productividad, además de precisar los elementos de las estrategias de control que se utilizarán para disminuir el ausentismo de los empleados y así mismo diseñar un Plan Estratégico.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes de la Investigación

En el desarrollo de esta investigación se tomarán en consideración algunos estudios anteriores que por su contenido constituyen un apoyo para el desarrollo de la investigación, la utilización de estos documentos será orientada para evaluar los parámetros necesarios para la toma de decisiones en el diseño, entre otros que puedan ser utilizados como material de soporte en el transcurso del trabajo, a continuación se menciona algunos de ellos.

**Fernández, G.; María, E. (2009):** Trabajo Especial de Grado titulado "Estudio del Ausentismo Laboral en el Instituto Público CADAPE en el departamento Administrativo", presentado ante la Universidad José Antonio Páez, para optar por el Título de Licenciado de Ciencias Administrativas y Gerenciales Este Trabajo Especial de Grado tuvo como objetivo principal el desarrollo de un estudio de estadísticas de ausencias laborales en un periodo de tiempo con la finalidad de realizar correctivos si ello lo ameritaba. Este proyecto está estrechamente relacionado con este Trabajo debido a que permite identificar las causas más pronunciadas y repetidas de diversos institutos del sector administrativo.

**Ojeda, H.; Luis C. (2009):** Trabajo Especial de Grado presentado ante la Universidad Bicentenario de Aragua, para optar por el Título de Licenciado de Administración de Empresas, Titulado "Estudio de estrategias para determinar las causas del ausentismo Laboral en el departamento de

recursos Humanos sede Caracas” en él se estudian las causas del ausentismo laboral y la relación estrecha con la satisfacción del empleado en la ambiente laboral. La mencionada investigación permite dar una retroalimentación de conocimientos reforzando los parámetros y lineamientos que conllevan a tal investigación.

**Sanabria, S.; Piedad. (2009):** Trabajo Especial de Grado presentado ante la Facultad de Postgrado. UNITEC, para optar por el Título de Magister en Recursos Humanos a través de su tesis titulada *Estrategia Para La Reducción Del Ausentismo Laboral En El Personal De Enfermería De La Sala De Emergencia Del Instituto Nacional Cardiopulmonar* “. Uno de los objetivos planteados en esta investigación es el de implementar un software basado en el control de asistencia laboral del personal directamente en las enfermeras, debido a la alta problemática que presenta la institución Nacional Cardiopulmonar. Este proyecto posee relación con el estudio ya que brinda diversas ideas para el mismo, como lo es la perspectiva de estudio que abordó este autor para la implementación de dicho control y su estrategia implementada para el estudio.

### **Bases Teóricas**

A continuación se presentan los principios básicos y las bases conceptuales necesarias para el entendimiento del tema en estudio, además de los modelos, procedimiento para el cálculo de índices y las bases legales relacionadas con la ausencia laboral.

### **Planificación**

Stoner, J. y otros. (1996), definen la planificación como el proceso objetivo futuro y se trazan trayectorias para la consecución de los mismos; es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada

organización y busca adaptarse a ellos. La planificación, bajo el enfoque estratégico, es concebida como un proceso mediante la cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

### **Características de la Planificación**

- La planificación es una metodología para la toma de decisiones.
- La planificación intenta optimizar el logro de los objetivos.
- La planificación trata de hacer coherente los objetivos con la disponibilidad de recursos y necesidades.
- La planificación es reflexión del presente para convertirla en reflexión sobre el futuro.
- La planificación es un proceso social.
- La planificación es un esfuerzo deliberado de cambiar una situación que resulta insatisfactoria.
- La planificación intenta elegir racionalmente las alternativas que mejor se ajustan a los valores de quien las elige.
- La planificación es un componente del proceso de gestión, entendiendo por gestión la conducción del funcionamiento y desarrollo de un sistema, sea este una organización o parte de ella y los procesos que involucra. La gestión, y por ende, la planificación se relacionan con el gobierno de los sistemas. De allí que la planificación tiene como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones estableciendo la direccionalidad que las mismas deben asumir en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada.

La planificación se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional. Que en términos de proceso, está integrado por varias etapas:

- a) Diagnóstico, estudio o investigación de la realidad.
- b) Programación, elaboración o formulación.
- c) Discusión y decisión.
- d) Ejecución o aplicación.
- e) Control.

**Clases de Planificación** Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, existen dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa.

### **Planificación Estratégica**

Es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y de toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro de las comunidades, organizaciones e instituciones; no sólo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno.

De ahí que la planificación estratégica sea un instrumento que ayuda no únicamente a reaccionar frente a los cambios del entorno, sino proponer y delinear propuestas de cambio, la planificación estratégica hace énfasis en cinco aspectos claves como son: futuro, entorno, participación, estrategia y gestión.

**Futuro:** El futuro es una construcción social permanente; necesita ser edificada diaria y colectivamente, el futuro es una visión, una promesa que



necesita de un contrato de planificación, de gestión, de seguimiento y evaluación de las acciones colectivas para convertir en realidad.

**Entorno:** El entorno es la razón para la existencia de las organizaciones. Por eso debe ser la referencia permanente para los cambios de misión, objetivos, políticas, prioridades y estrategias institucionales. Actuar bajo los requerimientos de la interdisciplinariedad e ínter institucionalidad.

**Participación:** La credibilidad de la comunidad depende en gran medida del nivel de participación que se logre de los diferentes actores sociales en actividades de planificación, seguimiento y evaluación.

**Estrategias:** El uso de estrategias permite asumir un compromiso con los objetivos a lograr, anticipar dificultades y necesidades, proyectar aplicaciones antes de que ocurran, reducir el número y gravedad de los errores, disminuir el grado de improvisación y aumentar las probabilidades de éxito de las iniciativas institucionales.

La planificación debe definir con precisión y claridad el objetivo a ser logrado en el contexto particular, externo e interno, donde el objetivo debe ser alcanzado, identificar los actores, factores y acciones relevantes para lograr un enfoque colectivo: definir la secuencia de pasos para combinando así actores, factores y acciones hacia el interés común.

### **Plan estratégico como herramienta organizacional**

Se puede afirmar que los planes estratégicos son instrumentos o estrategias gerenciales de programación y control, especie de guía, que se llevan a cabo dentro de las organizaciones para cumplir y alcanzar ciertos objetivos y metas establecidas. Es decir, documentos debidamente estructurados que forman parte de un planeamiento estratégico y que por medio de ellos, se busca materializar los objetivos. Al respecto, Stoner y Freeman (1999), definen los planes estratégicos como: Las relaciones de las personas dentro de una organización y de las que actúan en otras

organizaciones. Son planes diseñados por los gerentes de alto nivel y definen las metas generales de una organización. Por tanto, en la planeación estratégica los gerentes tratan de determinar lo que sus organizaciones deben hacer para tener éxito entre tres y cinco años desde ahora. Los gerentes de mayor éxito serán capaces de alentar un pensamiento estratégico innovador dentro de su organización. Además, los objetivos organizacionales apuntan a un sistema abierto. Ellos fluyen naturalmente de la misión o propósito de la organización. (p. 291) En este sentido los planes estratégicos se preparan y se aplican en forma jerárquica. En la cima se encuentra el establecimiento de la misión una meta general basada en los puestos directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización. Además forma parte relativamente permanente de la identidad de la organización y puede hacer mucho para unir y motivar a los miembros de una organización.

### **La Planificación Operativa**

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. La planificación proporciona estándares (indicadores) de control contra los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planeado, puede tomarse una acción correctiva.

### **Ausentismo Laboral**

Existen diferentes autores que tratan de explicar algunos conceptos que pueden definir de alguna manera el fenómeno del ausentismo, sin embargo no existe una definición clara y precisa en cuanto al término y su significado,

se trata de profundizar un poco más sobre cómo se ha estudiado y la aportación de diferentes enfoques para tratar de definirlo.

Primero tratare de enunciar la definición según el diccionario Larousse, que define el término de la siguiente manera:

"La falta de presencia o tiempo en que uno está ausente". Puede pensarse que esta definición no es muy clara, es demasiado general y no aporta mayor información acerca de los elementos que la constituyen.

Hellriegel Don(2008) afirma que " *El ausentismo laboral es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no*". (p,10)

Al ausentismo laboral también se le conoce como absentismo, "Absens es el vocablo latino de donde procede el termino absentismo. En el pasado se aplicaba a los propietarios de la tierra que no tenían su residencia en el lugar donde se ubicaban ellos. Desde la era industrial, se aplica a los trabajadores que faltan al trabajo". "Gestol, G. Cereijo" (9)

"El ausentismo puede definirse como la diferencia entre el tiempo de trabajo contado individualmente y el realizado. Sin embargo, casi únicamente se acepta como tal, la ausencia al trabajo de una persona durante una jornada laboral completa, que se suponía iba a asistir, independientemente de la causa por la cual se produzca" "Daniel Danatro" (6)

Para "Adalberto Chiavenato" (4) el ausentismo se refiere a las "ausencias en momentos en que los empleados deben de estar trabajando normalmente"

"Faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la empresa" "Adalberto Chiavenato" (4)

"La Organización Internacional del Trabajo define el ausentismo como "la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas".

Por otro lado "*Daniel Danatro*", también da esta definición:

"Sinónimo de ausencia voluntaria del trabajo, es decir, la práctica de aquellos trabajadores que dejan de presentarse al trabajo, dando excusas o pretextos baladíes o sin alegar razón alguna" (p.06)

"*Stephen Robbins*" (14) dice: "El ausentismo es no presentarse a trabajar, es difícil que el trabajo se lleve a cabo si los empleados no se presentan, aunque el ausentismo nunca podrá ser eliminado por completo, los niveles elevados ejercerán un impacto directo en el funcionamiento de la organización" (p.09)

Por su parte *Fernando Arias Galicia*, señala: "El ausentismo está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurre cuando el empleado deberá presentarse a laborar" (p.07)

Coincido con los autores en señalar que el ausentismo laboral o absentismo es la ausencia del empleado en su jornada laboral, y no incluye vacaciones y huelgas.

En síntesis, se dice que ausentismo es la suma de los periodos en que los empleados de una organización no están en el trabajo.

Durante mucho tiempo el interés de las organizaciones empresariales y de las instituciones de servicios mantuvo concentrado en los mecanismos tecnológicos que de alguna manera han de contribuir a optimizar su propio funcionamiento administrativo y financiero, para así incrementar sus niveles de productividad.

Sin embargo, ha sido evidente que en los últimos años estas organizaciones e instituciones han empezado a mostrar una mayor

preocupación por su elemento básico; el elemento humano; el cual ha dejado de ser considerado como un instrumento manipulable dentro de los procesos de producción, para pasar a ser el recurso que mayor atención recibe en razón de ser el creador de productos y servicios.

"La Organización Internacional del Trabajo" indica: Toda reglamentación jurídica, al mismo tiempo que confiere derechos, impone deberes u obligaciones, de entre estos últimos, uno de los más importantes del recurso humano es precisamente evitar el incumplimiento de sus actividades laborales a consecuencia de la inasistencia a ellas. El fenómeno de la inasistencia laboral (ausentismo) por cualquiera que sea su causa ha sido catalogado como el incumplimiento por ausencia física o mental de las labores contractuales pactadas.(LOIT, 2002, p.67)

*"George Bohlander(2003) señala* en la actualidad este fenómeno se ha convertido en un problema particularmente grave, ya que es una de las causas con que más intensidad altera la relación laboral, debido a la alta frecuencia con que se presenta.(p,03)

Es posible observar, en las instituciones modernas, que el combate del ausentismo ya no se libra solo sobre la base de intimidar al personal, debido a la existencia de nuevas modalidades para el recurso humano utilizando principios en función de los cuales se intenta prevenir el mayor problema laboral, "el ausentismo del personal".

Las causas del ausentismo son varias, no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la ineficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la empresa y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

- **Causas del Ausentismo Laboral:**
- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Diversas razones de carácter familiar.
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Clima organizacional insostenible.
- Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo.
- Escasa supervisión de la jefatura.
- Políticas inadecuadas de la empresa.
- Accidentes de trabajo.

Por su parte "*Agustin Reyes Ponce*", considera que las causas que están produciendo el ausentismo son las siguientes:

- 1. La lejanía de la empresa y el hecho de contar con sistemas de transporte inadecuado o ineficiente.
- 2. Las enfermedades, sobre todo de tipo crónico.
- 3. La lenidad por parte de la empresa al tolerar esas faltas de asistencia o puntualidad sin sanción directa o indirecta.

- 4. La actitud de descontento frente a la empresa que se materializa en una especie de protesta en esas inasistencias o retrasos.
- 5. El desacoplamiento de un trabajador en su puesto que le hace dejar de asistir a él con el menor pretexto. (p.13)

Este autor no da una definición, solo hace referencias a posibles causas que están provocando el ausentismo, lo que no significa que sean verdaderamente reales para la incidencia, tampoco toma en consideración otro tipo de causas como: la satisfacción en el trabajo, la rotación de personal, los accidentes de trabajo, etc. que influyen en el comportamiento del individuo.

"*Idalberto Chiavenato*" plantea como principales causas del ausentismo las siguientes:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Razones familiares.
- Retardos involuntarios por fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales. (4)

Por otro lado, diversos estudios acerca del ausentismo laboral han concluido que las principales causas del ausentismo son las enfermedades respiratorias, licor, drogas, vida nocturna y falta de motivación. "*Revista médica IMSS*" (p.12)

*Morgan William (11)* anota algunos factores muy frecuentes en los casos de ausentismo. Los principales factores intrínsecos del ausentismo son:

- Nivel de empleo. Cuando el régimen de pleno empleo ocurre una tendencia hacia el aumento del ausentismo, probablemente sea porque los empleados no temen ausentarse en el puesto de que no serán

despedidos y de que si esto llegara a ocurrir, otras oportunidades de empleo estarían a su disposición. Cuando en régimen de oferta de recursos humanos la tendencia es hacia la reducción del ausentismo, probablemente sea porque los empleados temen ser despedidos o castigados.

- Salarios. Algunos autores opinan que los salarios altos constituyen un estímulo para obtener un mejor nivel de asistencia. Sin embargo otros observaron lo contrario, o sea una relación directa entre los buenos salarios y el ausentismo. Algunos autores tratan de explicar esta paradoja alegando que los trabajadores que tienen un nivel de vida fijo están satisfechos con sus ganancias, porque esas ganancias son suficientes para mantener ese nivel. Es así como el ausentismo aumenta siempre que las ganancias aumentan.

Sin embargo, cualquier toma de decisión respecto al salario debe estar basada en dos tipos fundamentales de verificación: 1) si el aumento de salarios provoca fluctuaciones de ausentismo; y 2) si los registros de los empleados con diferentes salarios causan eventuales diferencias en los respectivos índices de ausentismo.

- Sexo y situación familiar. Todos los estudios demuestran mayor índice de ausentismo entre las mujeres que entre los hombres. Sin embargo lo que concierne al ausentismo por responsabilidad, el índice mayor pertenece a los hombres.
- Edad. Hay muchas divergencias en cuanto a la influencia de la edad en los índices de ausentismo. Algunos autores notan mayor índice entre los empleados que tienen menos de veinte años de edad. (p.11)

*Robbins Stephen P (2000)*. resalta que "el ausentismo es un problema indefinido, ya que es difícil afirmar hasta qué punto es inevitable, o hasta qué punto la organización puede combatirlo eficazmente.(p,14).



Se refiere a algunas investigaciones hechas en los Estados Unidos, que anotan ciertas formas de ausentismo muy definidas de ausentismo. Según él:

- Las mujeres faltan más al trabajo que los hombres.
- El ausentismo es mayor los lunes y menor los miércoles y los jueves.
- La tasa de ausentismo crece en los días anteriores y en los días posteriores a los de fiesta
- El ausentismo es mayor en las oficinas que en las fábricas.
- El tiempo y la distancia de la residencia al local de trabajo influye muy poco en el ausentismo
- El ausentismo es menor en los días de calor.
- Los trabajadores de las grandes empresas tienden a faltar al trabajo más que los de las pequeñas empresas.
- Las enfermedades respiratorias causan 50% de las ausencias y son responsables por el 30% del tiempo total perdido.
- Los empleados que faltan mucho en el primer año de trabajo generalmente continúan faltando en los años siguientes.(14)

*Herbert Chruden (5)* cita un estudio efectuado en grandes empresas de utilidad pública que revelan una correlación elevada entre los índices de ausentismo y las actitudes de los empleados en relación con la administración, a sus superiores inmediatos y a sus compañeros de trabajo. Entre funcionarios, el estudio reveló que el ausentismo está asociado con los siguientes problemas:

- Falta de libertad para hablar sobre problemas del cargo con el supervisor;
- Falta de sentimiento de solidaridad del grupo;

- Insatisfacción en cuanto a las oportunidades para la promoción;
- Insatisfacción en cuanto al salario;
- Falta de reconocimiento por el buen desempeño; e
- Insatisfacción con la media administración ( supervisión ) (5)

### **Clasificación del Ausentismo Laboral**

Para "*María de la Luz Balderas Pedrero*" el ausentismo se clasifica de la siguiente manera:

- Ausentismo justificado: El que se produce con autorización
- Ausentismo injustificado: Las faltas del trabajador cuando no avisa, y por lo tanto, no hay autorización.

"*James Stoner*" (2008) Nos dice: El Absentismo Laboral no justificado es un fenómeno sociológico directamente vinculado a la actitud del individuo y de la sociedad ante el trabajo. Son las condiciones de trabajo en las que se desenvuelve el trabajador una de las causas directas del absentismo laboral. (p.15)

Cuando las condiciones de trabajo son satisfactorias disminuye sensiblemente el absentismo laboral, por contra ante condiciones de trabajo precarias aumenta sensiblemente el absentismo laboral. Todo lo que propicie una actitud adecuada (integración, satisfacción, motivación, representatividad, etc.) redundará en un menor absentismo y todo lo que favorece un deterioro de esta actitud redundará en un mayor absentismo (falta de promoción, tareas monótonas y repetitivas, etc.)

Los tipos de ausentismo que se pueden presentar según "*Idalberto Chiavenato*" (4), se especifican a continuación:

- Ausentismo parcial: Considera solo el personal en actividad normal y únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con:
  - Faltas injustificadas por certificados médicos.
  - Faltas por motivos médicos no justificados. Retardos por motivos justificados o no justificados.
- Ausentismo general (mixto): Relacionado con el personal ausente durante el periodo prolongado por:
  - Vacaciones.
  - Licencias de toda clase.
  - Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

Se trata de un ausentismo mixto, pues incluye ausencias amparadas legalmente. *"Adalberto Chiavenato" (4)*

Para la mayoría de las organizaciones gubernamentales, ejemplo el Instituto Mexicano del Seguro Social, se clasifica como ausentismo programado y no programado, y a continuación se detalla:

- Ausentismo programado:
  - Vacaciones
- Ausentismo no programado:
  - Faltas injustificadas.
- Incapacidad por:
  - Enfermedad general.
  - Riesgo de trabajo.
  - Maternidad

Esta clasificación se puede apreciar claramente que generalizan el ausentismo de manera programada y no programada, se entiende por programada, al tipo de ausentismo planeado con anticipación y con un control tal que no se vea afectado la jornada de trabajo en curso, y por ausentismo no programado se refiere a todo aquel que no ha sido planeado con anticipación; aquel en el que el empleado o trabajador surge de manera imprevista y es de carácter urgente, como por ejemplo pases de salida, pases de entrada, incapacidades, accidentes de trabajo, maternidad.

"Reyes Ponce" (2008) Clasifica el ausentismo como ausentismo mental y ausentismo físico, este último se divide en justificado e injustificado y cada uno de ellos en total o en parcial según se prolongue la ausencia a lo largo de toda la jornada o solo parte de lo que dure la misma. (p.13)

De igual manera define cada tipo de ausentismo de la siguiente manera:

- **Ausentismo mental:**

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

- **Ausentismo físico:**

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

- **Ausentismo físico justificado:** Se puede considerar el ausentismo físico justificado como la inasistencia a las labores cotidianas, que derivan

de una incapacidad o imposibilidad real de acudir al centro de trabajo, esta inasistencia puede obedecer factores educativos, como por ejemplo: estar disfrutando de una beca oficial, o factores médicos tales como puede ser sufrir incapacidad maternal, o postoperatoria, así como estar atravesado por una enfermedad grave o por haber sufrido un accidente de trabajo, etc.; obedece también a factores de tipo laboral como puede ser encontrarse en el cumplimiento de una comisión oficial que obligue a ausentarse al trabajador y finalmente a condiciones jurídicamente reglamentadas como lo son el disfrute de vacaciones y descansos semanales y los días festivos. El ausentismo físico injustificado se divide a su vez en ausentismo por jornada completa y ausentismo por jornada parcial, los ejemplos anteriormente mencionados corresponden a la primera subclasificación, por lo que toca al ausentismo justificado parcial, el cual solos se presenta por razones médicas laborales.

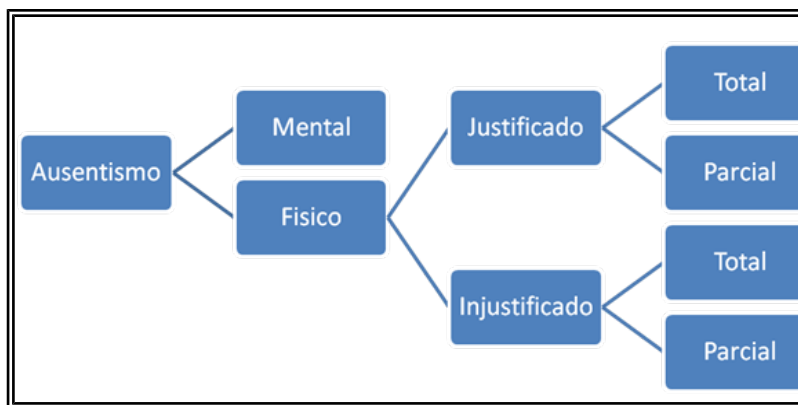
- **Ausentismo físico injustificado:** El ausentismo físico injustificado se define como la inasistencia no esperada de un empleado a su centro de trabajo explicando motivos ficticios o no justificados, como el anterior ausentismo este también se clasifica en total o parcial.

El ausentismo físico injustificado es total cuando la ausencia se prolonga a lo largo de toda la jornada como en el caso de las faltas, las licencias y las incapacidades ficticias.

El ausentismo físico injustificado es parcial, temporal o incompleto cuando la ausencia no abarca la totalidad de la jornada, es decir, cuando se he llegado tarde, salido temprano, o solicitando un permiso destinado a resolver un asunto en particular (no oficial). (13)

En el siguiente cuadro es posible apreciar de una manera más objetiva los criterios utilizados para clasificación del ausentismo físico y las modalidades que presenta.

**Cuadro N° 00.**  
**Clasificación de Ausentismo**



Fuente: López L. (2008). *Ausentismo Laboral*. [Documento en línea]

**Causas del ausentismo injustificado**

*George Bohlander (2003) dice*

El origen del ausentismo físico injustificado se ubica en la falta de bienestar que existe en los modernos sistemas de trabajo, al separar demasiado la labor efectuada, de los resultados que a través de ellas se consiguen; porque el trabajo al ser separado de la puerta social que ocupaba, deja de ser parte integrante de la vida de trabajador, perdiendo todo sentido, hasta pasar a convertirse en una cosa tediosa, que tiende a ser evitada siempre que sea posible, no solamente por ser una causa de insatisfacción, sino también por considerarse como una supuesta amenaza contra la salud.(p,03)

Existe una estrecha relación entre un alto índice de ausentismo con la neurosis y a la inversa, entre un bajo índice de ausentismo físico injustificado

y la estabilidad emocional del trabajador, dicho de otro modo más claro, las ausencias repetidas son originadas por la neurosis resultante de la falta de adaptación en el trabajo por ejemplo, se ha sabido que las ausencias no mayores de tres días (incapacidades cortas) corresponden casi exclusivamente a desadaptaciones del trabajador e insatisfacción de sus necesidades psicológicas en el trabajo; llegando a presentarse situaciones de simulación más o menos inconscientes de incapacidad física.

Desde luego existen también motivos de inasistencia cuyo origen se encuentra fuera del ámbito laboral, tales como: carencia de transporte adecuado, desnutrición, alcoholismo, etc., que aunque competen al trabajador, no es producto directo de su medio laboral, pero de una manera u otra viene a incrementar el ausentismo en la empresa.

Se podría concluir entonces que es posible una clasificación de ausentismo físico injustificado conforme a su origen, en dos apartados:

- La desadaptación del trabajador con su ambiente laboral.
- El impulso de la desadaptación del trabajador con su medio ambiente extra-laboral.

### **Teorías del Ausentismo Laboral**

## **Taylorismo.**

En esta escena de grandes crisis, no sólo laborales, sino de tipo social, por un lado aparecen los grupos de personas organizadas en formas de sindicatos y por otro los administradores, que en su esfuerzo por reorganizar el trabajo se enfrentan a grandes tensiones, ya que la dispersión del trabajo y un mínimo de producción debido a la alta de inmigrantes poco especializados en la nueva industria como la era la del metal, provoco la necesidad de capacitar a esa nueva población no especializada, en este vacío de especialización trabajó como administrador una figura importante en la administración del trabajo a la que más tarde le llamaron "administración científica".

Frederik Taylor (Rodríguez, Domingo; Sacot, Pere; Rozas & Alex, s.f) cerca de 1880, jugó un papel importante tanto en la industria como en la administración del trabajo, concretó ideas que se gestaban años atrás, con la planeación del trabajo.

Taylor a finales del Siglo XIX, buscaba disminuir tiempos y aumentar la producción, esto lo logro a base de la división del trabajo en dos grandes grupos, un equipo de planeación y otro de ejecución, el primero debía planear lo que debería hacer el segundo, éste debía solo ejecutar órdenes y no detenerse a pensar en otra forma aunque a veces resultara más fácil.

La máxima del modelo taylorista era el mayor beneficio tanto para la empresa como para sus trabajadores, lo que se tradujo primero en dividir el trabajo entre la planeación y la ejecución y segundo minimizar los tiempos y movimientos de los trabajadores para realizar determinada operación, así, buscaba acelerar el proceso de producción y eficiencia del trabajo, lo que convirtió en el trabajo monótono y repetitivo.



En consecuencia y como una de las mayores críticas a este modelo, se le atribuyó la disminución de la satisfacción laboral, por un lado, y por otro la división de la actividad del trabajador entre pensar y ejecutar, pues ahora este solo se tiene que encargar de trabajar y no de pensar ya que su trabajo está planeado, lo que deja fuera la capacidad de decisión y control por parte del trabajador en su propio empleo y lo que antes era su campo de conocimiento, ya fuera éste de la industria metalúrgica, textil, o cualquier otra en la cual tuviera experiencia. Ello significó un desequilibrio entre los administradores de la empresa y los trabajadores, y no un beneficio mutuo como preveía Taylor.

Fordismo.

Para 1896 año considerado como el año del nacimiento de la industria automovilística americana. Aparece otra gran figura en el escenario industrial, Henry Ford en 1914 (Camarero, S.f.). Este a pesar de no conocer lo propuesto por Taylor o por lo menos no lo reconoce, aplica parte de su modelo, en cuanto a la especialización del trabajo, a la par de una gran innovación del proceso de producción, lo que se ha llamado "modelo T" que implica la producción en serie o en cadena, misma que buscaba aumentar las ganancias y reducir los costos, esta no busca la sola especialización del proceso sino la mejora de las ganancias para las empresas.

Para Bönig (1989) en el "Fordismo" se configuró una "ideología" de optimismo (infundado) sobre lo técnico y lo económico, una ideología pronto difundida por todos los países industrializados; en la que no sólo los directivos sino obreros y sindicatos aceptaron la dureza de este nuevo sistema que implicaba una mayor carga de trabajo y un aumento del salario.

Es posible que por esta razón los obreros no se opusieran al nuevo sistema, sin embargo en la película "Tiempos modernos" (Chaplin, 1936)

podemos observar a Charles Chaplin actuar y llevar hasta el extremo las consecuencias de éste.

Probablemente parezca fácil y hasta simple hablar de este nuevo sistema que tomo gran auge y se convirtió como sabemos en una de las industrias más prosperas, lo que en esos tiempos era novedoso y hasta justo.

Para los trabajadores actuales se convierte en todo lo contrario ya que si bien la cantidad de trabajo sigue siendo la misma, la remuneración se ve completamente desequilibrada; de esta forma, no podemos dejar de lado las consecuencias que este sistema trajo a sus trabajadores, aunque le significó un mayor salario también lo era la sobrecarga de trabajo.

Los alcances de estos sistemas no sólo impactaron en su época, su alcance repercute en los actuales sistemas de administración del trabajo pues no se busca el mayor beneficio para ambos actores como se propuso en un principio solo se beneficia una de las partes implicadas en las relaciones de trabajo en este caso el patrón y dueño de los medios de producción.

Son muy pocas las empresas que participan de otras prácticas que centran su atención en la parte humana del trabajador, ya no sólo como parte del ensamblaje de determinado producto sino como personas que se involucran con los procesos de la producción aportando ideas nuevas para ello.

Las exigencias del nuevo sistema, no solo eran de orden físico, sino psicológico y por tanto las consecuencias se daban en estos dos niveles, el que más nos interesa en este caso son las de orden psicológico, ya que como sabemos no se puede hablar o estudiar determinado fenómeno si éste no es reportado. Tal vez porque se manifestó con mayor intensidad en

determinada época los teóricos se interesaron por estudiar el fenómeno llamado estrés en específico laboral, éste era consecuencia del trabajo no teniendo bien definidas sus causas se tenían algunos indicios de la ocurrencia del fenómeno.

La organización como forma de empresa no está separada del trabajador, ya que hay cierta interacción entre ambas y es en esta que se da una serie de fenómenos que han tratado de estudiar diversos teóricos desde las manifestaciones físicas como a nivel psicológico, que no solo se ven reflejadas en la producción sino en la calidad de vida del individuo y en sus relaciones interpersonales.

### **Síndrome del Burnout.**

Un fenómeno recientemente estudiado y que se enmarca en el ámbito psicosocial, como consecuencia del trabajo, es el Burnout.

De acuerdo a Gil Monte (2006) el término Burnout, nació en Estados Unidos descrito originalmente en 1974 por Fredeunberger:

"El concepto quemarse en el trabajo o Burnout se uso inicialmente para describir al ejecutivo estresado y desgastado a causa de empleos demasiados absorbentes" (p.65).

Según Gil-Monte y Peiró, el burnout debe ser entendido como una respuesta al estrés laboral que aparece cuando fallan las estrategias funcionales de afrontamiento que suele emplear el sujeto. Concretamente, hace referencia a un tipo de estrés laboral e institucional generado en profesionales que mantienen una relación constante, directa e intensa con otras personas, máxime cuando estos son los beneficiarios del trabajo (profesores, trabajadores sociales, médicos, enfermeros, policías), aunque

no queda restringido únicamente a los profesionales de los servicios humanos.

Si bien la definición que ofrece Gil-Monte (2006) nos habla de profesionales de la Salud, nos dice también que este no está restringido a esta población lo que nos hace suponer que cualquier persona puede padecer este síndrome ¿Por qué no pensar que los trabajadores de la industria joyera, debido a la sobrecarga de trabajo padecen de altos niveles de estrés o Burnout?

Sin embargo es Cristina Maslach ( 1976) quien primero empleó públicamente este término para referirse a una situación cada vez más frecuente entre trabajadores de los servicios humanos que por la naturaleza de su trabajo debían mantener un contacto directo y continuado con la gente " quemándose" profesionalmente después de meses o años de dedicación.

Se cree que el Burnout no es exclusivo de profesionales de la Salud y de personas que trabajan en interacción con otras, sino que puede tener otros factores causales hasta ahora desconocidos. El Síndrome de Burnout tiene tres componentes característicos (Gil Monte, 2006):

1. *El cansancio emocional*, se refiere a la pérdida o desgaste de recursos emocionales. Se caracteriza por la pérdida progresiva de energía, el desgaste, el agotamiento, la fatiga, y que se manifiestan en términos físicos, psíquicos o como una combinación de ambos.
2. *La despersonalización o deshumanización*, consiste en el desarrollo de actitudes negativas, cínicas e insensibles hacia receptores como pueden ser pacientes, clientes, compañeros, etc. Se manifiesta por un cambio negativo de actitudes y respuestas hacia los demás con irritabilidad y pérdida de motivación hacia el trabajo.

*La falta de realización personal o incompetencia personal*; consiste en evaluar el propio trabajo y a uno mismo de forma negativa, que se traduce en una baja productividad, incapacidad para soportar presión y una pobre autoestima.

### **Motivación**

Cuando se habla de motivación, se hace referencia a un término muy complejo, ya que la acción de motivar implica la posibilidad de influir en el comportamiento de los demás, con la finalidad de que hagan lo que desea el motivador.

La motivación depende básicamente de la personalidad, madurez y circunstancia del momento, e implica entender la conducta, programarla, influirla, predecirla y esto es algo tan complejo que no ha sido posible resolverlo.

De esta forma, la motivación se comprende como la disposición de hacer algo para satisfacer alguna necesidad, entendiendo necesidad, como la carencia física o psicológica que hace deseable ciertos resultados; en otras palabras, la motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta, ya que, implica dicho impulso hacia un resultado. Sin embargo, aunque la motivación se asocia con las necesidades y los deseos, existe una marcada diferencia entre estos, ya que la necesidad se convierte en un motivo cuando alcanza un nivel adecuado de intensidad.

En tal sentido, Robbins (1998:68), define la motivación como "la voluntad de ejercer un esfuerzo persistente y de alto nivel a favor de las metas de la organización, condicionada por la habilidad del esfuerzo, para satisfacer algunas necesidades individuales", refiriéndose a necesidades como un estado interno que hacen parecer atractivos ciertos resultados.

A su vez, Chiavenato (2001), habla de la motivación como “una función de conceptos como fuerzas activas e impulsadoras, traducidas por palabras como deseo o rechazo, estableciendo una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía”. (p.68)

De esta idea, se desprende que existen 3 premisas que explican el comportamiento humano, las cuales son:

- Comportamiento causado.
- Comportamiento motivado.
- Comportamiento de los objetivos.

Así, el comportamiento motivado se define como:

"Aquel que está determinado por una finalidad; orientado o dirigido hacia algún objetivo" (p.69).

Se puede decir que este tipo de conducta tiene tres características esenciales:

- La conducta motivada es sostenida, es decir, persiste por periodos de tiempo relativamente largos.
- Es dirigida hacia la realización de un objetivo.
- Es una conducta resultante de una necesidad sentida

Se han utilizado varios términos para describir la fuerza motivadora en la conducta humana, algunos de estos términos son: empuje, aspiraciones, ese. Aunque cada término tiene un significado preciso en la teoría psicológica, ellos pueden ser agrupados para nuestro propósito, ya que cada uno es sentido por el individuo como una fuerza motivadora, como resultado

de percibir una necesidad, de crear dentro del individuo, una tensión o desbalance que intenten reducir una tensión creada.

Con respecto a lo expuesto anteriormente, se puede llegar a entender cuando una conducta motivada satisface una necesidad o por el contrario, cuando una conducta es desmotivada, surge la frustración o la insatisfacción de la necesidad buscada. A lo que al respecto, agregaremos el ciclo motivacional el cual explica estas dos condiciones.

### **Teorías De La Motivación.-**

Existen muchas teorías de la motivación. Cada teoría pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente, se suele decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas.

El contenido de una teoría de la motivación sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los gerentes y los empleados que participan en las organizaciones todos los días. Como las teorías de la motivación tratan del desarrollo de las personas, según Chávez (2006), el contenido de una teoría de la motivación también sirve a los gerentes, directores, y a los empleados para manejar la dinámica de la vida de las organizaciones, en este caso de la empresa comercializadora objeto de estudio.

Se tiene pues que la motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. Así se tiene que existen teorías antiguas, así como contemporáneas.

Entre las teorías antiguas se pueden señalar: (a) Modelo Tradicional de Frederick Taylor; (b) Teoría de la Jerarquización de las Necesidades de Maslow; (c) Teoría de Elton Mayo, (d) Teoría X y Teoría Y de McGregor; y (e) Teoría de la Motivación de Herzberg. Entre las Teorías Contemporáneas, cabe destacar la expuesta por Landy y Becker, (citados por Stoner, Freeman

y Gilbert, 2000), quienes han clasificado los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación en cuatro categorías: (a) la teoría de los refuerzos, (b) la teoría de la equidad, (c) la teoría de las expectativas, y (d) la teoría de las metas. Estas posiciones tienen en común el papel crucial de la conciencia de la persona en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja.

### **Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954) [10]**

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

### **Teoría del factor dual de Herzberg**

La motivación del individuo en el trabajo no depende de factores unitarios, sino de una compleja serie de ellos, tales como: reconocimiento, realización, responsabilidad, vínculos afectivos, ascensos y situaciones afirmativas, cognoscitivas y emocionales hacia la organización y que contribuyen al logro de su desarrollo y realización personal.

En este sentido, un enfoque a la teoría de la motivación es el planteado por Herzberg, citado por Chiavenato (2001), quien plantea que “la motivación de las personas depende de dos factores: Factores Higiénicos y factores Motivacionales”, (p.76).



Herzberg (1968), amplía y profundiza las ideas de Maslow (1943) y llega a constituir su propia teoría que él mismo llama **Higiénico Motivacional**, que todavía hoy es imprescindible para conocer aquellos factores que generan satisfacción o insatisfacción en el trabajo y que, por tanto, inducen a sentirse motivados o desmotivados en la dinámica laboral.

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- **Factores Higiénicos:** Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción. Ejemplos de estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, entre otros.

- **Factores motivadores:** Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados. Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización).

**Tabla 01**  
**Factores Higiénicos Y Motivadores de Herzberg**

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El trabajo en sí.</li> <li>2. Realización.</li> <li>3. Reconocimiento.</li> <li>4. Progreso profesional.</li> <li>5. Responsabilidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las condiciones de trabajo.</li> <li>2. Administración de la empresa.</li> <li>3. Salario.</li> <li>4. Relaciones con el supervisor.</li> <li>5. Beneficios y servicios sociales.</li> </ol>

Fuente: Pérez, L. (2009). Teorías Motivacionales en la organización. [Documento en línea]

De la teoría de **Herzberg** se deriva el concepto de job **enrichment** (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios.-

- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en convertir a estas

en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos, y a la vez la reducción del ausentismo y la rotación de personal.

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados).

Como se puede apreciar, la Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg (1968), encuadra dentro del enfoque que considera a la motivación en el plano intrínseco del hombre que se autorealiza, y es asumida en el contexto del presente estudio para explicar la estimación que sienten los trabajadores por su trabajo, y a partir de los factores implícitos en ella, describir el comportamiento de estos al desempeñarse, asistir a su trabajo y en consecuencia los gerentes deben estimular los auges e iniciativas, reconocer méritos, y promover el desarrollo de los trabajadores en su trabajo, para que su esfuerzo hacia el trabajo sea compensado con una mayor satisfacción en las tareas que emprende.

Pese a las diversas teorías que explican la satisfacción laboral; el presente estudio toma el modelo motivación e higiene de Herzberg (1968), quien señala que el logro, satisfacción y desempeño en el trabajo, tan sólo se obtiene a través de factores motivadores.

### **Teoría de McClelland (McClelland, 1989) [14]**

**McClelland** enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- **Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas

personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

- **Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad "política".

- **Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

### **Teoría X y Teoría Y de McGregor.**

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La **teoría X** supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La **teoría Y** supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la **teoría Z** que hace incidencia en la participación en la organización (Grensing, 1989, p.16)

### **Teoría de las Expectativas.**

El autor más destacado de esta teoría es **Vroom** (Vroom, 1964)[17], pero ha sido completada por **Porter-Lawler** (Porter y Lawler, 1968)[18]. Esta

teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor” (Pinder, 1985) [19]. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo (Laredo) [20]. Los puntos más destacados de la teoría son:

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
  - La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y la valencia (¿rendiré?, ¿Qué conseguire si rindo? ¿Merece la pena?
  - La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
  - Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
  - Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
  - La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

**Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa \* Probabilidad de logro.**

Algunas de las consecuencias pueden ser:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.

### **Satisfacción Laboral**

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades

2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

## **Clima Organizacional**

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que describen una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

De manera que, el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina Clima Organizacional, este 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 suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.



A continuación se presentan las definiciones ofrecidas por diversos teóricos.

Para Denison (1991), el clima organizacional es: Una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de la organización que: a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización. (p. 23).

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Esta definición reconoce que el clima organizacional es producto de un conjunto de variables que afectan su caracterización. (p.19).

Diversos expertos en el tema hacen sus apreciaciones, citados por Dessler (1993), el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, estos investigadores definen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la diferencian de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”, (p.181).

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts, citados por Dessler (1993) definieron el clima como “la opinión que el empleado se forma de la organización”, (p.182).

Entretanto, el tercer enfoque integrado o de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, citados por Dessler (1993) para ellos: “... los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el

estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”, (p.182).

De los tres enfoques detallados, se considera que el integrado o de síntesis, que define el clima es el que más se relaciona con el tema abordado en la presente investigación, pues enfatiza los factores ambientales y la motivación. Además, en los estudios del clima organizacional es recomendable tomar como enfoque al integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización, según Pérez, Maldonado y Bustamante (2006). En contraposición a los enfoques restantes, vale mencionar que exaltan el comportamiento y la opinión de los empleados dentro de la organización. Otro autor que hace énfasis en el clima organizacional es Chiavenato (2003) que comenta: “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que, perciben o experimentan los trabajadores de la organización e influye en su comportamiento”, (p.120).

La cita del autor, conduce a señalar que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo puede ser un vínculo ó un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto y puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran.

### **Factores Motivacionales y el Clima Organizacional**

Con frecuencia se consideran como similares los términos motivación y clima organizacional, e incluso satisfacción y cultura organizacional. Sobre cada uno de estos procesos existen diferentes teorías, modelos e investigaciones.

En este sentido, Toro (2002) establece la diferencia entre satisfacción laboral, motivación y clima organizacional, aclarando que aunque los tres tienen efectos en la productividad, la motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad. En este sentido, enfatiza:

El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia... el clima organizacional regula el compromiso, la motivación, la satisfacción, el desempeño de las personas en el trabajo y la productividad de la empresa, no como un agente causal directo pero sí como una realidad ambiental facilitadora o restrictiva (Toro, 2002, p.27-35).

Del mismo modo, el referido autor expone que el clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de la motivación; el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional. Por otra parte, Colquitt, Lepine y Noe (2000) citados por Robbins (2002), afirman que la motivación laboral es influida por factores individuales tales como la personalidad, las actitudes, los resultados de la instrucción y las habilidades cognitivas, y por características situacionales tales como el clima organizacional que influye en el individuo y afecta su comportamiento.

### **Análisis Dofa**

Es descrita por Saravena (2001) como "una matriz que hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno" (p.233). Es de vital importancia desarrollarla

para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

El análisis DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.)

Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis DOFA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza.

Lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darle mayor ponderancia a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

Identificar oportunidades y amenazas.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una

organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones.

En la matriz que se presenta a continuación (ver Tabla 02), se muestra cuales son los aspectos que se toman en consideración.

**TABLA 02.**  
**Matriz FODA.**

<b>FODA</b>	<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Externos</b>
<b>Aspectos Positivos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Aspectos Negativos</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>

Fuente: Rodriguez,P. (2009). *Matriz Foda*. [Documento en línea]

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

### **Marco Normativo Legal.-**

A continuación se presentaran varias leyes que se relacionan con el ausentismo laboral y el desempeño del trabajador además de las sanciones que puede otorgar la ley al trabajador cuando no asista a la jornada laboral reiteradamente sin causas justificadas

**LOTT (Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras).**  
Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076. Lunes 30 de abril de 2012.

El Artículo 79., señala lo siguiente:

Serán causas justificadas de despido los siguientes hechos del trabajador:

- a) Falta de probidad o conducta inmoral en el trabajo;
- b) Vías de hecho, salvo en legítima defensa;
- c) Injuria o falta grave al respeto y consideración debidos al patrono, a sus representantes o a los miembros de su familia que vivan con él;
- d) Hecho intencional o negligencia grave que afecte a la seguridad o higiene del trabajo;
- e) Omisiones o imprudencias que afecten gravemente a la seguridad o higiene del trabajo;
- f) Inasistencia injustificada al trabajo durante tres (3) días hábiles en el período de un (1) mes.

La enfermedad del trabajador se considerará causa justificada de inasistencia al trabajo. El trabajador deberá, siempre que no existan

circunstancias que lo impida, notificar al patrono la causa que lo imposibilite para asistir al trabajo;

g) Perjuicio material causado intencionalmente o con negligencia grave en las máquinas, herramientas y útiles de trabajo, mobiliario de la empresa, materias primas o productos elaborados o en elaboración, plantaciones y otras pertenencias;

h) Revelación de secretos de manufactura, fabricación o procedimiento;

i) Falta grave a las obligaciones que impone la relación de trabajo; y

j) Abandono del trabajo.

k) Acoso laboral o Acoso sexual.

**Parágrafo Único:** Se entiende por abandono del trabajo:

a) La salida intempestiva e injustificada del trabajador durante las horas de trabajo del sitio de la faena, sin permiso del patrono o de quien a éste represente;

b) La negativa a trabajar en las faenas a que ha sido destinado, siempre que ellas estén de acuerdo con el respectivo contrato o con la Ley.

No se considerará abandono del trabajo la negativa del trabajador a realizar una labor que entrañe un peligro inminente y grave para su vida o su salud; y

c) La falta injustificada de asistencia al trabajo de parte del trabajador que tuviere a su cargo alguna faena o máquina, cuando esa falta signifique una perturbación en la marcha del resto de la ejecución de la obra.



Por otra parte Antonio Espinoza (2012) señala

“Para poder despedir a un trabajador por ausentismo, el patrono tiene que solicitar la calificación previa de despido ante la Inspectoría del Trabajo, pero esta no actúa en contra del trabajador. Anteriormente el término de la relación laboral lo decidía el empleador de acuerdo con las faltas establecidas en la legislación en las que incurriera el empleado”

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

El siguiente capítulo se crea como un cuerpo de conocimientos que describe, analiza los métodos, reglas y técnicas que se incorporan en el despliegue de la investigación en el proceso de obtención de los datos.

#### **Tipo De Investigación**

Según Sampieri Roberto (1997, Pág. 60) “Las investigaciones descriptivas buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar”

Ahora bien, en el presente estudio se pretende diseñar un plan estratégico para la disminución del ausentismo laboral en el personal de la Empresa Caso Estudio, en donde parte desde la observación de una realidad, se realiza un diagnóstico, posteriormente se efectúa un análisis de los aspectos que a juicio darán una visión general del problema, para

finalmente plantear una probable solución, teniéndose así, una descripción completa de la investigación. Es por esto que el tipo de investigación a utilizar en el presente trabajo es una investigación descriptiva.

### **Diseño De Investigación**

Palella Stracuzzi y Martins Pestana. (2006), sostiene que “el diseño de la investigación se refiere a la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. Para fines didácticos, se clasifican en diseño experimental, diseño no experimental y diseño bibliográfico”. (p.95).

En lo que respecta Palella y Martins (2006) el diseño no experimental es “el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable” (P.81).

Por lo tanto la investigación se enmarca en diseño no experimental transversal, por cuanto este se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observaron y se obtuvieron los datos en la manera y el momento en que estos interactúan entre sí. Y se reflejan tal como se presentan en su contexto real. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica sino que se observan las que existen.

Cabe destacar que La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2004) plantea que:

Se entiende por Investigación de Campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su

ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.5)

De este modo se puede decir que el estudio se apoya en una Investigación de Campo de Carácter descriptivo, ya que requiere de la recolección de datos en la búsqueda de información de la parte involucrada, en este caso del sector construcción, acerca del beneficio que puede tener la empresa caso estudio con la disminución del ausentismo laboral en sus trabajadores, y en virtud de que la información fue recogida directamente de la realidad estudiada, es decir a través de instrumentos de recolección de datos aplicados a personal de la Empresa Caso estudio.

Por otra parte, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2004) define:

El proyecto factible como un estudio "que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales". La propuesta que lo define puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que sólo tienen sentido en el ámbito de sus necesidades. (p.16)

Con base en lo anteriormente planteado, el trabajo especial de grado está enmarcado dentro de la metodología de investigación de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, ya que se propuso estrategias de control para disminuir el ausentismo laboral y en la cual representará una solución a los problemas de la empresa caso estudio, intentando proponer soluciones a la situación determinada. La cual implicó explorar, describir, explicar, proponer alternativas de cambio tal cual lo evidencia Hurtado (2007), "este tipo... propone soluciones a una situación determinada a partir de un proceso de indagación. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, más no necesariamente ejecutar la propuesta" (p. 114)

### **Población**

Según Tamayo y Tamayo, (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"(P.114).

En la presente investigación la población está conformada por veinte (20) empleados fijos de la Empresa FIENCA INGENIERIA DE SISTEMAS C.A

### **Muestra**

Una muestra es dada por las características de una población. Debido a estos, la muestra es considerada una parte significativa de la población. Sabino, C. (1992), define la muestra como "un número de sujetos que reúnen las mismas características de la población estudiada y por lo tanto representativa de la misma" (p.104).

En vista de que la población es pequeña, se tomó la totalidad de la misma para el estudio y esta se denomina muestreo censal, López (1998), opina que "la muestra censal es aquella porción que representa toda la población". (p.123). A su vez según lo señalado por Vásquez (1996), "el censo es un método para recopilar información de tal manera que se registren las variables de interés mediante la observación de todos y cada uno de los miembros del universo o población establecida para el estudio dado" (p.15). Es decir, cuando se entrevista a toda la población se denomina censal. Además se consideró que tomando en su totalidad el universo objeto de estudio, se lograría mayor confiabilidad en la información.

### **Descripción De La Metodología**

En función a la naturaleza del estudio, el cual se corresponde con la modalidad de proyectos factible; los procedimientos metodológicos que se emplearon abarcaron tres fases, a saber:

#### **Fase I.- Diagnóstico.-**

Esta etapa consistió en el estudio de campo; realizada con la aplicación del instrumento para la determinación de debilidades y fortalezas que se plantean sobre el fenómeno en investigación, lo que permitió establecer las estrategias a fin de lograr el diseño de la propuesta objeto de estudio.

#### **Fase II.- Estudio De Factibilidad:**

Esta etapa mediante los resultados obtenidos con el diagnóstico realizado se determinó la viabilidad del proyecto, al mismo tiempo que se estableció la disponibilidad de los recursos humanos, técnicos y financieras a fin de lograr la propuesta objeto de estudio.

#### **Fase III.- Diseño De La Propuesta.-**

En esta etapa se elaboró la propuesta, definiéndose claramente los objetivos y las alternativas de solución a la problemática planteada.

Para así Finalmente elaborar Conclusiones y Recomendaciones tanto para la Empresa Caso Estudio como para el trabajador.-

### **Técnicas E Instrumentos De Recolección De Información.**

#### **Técnicas**

Este paso es de gran importancia dentro de la investigación, pues constituye el momento donde el investigador fijará las diferentes estrategias de investigación y efectuará la recolección de los datos. Según Sierra (2003) "Las técnicas permiten obtener información de fuentes primarias y secundarias. Entre las técnicas más utilizadas por los investigadores se

pueden citar las encuestas, las entrevistas, la observación, el análisis de contenidos y el análisis de documentos”.

En relación a lo planteado, la técnica que se utilizó para recolectar la información fue la observación y la encuesta, recomendadas por Sabino (2000) para este tipo de investigación, la misma permitió diagnosticar mediante la observación la situación actual y determinar las características que sustentaron la propuesta, su ventaja reside en que son los mismos actores sociales quienes aportaron los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos actitudes. Esto permitió tener una visión general del problema existente así como recabar la información necesaria para diseñar las estrategias.

Dentro de este orden de ideas, Hernández, Fernández y Baptista (2006), señalan que la observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas. Puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias.

Asimismo, la encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información suministrada por un grupo de sujetos en relación con un tema particular.

## **Instrumentos**

En la elaboración del instrumento para recolectar la información de la presente investigación, se tomó en cuenta los objetivos planteados, por lo tanto, una vez identificados se puede señalar que entre los más relevante que se utilizaron se puede señalar

- **Matriz DOFA**

Instrumento de planificación estratégica que permitió conocer la situación actual de la empresa Caso Estudio ayudando a identificar los factores externos e internos que necesitan ser evaluados en la empresa.

Cabe señalar que Serna (1997) afirma

DOFA es un acrónimo de debilidades, Oportunidades, fortalezas y amenazas. El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio... Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (p. 157 - 158)

- **Cuestionario**

Al mismo tiempo se utilizó el cuestionario estructurado, el cual según Balestrini (2006) es un medio de comunicación escrito y básico que facilita traducir los objetivos y variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema.

Con la finalidad de recabar la información requerida, el autor de la investigación, aplico un cuestionario elaborado por el mismo, basándose en lo expresado por Hernández y otros (1991) , quienes la definen como “ un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir” (p.285).

El cuestionario constituyó un instrumento para consultar la opinión del personal administrativo, estuvo conformado por catorce (14) preguntas cerradas, del tipo dicotómicas, es decir con dos alternativas de respuestas, según los expresa Hernández y otros (1991). Ver Anexo 06

### **Validación Del Instrumento.-**

Según Hernández R. Fernández (2003).“La validez se refiere al grado en que el instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.58).

En el caso del presente estudio se emplea una validez de contenido, para constatar la validez del instrumento (cuestionario) inicialmente propuesta, se recurrió del juicio de los expertos seleccionando a profesionales capacitados y con larga trascendencia en el área.

Para determinar la validez de los instrumentos de recolección de datos se aplicó la técnica de contenido criterio. Estos autores plantean que "La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándolo con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juega la validez del instrumento" (p.244).

Este requisito metodológico, que según Hernández, Fernández y Baptista (2000, p. 236) es imprescindible antes de proceder a aplicar un instrumento de recolección de información, fue cumplido a través del sometimiento del cuestionario a juicio de expertos a fin de determinar la validez de los contenidos. Para tal fin se recurrió a tres (03) expertos en el área de rrhh capacitación de personal, suministrándoles el material necesario así para que emitan su opinión en cuanto a la representatividad del contenido de los ítems con relación al objeto de estudio, comprobándose así su validez para proceder a su aplicación, según formato de validación. Ver Anexo (01-03)

### **Confiabilidad Del Instrumento.-**

En cuanto a la confiabilidad, según lo expresa Hernández y otros (1991), la confiabilidad es "un instrumento que se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados" (p.242).

Por lo tanto, la confiabilidad del instrumento se pudo determinar a través del Coeficiente Alpha de Cronbach, la cual produce valores entre 0 y 1, debido a que se aplica una sola vez y luego se calcula el coeficiente:

Formula:



$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{St}{S} \right)$$

Donde:

$\alpha$ = Alfa

N= Número de ítems

N-1= Número de ítems – 1 grado de libertad

St= Sumatoria de varianzas (ítems)

S= Varianza

Por consiguiente, aplicada la fórmula, los resultados o el Coeficiente de Confiabilidad Alpha de Cronbach obtenido se interpretó de acuerdo a lo siguiente:

#### **Escala- Categoría**

0,00 - 0,20- Muy Baja

0,21 - 0,40- Baja

0,41 - 0,60- Moderada

0,61 - 0,80- Alta

0,81 - 1,00- Muy Alta

Sustituyendo en el Instrumento aplicado a el personal de la empresa Caso Estudio, el resultado obtenido estuvo entre  $1 \geq \alpha \geq 0$ , Siendo el resultado del Instrumento de  $\alpha = 0,93$  (Ver Anexo 08). por lo que el instrumento para la recolección de información que se utilizó en esta investigación goza de una confiabilidad bastante aceptable (Muy Alta).

#### **Técnica de Análisis de Datos.**

En este punto, se describen las distintas operaciones a las que fueron sometidos los datos, según Hurtado (1998), “es la herramienta que le permite

al investigador agrupar, organizar, analizar e interpretar resultados” (p.493). Los resultados obtenidos se presentan en cuadros. La actividad que se debe cumplir en este punto se fundamenta en la tabulación de los datos, el cual consiste en el conocimiento de los registros, donde su procedimiento se basa en la utilización de cuadros, gráficos y cálculos estadísticos.

Cabe señalar según Selltiz, citado por Ballestrini (2002:169), “el propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de investigación”. Los datos obtenidos luego de la aplicación del instrumento, fueron analizados mediante la técnica de estadística descriptiva, en función de las frecuencias y los porcentajes para cada ítem e indicador, de acuerdo con los sujetos que conformaron la población, realizando una presentación en forma gráfica y numérica para la valoración de cada una de las variables.

Después de haber obtenido la información de la encuesta aplicada en la investigación, se procedió a realizar un análisis de frecuencias y porcentajes utilizando para esto la técnica de la estadística descriptiva presentando los datos tabulados en cuadros y gráficos. Para representar los datos obtenidos del instrumento aplicado, se emplearon diagramas circulares, como parte de la estadística, para de esta manera tener una visión de las proporciones de los resultados. Los diagramas circulares son aquellos en donde el círculo o semicírculo se divide en sectores de amplitud de ángulo proporcional a las categorías del fenómeno representado.

## **CAPITULO IV**

### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

El presente capítulo se basa en determinar y obtener una mejor visión de la situación actual que presenta la empresa caso estudio, por medio de la aplicación del instrumento de medición (cuestionario) al personal fijo, en donde se realizó el análisis de los datos obtenidos por medio de la misma aplicación.

El cuestionario estuvo dirigido a veinte (20) empleados fijos que integran uno de las obras en ejecución actualmente de la empresa.

En tal sentido se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo de la información administrativa arrojada el departamento que conforma el área administrativa, lo cual permitió verificar que dicha información no es la más eficiente y confiable, generando una seria tardanza en los reportes contables que se realizan.

Para Arias (2009), el análisis e interpretación de los datos “describe las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan clasificación, registro, tabulación y codificación si fuera el caso” (p 55). Por

ello se presenta el diagnóstico que sustenta la propuesta, basado primeramente en el análisis de los datos recolectados por medio del registro de observación y por el cuestionario aplicado.

En este orden de ideas, los ítems se presentan mediante tablas de frecuencia y gráficos de barras que contiene los porcentajes de las respuestas emitidas por los el personal para quienes iban dirigidos; finalmente se realizó la interpretación comparativa de las opiniones dadas por los encuestados. Seguidamente se presentan los gráficos con las respectivas frecuencias. Para la interpretación de los resultados se tomaron en cuenta los factores de incidencia en concordancia con la teoría de Frederick Herzberg y se analizo cada factor donde un mayor porcentaje respondió acorde al basamento teórico que sustenta la investigación.

#### **x ASPECTOS ECONÓMICOS**

A continuación se presentan tabuladas las respuestas correspondientes a los aspectos económico-salariales de la población en estudio, los cuales son de suma importancia para definir los niveles de satisfacción y por tal la ausencia que en ello radica, pues en la medida que los trabajadores consideren que la compensación económica que reciben es suficiente, habrá una mayor asistencia en el trabajo. De acuerdo con la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, la retribución económica debe depender de los criterios de desempeño, funcionando como un elemento para medir, siempre que le permita a los trabajadores satisfacer sus necesidades y alcanzar sus metas individuales. Al observar detalladamente la apreciación que tiene el personal fijo de la empresa acerca del salario que perciben, se puede analizar entonces la insatisfacción o no insatisfacción de esta población con respecto a esto, para relacionarlo con los otros factores

estudiados y así determinar cuál es el factor de mayor peso que se evidencia en el ausentismo laboral.

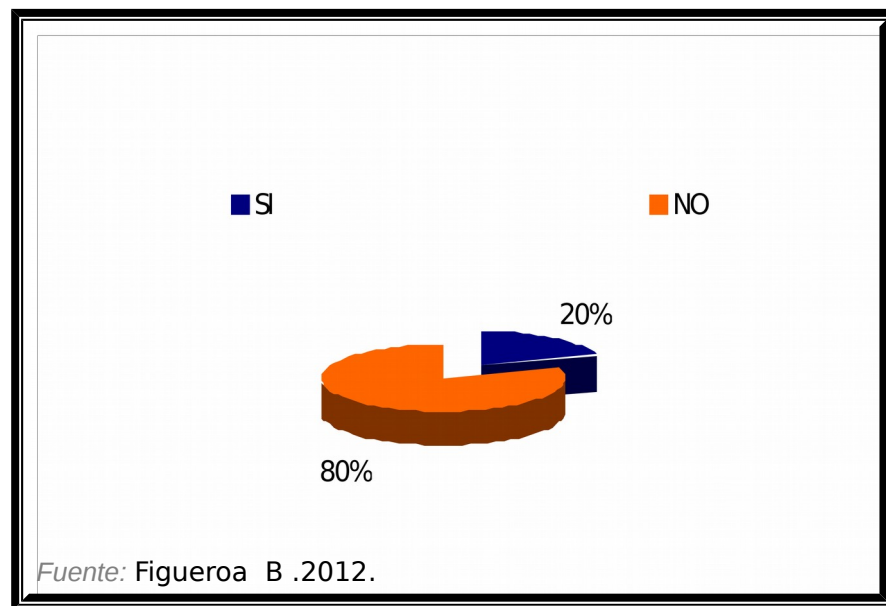
1) De acuerdo al trabajo que desempeña y a la responsabilidad del mismo considera que su sueldo o salario es justo?

**Cuadro 1.- Salario Justo.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	35%
NO	16	65%
TOTAL	20	100%

*Fuente: Figueroa B .2012.*

**GRÁFICA 1.- SALARIO JUSTO.**



**Análisis e Interpretación de Resultados.-**

Como se puede observar el ochenta por ciento (80%) de la muestra encuestada manifiesta que de acuerdo a su trabajo y responsabilidad que desempeña considera que su salario o sueldo no es justo para lo que proporcionan en el trabajo. Se concluye que la mayoría de los empleados no están de acuerdo con el sueldo que devengan, lo que da un indicio de los niveles de insatisfacción general que sienten con respecto al trabajo que

realizan y las circunstancias globales en las que lo realizan no son las más idóneas.

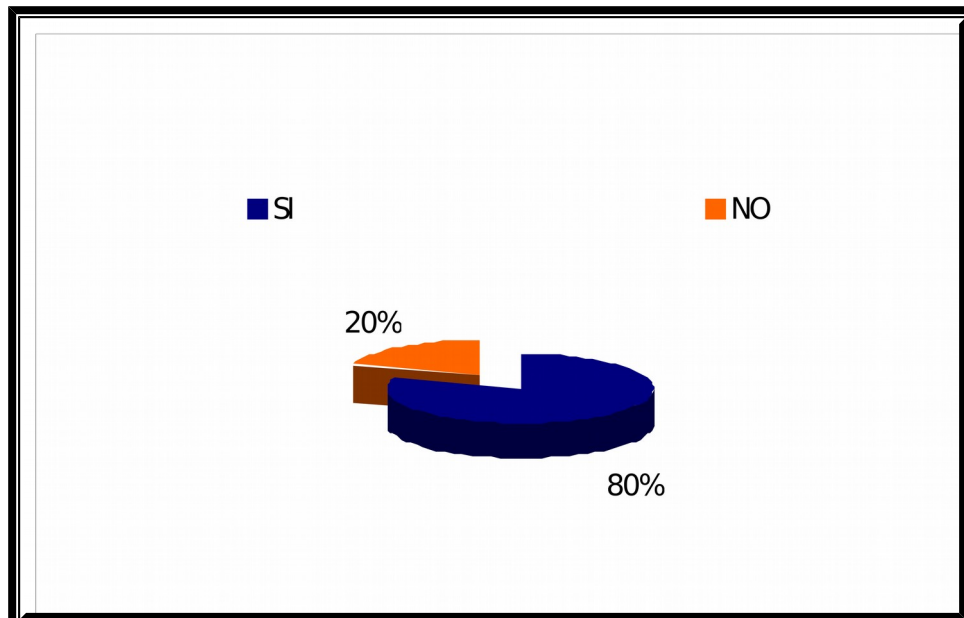
2) Considera usted que la evaluación de desempeño debe ser tomada en cuenta para fijar la escala salarial?

**Cuadro 2- Escala Salarial.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	80%
NO	4	20%
TOTAL	20	100%

*Fuente:* Figueroa B .2012.

**GRAFICA 2- ESCALA SALARIAL.**



*Fuente:* Figueroa B .2012.

### **Análisis e Interpretación de Resultados.-**

El ochenta (80%) de la muestra encuestada considera que la evaluación de desempeño debe ser tomada en cuenta para fijar la escala salarial, así como el veinte (20%) opina lo contrario. Se estima que si se realiza una modificación en el procedimiento para fijar la escala salarial de cada trabajador podría disminuir el índice de ausentismo ya que pueda que se evidencien más motivados.

#### **x ASPECTOS TRABAJO EN SÍ**

Cuando se habla de “trabajo en sí” se está haciendo referencia a la suma de factores que determinan el punto hasta el cual las labores realizadas por las personas son interesantes ofreciendo oportunidades para aprender, aceptar y asumir responsabilidades. Se trata, pues, de la naturaleza misma de la labor que desempeñan dentro de la organización y como ésta contribuye positiva o negativamente en el desempeño del mismo.

Un trabajo que tenga resultados satisfactorios debe propiciar que el trabajador desarrolle sus capacidades al máximo no sólo para que la organización tenga una mayor productividad y alcance efectivamente sus metas, sino para que el empleado sienta que su trabajo le permite realizarse como persona y como profesional.

Por consiguiente se realiza las preguntas relacionadas a determinado aspecto.-

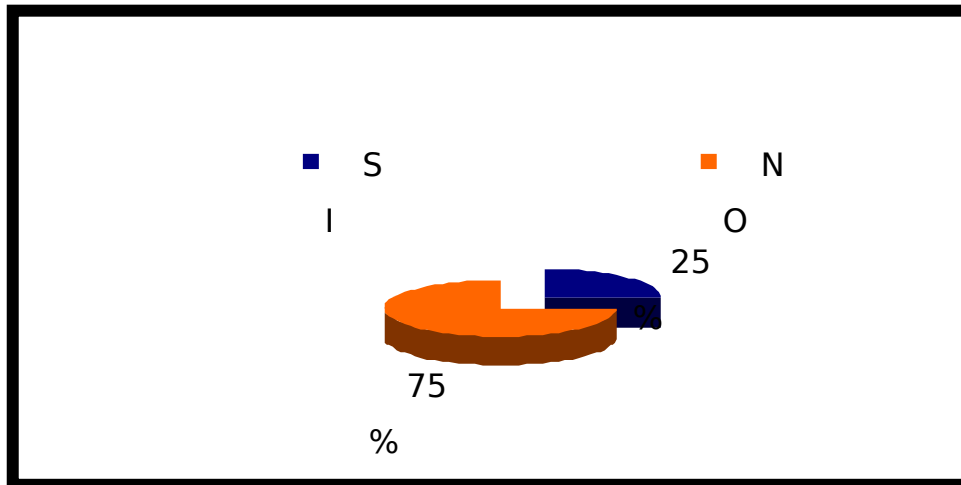
3) Usted considera que se siente motivado para ejercer su trabajo y actividades dentro de la empresa?

**Cuadro 3- Motivación**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	25%
NO	15	75%
TOTAL	20	100%

*Fuente:* Figueroa B .2012.

**GRAFICA 3 MOTIVACIÓN**



*Fuente:* Figueroa B .2012.

**Análisis e Interpretación de Resultados.-**

Como se puede observar el setenta y cinco por ciento (75%) de la muestra encuestada manifiesta que no se siente motivada para desempeñar su trabajo y actividades dentro de la empresa. Por otra parte el veinticinco por ciento (25%) manifestó lo contrario. Se deduce que por falta de motivación los empleados no desempeñan sus actividades con eficiencia.

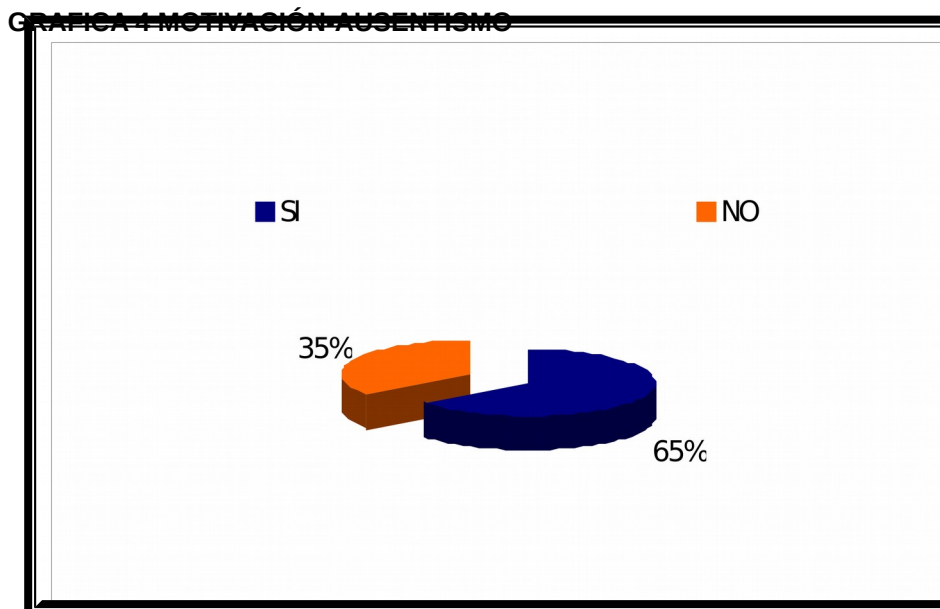
4) Cree usted que el ausentismo del personal es debido a la falta de motivación?



#### **Cuadro 4.-Motivación-Ausentismo**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>13</b>	<b>65%</b>
<b>NO</b>	<b>7</b>	<b>35%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Figueroa B .2012.*



*Fuente: Figueroa B .2012.*

#### **Análisis e Interpretación de Resultados.-**

Se evidencia el sesenta y cinco por ciento (65%) del personal encuestado opino que el ausentismo del personal radica en la falta de motivación existente en la empresa y por otra parte el treinta por ciento (35%) opina lo contrario. Se concluye que el ausentismo laboral existente en la empresa una de sus causas es la inconformidad de los trabajadores.

#### **× ASPECTOS DE SUPERVISIÓN**

Es importante conocer lo mecanismos de supervisión que se desarrollan dentro del lugar de trabajo, dado que es este un elemento condicionante de

las relaciones que se establecen en el mismo. Los mecanismos de supervisión pueden propiciar un mejor desempeño y pueden motivar a los trabajadores a ser más productivos, así como también, por otra parte, podrían traer el efecto contrario, dependiendo de los mecanismos específicos que se pongan en práctica y la efectividad de los mismos. Los mecanismos adecuados pueden servir para evitar la insatisfacción de los trabajadores, mientras que otros mecanismos menos favorables pueden llevar a la insatisfacción generalizada conllevando a el ausentismo, lo que puede tener importantes consecuencias en el desenvolvimiento de las personas dentro de la empresa.

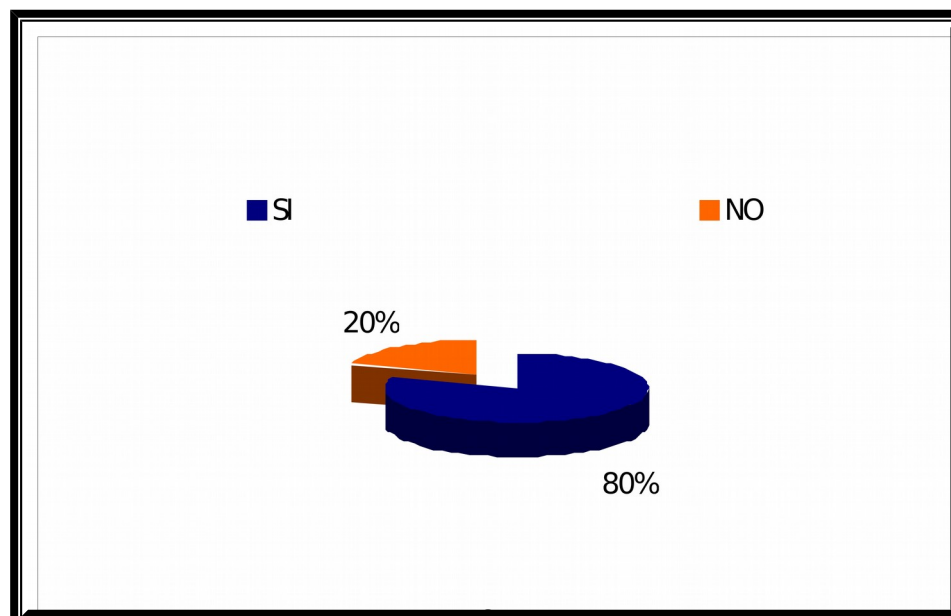
5) Usted considera que la manera en que el supervisor resuelve los conflictos del equipo es la más óptima?

**Cuadro 5.-Supervisor**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>16</b>	<b>80%</b>
<b>NO</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Figueroa B .2012.

**GRAFICA 5 SUPERVISOR**



Fuente: Figueroa B .2012.

### **Análisis e Interpretación de Resultados.-**

Se puede apreciar que el ochenta por ciento (80%) del personal encuestado opina que el supervisor resuelve los conflictos del equipo de la mejor manera y por otra parte el veinte por ciento (20%) opina lo contrario. Se concluye que el liderazgo por parte de los superiores, en esta oportunidad el supervisor, en el momento de resolver conflictos entre el grupo lo realiza de la mejor manera posible.

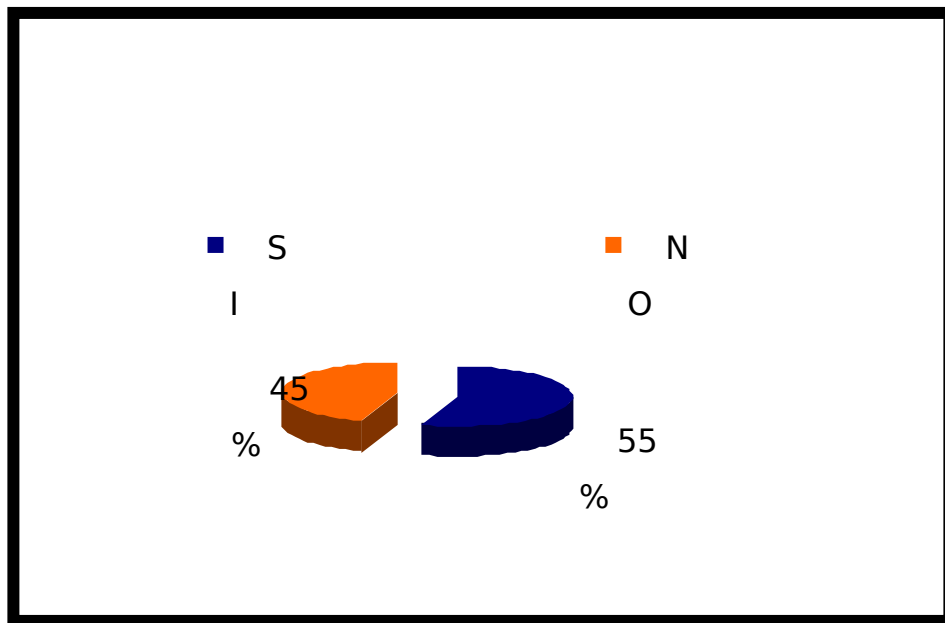
6) Usted considera que la empresa realiza la supervisión de sus actividades de desempeño periódicamente?

#### **Cuadro 6.-Supervisión**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>11</b>	<b>55%</b>
<b>NO</b>	<b>9</b>	<b>45%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Figueroa B .2012.

#### **GRAFICA 6. SUPERVISIÓN**



*Fuente: Figueroa B .2012.*

### **Análisis e Interpretación de Resultados.-**

Se observa que el cincuenta y cinco por ciento (55%) del personal encuestado opina que si existe supervisión periódica de sus actividades mientras el cuarenta y cinco por ciento (45%) manifiesta lo contrario. Se evidencia que el supervisor realiza sus actividades de supervisión periódicamente.

#### **x ASPECTOS RECONOCIMIENTO**

Como ya se ha explicado, cuando se habla de las necesidades humanas no sólo se está hablando de las necesidades “naturales” sino también de aquellas que corresponden a lo social, psicológico y afectivo. La satisfacción de las necesidades humanas pasa por el reconocimiento de los logros y la recompensa de dichos logros, ya que en la medida que cada individuo siente que lo que hace bien es tomado en cuenta seguirá tratando de hacer las cosas de la misma forma. Las personas quieren y necesitan el reconocimiento; por lo cual consagran gran parte de su vida a buscarlo.

Así pues, la retribución no se reduce a la compensación económica que una persona recibe a cambio de su trabajo sino que

también tiene implicaciones dentro del mismo trabajo. Las personas al hacer bien las tareas que le son encomendadas, esperan ascender en la escala jerárquica y desempeñarse en nuevas funciones que impliquen nuevos retos. Si los trabajadores reciben esto se logra tener entonces a un personal satisfecho y seguro de sus capacidades y habilidades, con ánimo de continuar desarrollando sus competencias dentro de la organización y disminuyendo el factor ausentismo; mientras que, por el contrario, no hay mayor causa de no satisfacción que la desvalorización del trabajador.

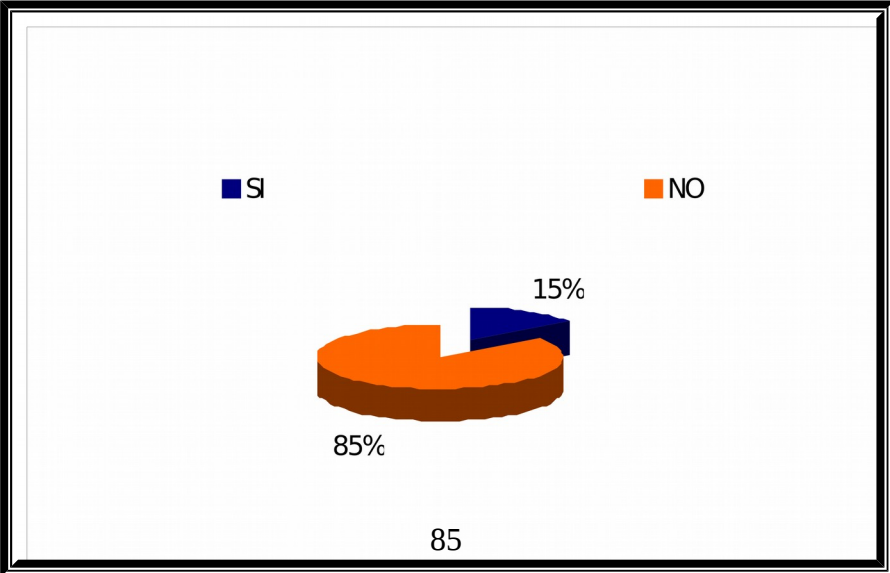
7) Recibe usted reconocimiento por su labor y desempeño en la empresa?

**Cuadro 7. Reconocimiento**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	15%
NO	17	85%
TOTAL	20	100%

Fuente: Figueroa B .2012.

**GRAFICA 7. RECONOCIMIENTO**



*Fuente: Figueroa B .2012.*

### **Análisis e Interpretación de Resultados.-**

Se observa que el personal no recibe reconocimiento por su labor en un ochenta y cinco por ciento (85%) mientras un quince por ciento (15%) opina lo contrario. El reconocimiento al empleado es una herramienta de gestión, que refuerza la relación de la empresa con los empleados. Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que, la organización desea ver repetidas por los empleados coincidiendo y alineándose perfectamente con la cultura y objetivos generales de la empresa.

#### **x ASPECTO DE PROGRESO Y CAPACITACIÓN**

Cuando se habla de posibilidades de progreso o avance, se está haciendo referencia a un aspecto estrechamente vinculado con el punto anterior, ya que el progreso y avance dentro del trabajo puede ser entendido como el resultado esperado de un reconocimiento y una valorización efectiva de lo que se hace. La superación es una necesidad que muchos autores asumen como intrínseca al ser humano, es la necesidad de triunfar en las competencias, buscar la excelencia, realizarse de acuerdo con determinadas normas y luchar por el éxito; es, pues, el impulso que tienen las personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar sus metas. Este anhelo de superación depende del reconocimiento, ya que son los directivos y las personas encargadas

de la supervisión las que deben abrirles el camino a los trabajadores para que sigan desarrollándose dentro de la empresa, brindándoles oportunidades y orientándoles hacía el logro de los objetivos.

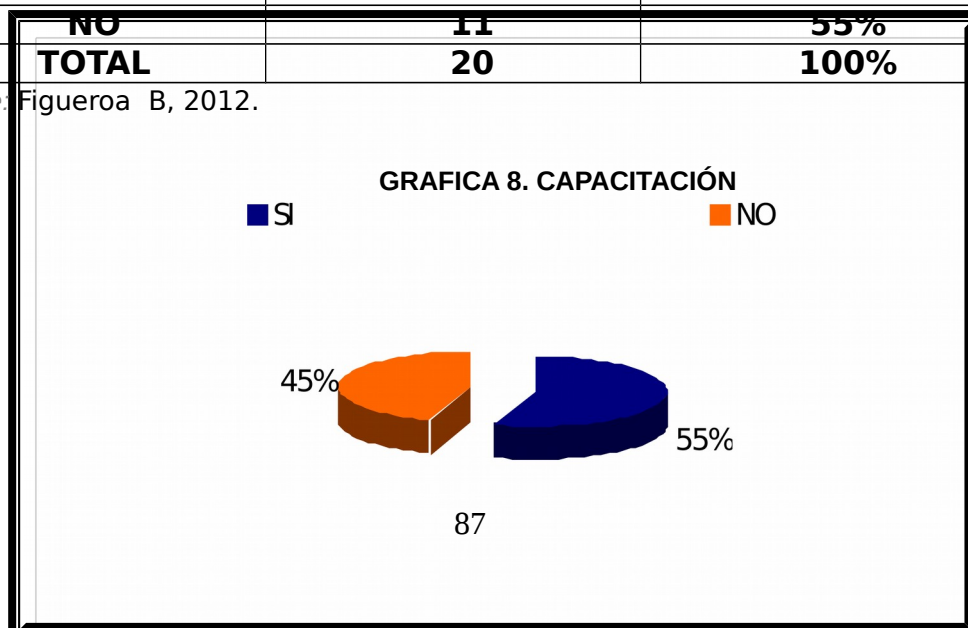
Asimismo, las posibilidades de progreso están estrechamente vinculadas con la necesidad de alcanzar cierto estatus de poder, lo cual no es más que la necesidad de influir sobre las personas y controlar las circunstancias, en este caso, dentro de la organización de la que se forma parte. Entonces, puede decirse que las posibilidades de progreso como elementos motivacionales tienen una doble raíz en el trabajador para su asistencia: primero, responde la necesidad de sentirse poderoso y sentir que se tiene el mando para lo cual es necesario ir escalando progresivamente niveles jerárquicos dentro de cualquier empresa; y en segundo lugar, responde a la necesidad de superar sus propias competencias; es decir, una vez que sus habilidades llegan al tope, normalmente las personas querrán ser parte de nuevos proyectos que le permitan desarrollarse en otros ámbitos y ampliar sus horizontes.

8) La Empresa le brinda oportunidades para capacitarse y crecer profesionalmente?

**Cuadro 8. Capacitación**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>9</b>	<b>45%</b>
<b>NO</b>	<b>11</b>	<b>55%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Figueroa B, 2012.



*Fuente: Figueroa B, 2012.*

### **Análisis e Interpretación de Resultados.-**

En el gráfico se observa que el personal considera que la empresa no le brinda mucha capacitación en un cincuenta y cinco por ciento (55%) y por lo contrario opina el cuarenta y cinco por ciento (45%). El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña, obteniendo un crecimiento técnico así como retroalimentación de conocimiento adquirido.-

#### **x ASPECTO DE RELACIONES INTERPERSONALES**

Como los factores ambientales son importantes para el desenvolvimiento de los individuos que integran una organización, así también las relaciones interpersonales son un aspecto que debe ser tomado en cuenta cuando se habla de recursos humanos.

Como ya se ha dicho, las relaciones interpersonales pueden llevar a un mejor desempeño por parte de los trabajadores siempre que estas sean favorables y coadyuven a los mismos a desarrollarse más fácilmente y con mejores herramientas. Es una parte



fundamental de la motivación el hecho de que los sujetos estén a gusto con las personas con las que trabajan y con las relaciones que entre ellas se trazan. En tal sentido, a continuación se presentan los resultados de este aspecto en particular, para lo cual se tomó como indicadores la comunicación interna, la cordialidad entre los trabajadores, la cooperación y el trabajo en equipo.

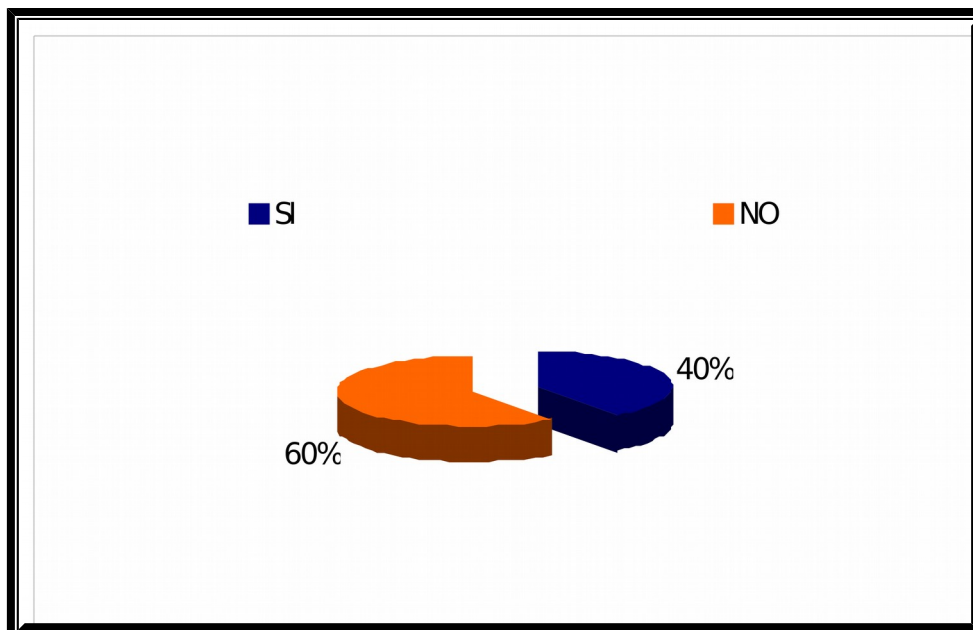
9) Cree usted que existe buena comunicación entre compañeros de trabajo?

**Cuadro 9. Comunicación**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	40%
NO	12	60%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Figueroa B, 2012.

**GRAFICA 9. COMUNICACION**



*Fuente:* Figueroa B .2012.

### **Análisis e Interpretación de Resultados.-**

En el gráfico se observa que el personal considera que no existe una buena comunicación entre los compañeros de labor con un sesenta por ciento (60%). Por lo contrario el cuarenta por ciento expreso lo contrario sentirse a gusto con la comunicación que mantiene con sus compañeros de trabajo. Cabe destacar que la interacción que mantengan los integrantes de la empresa establece el clima organizacional de la misma. De las características que presente, origina que el trabajador permanezca o se ausente esporádica o definitivamente de la empresa.

#### **x ASPECTO CONDICIONES FÍSICO.**

Los factores ambientales se refieren a los aspectos vinculados con el medio laboral en donde los trabajadores realizan sus tareas cotidianamente. Es de suma importancia que el entorno sea el más apropiado al momento de desenvolverse, primero, para que el proceso sea lo más agradable posible y, segundo, para que los resultados sean favorables para los trabajadores tanto como para la organización.

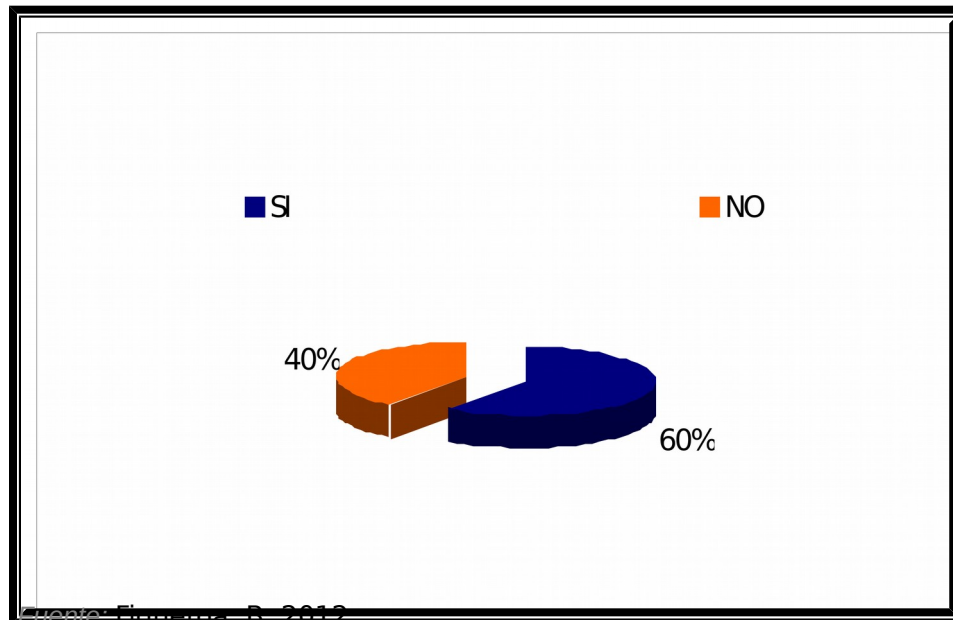
10) Usted cree que el ambiente físico de trabajo es el más adecuado?

**Cuadro 10. Ambiente Físico.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>12</b>	<b>60%</b>
<b>NO</b>	<b>8</b>	<b>40%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Figueroa B, 2012.

**GRAFICA 10. AMBIENTE FÍSICO.**



Fuente: Figueroa - B. 2012.

### **Análisis e Interpretación de Resultados.-**

La distribución del cuadro N° 10 señala que un sesenta (60%) de los encuestados expresan que las condiciones de trabajo son buenas. Sin embargo se observó que los espacios son reducidos y el mobiliario es anti ergonómico, elementos que impiden que el personal trabaje satisfactoriamente, trayendo como resultado que estas se ausenten temporalmente o definitivamente de su puesto de trabajo. Por otro lado un cuarenta (40%) considera que las

condiciones físicas de trabajo son regulares poniendo en evidencia lo antes mencionado.

× ASPECTO DE NIVEL DE ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La forma en que se administra la organización involucra todos los aspectos vinculados al funcionamiento de la misma, pero aquí específicamente se refiere a los aspectos que tienen que ver, de modo directo, con los recursos humanos de la organización. La importancia de esto radica en que, por una parte, si los encargados de puestos directivos son incompetentes e ineficientes esto se volverá en un factor contraproducente para la motivación de sus subordinados, ya que los trabajadores encontrarán pocos incentivos al cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización aumentando el ausentismo laboral.

La administración pasa también por el hecho de asumir toda la organización como un todo integrado donde las parte más importante son los individuos que le dan vida, es por ello que se debe entender que las personas tienen valores y principios así como un acervo cultural y una personalidad determinada, y partiendo de allí la organización debe esforzarse por involucrar a todos los sujetos en la conformación de una cultura institucional que aporte identidad y sentido propio a la misma.

11) Sabe usted si existe en la empresa algún manual de políticas, normas, visión y misión?

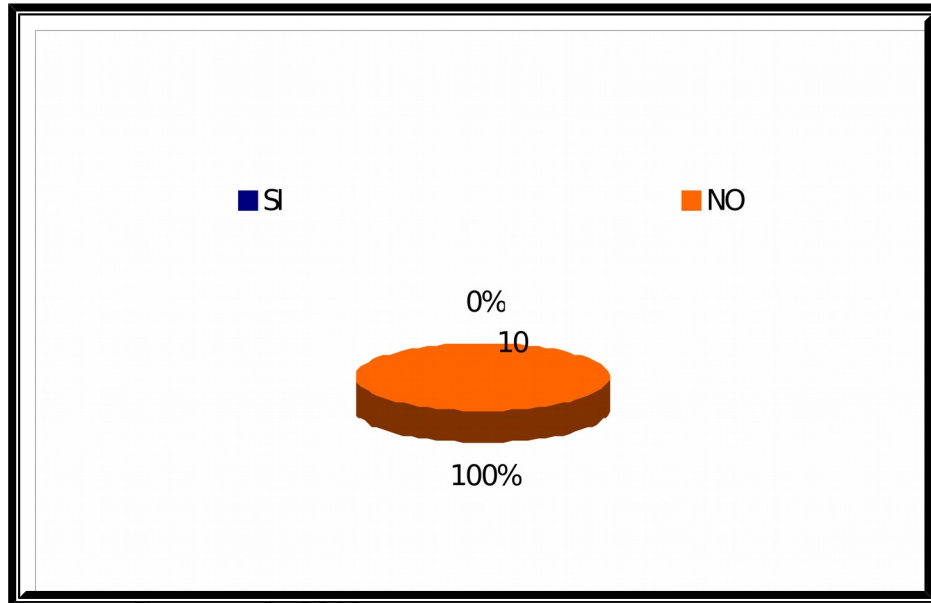
**Cuadro 11. Normas Y Políticas.**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
--------------	------------	------------

SI	0	0%
NO	20	100%
TOTAL	20	100%

Fuente: Figueroa B .2012.

GRAFICA 11. NORMAS Y POLITICAS.



Fuente: Figueroa B .2012.

### **Análisis e Interpretación de Resultados.-**

En el cuadro N° 11 se observa que el total de los encuestados ignoran las políticas, normas, visión y misión de la empresa poniendo en evidencia la deficiencia del programa de inducción trayendo consigo la desadaptación con la empresa. Por otra parte demuestra la despreocupación por el personal de saber esta información.

Es importante para toda empresa que sus miembros conozcan las políticas, normas, visión y misión de la organización para poder alcanzar los objetivos propuestos y estar al tanto de cómo marcha la organización.

× **ASPECTOS A NIVEL DE ENFERMEDADES DE PERSONAL**

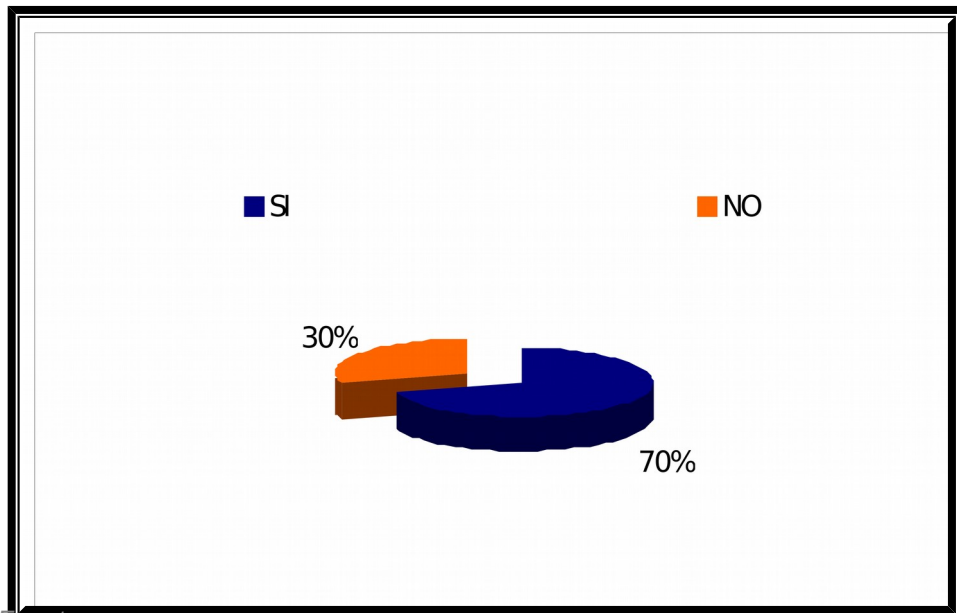
12) Piensa usted que las enfermedades inciden directamente en el aumento del ausentismo laboral?

**Cuadro 12. Enfermedades**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	70%
NO	6	30%
TOTAL	20	100%

Fuente: Figueroa B .2012.

**GRAFICA 12. ENFERMEDADES.**



Fuente: Figueroa B .2012.

**Análisis e Interpretación de Resultados.-**

El setenta por ciento (70%) de los encuestados opinan que las enfermedades inciden directamente en el ausentismo laboral en la empresa, lo que trae consigo un factor de notable importancia para una mejor visión de los factores más importantes en el estudio. Por otra parte el treinta por ciento opina lo contrario. Cabe destacar que

las enfermedades son una barrera para la asistencia al trabajo, lo cual genera apatía y merma la productividad de cualquier organización. De igual manera influye de forma negativa al desarrollo integral de un país y resta personas a la población económicamente activa que puede significar la pérdida de muchos talentos de todo tipo.

**x ASPECTO DE LOGRO**

El sentimiento de logro, como se ha dicho en varias oportunidades, las personas para funcionar adecuadamente no sólo dependen de sus necesidades “naturales”, de las necesidades de su cuerpo, sino también de las necesidades vinculadas con sus sentimientos y su subjetividad. Así pues, el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde labora servirá para afianzar el sentimiento de grupo dentro de la institución, mejorar su participación y arraigar con mayor fuerza creencias en que puede trabajar junto con el resto del equipo en los logros de los objetivos. Se trata, pues, de que haya un sentimiento de logro y una constante necesidad de mejora y progreso que vaya de la mano con las metas de la organización en procura de obtener mejores resultados para todas las partes involucradas.

13) Le gusta realizar un trabajo de calidad?

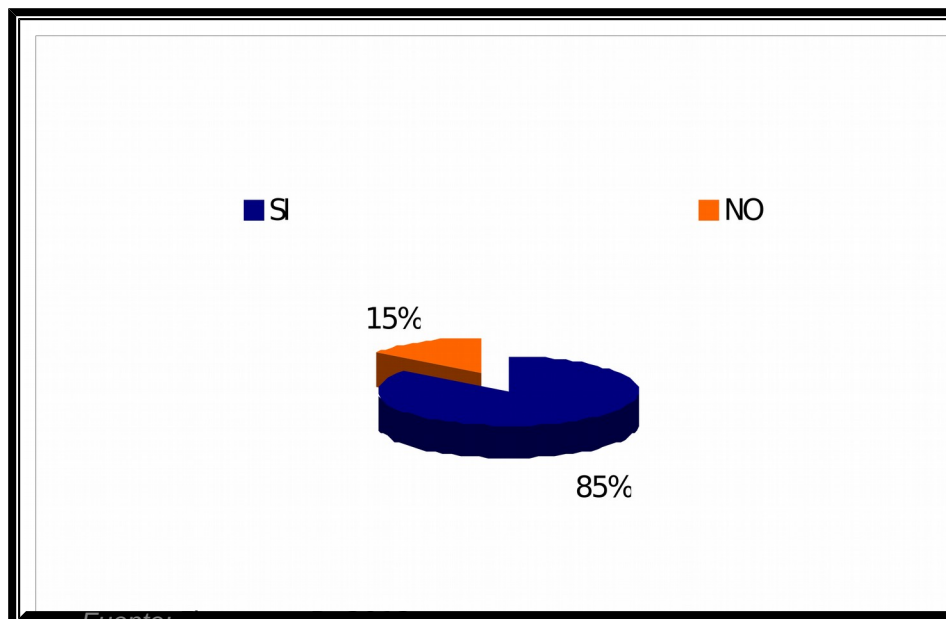
**Cuadro 13.- Logro**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>17</b>	<b>85%</b>

NO	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Figueroa B .2012.

GRAFICA 13. LOGRO.



Fuente: Figueroa B .2012.

### **Análisis e Interpretación de Resultados.-**

Esto evidencia que un ochenta y cinco por ciento (85%) de los trabajadores encuestados está de acuerdo con que le gusta realizar un trabajo de calidad mientras que un quince por ciento(15%) opina lo contrario. El sentimiento de logro es un factor fundamental para que las personas se sientan satisfechas en todo lo que hacen. En el ámbito laboral, esto se traduce en una mayor competencia al momento de hacer su trabajo, en el desarrollo constante de destrezas y habilidades y en un mejor desempeño.

#### **x ASPECTO RESPONSABILIDAD O AUTONOMIA**

Como último aspecto a analizar, y no por eso menos importante, se tomó un factor importante a tomar en cuenta en el estudio de la correlación entre



satisfacción laboral y desempeño es la capacidad de asumir responsabilidades por parte de los trabajadores, así como también las posibilidades que se les brindan dentro de su entorno laboral para que éstos puedan tomar decisiones en lo que respecta a las tareas que realiza a diario. Aquí se involucran, pues, ambas variables, ya que los trabajadores que se sienten a gusto con el nivel de autonomía que les es posible asumir dentro de su trabajo tendrán una respuesta positiva ante los nuevos retos. Asimismo, el desempeño está vinculado a esta variable por cuanto la misma se puede tomar como indicador del desempeño laboral a través de la evaluación de la capacidad que tienen los trabadores para asumir responsabilidades.

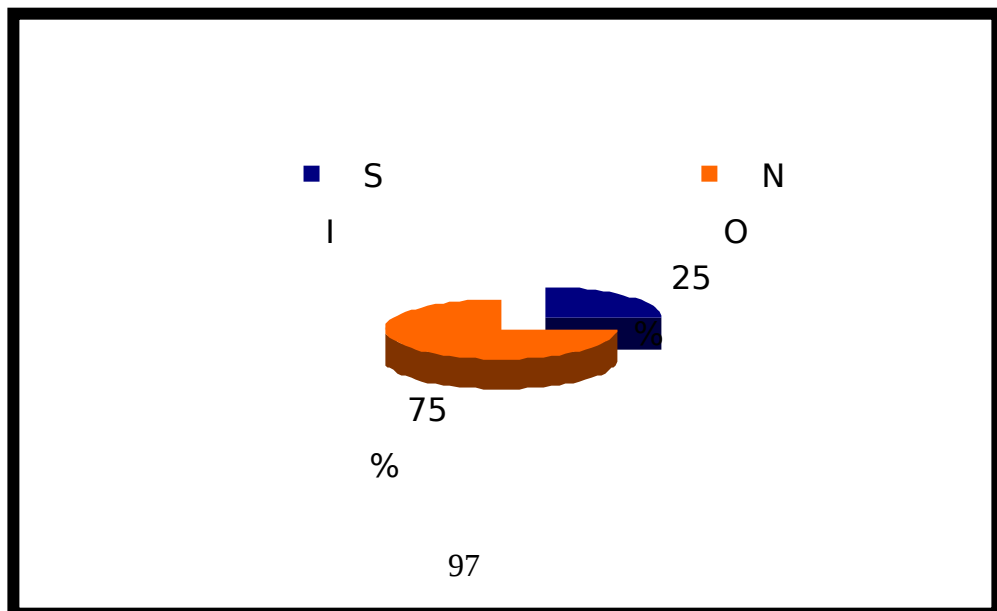
14) La empresa motiva al personal a ser más responsable, permitiendo participar en la toma de decisiones?

**Cuadro 14. Responsabilidad.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>5</b>	<b>25%</b>
<b>NO</b>	<b>15</b>	<b>75%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Figueroa B .2012.

**GRAFICA 14. RESPONSABILIDAD.**



*Fuente: Figueroa B .2012.*

### **Análisis e Interpretación de Resultados.-**

La distribución del cuadro N° 14 refleja que al veinticinco por ciento (25%) se le da oportunidad para participar en la toma de decisiones, sin embargo a un setenta y cinco por ciento (75%) no tiene esa oportunidad.

Estos datos llaman la atención porque a la mayoría de la población no se le ofrece la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Esto pudiera ocasionar una falla de identificación con las metas y objetivos de la organización.

El tomar parte de las decisiones de la organización introduce cambios favorables en la actitud del personal. Al discutir sus problemas y sus futuras soluciones, el trabajador se compromete con todas las situaciones inherentes a la empresa. La participación conlleva a que éste satisfaga sus necesidades de pertenencia y autorrealización.

### **Análisis Del Diagnóstico De La Situación Actual**

Después de haber tabulado los resultados obtenidos por medio de el instrumento de medición (encuesta) se procedió analizar los resultados y apoyado en la Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg se toman en consideración los siguientes criterios, destacando que al diagnosticar la situación actual de ausentismo que se presenta en el personal fijo de la empresa caso estudio, se puede decir que la situación no es la más óptima, ya que existe

reincidencia en el ausentismo por parte de los empleados de la empresa.

Las causas y los factores de mayor incidencia podemos decir que radica en los siguientes factores:

**ASPECTO ECONÓMICO. SUELDOS Y SALARIOS,** tomando en cuenta la teoría motivacional de Frederick Herzberg, se puede decir que hay alto nivel de insatisfacción en lo que se refiere al aspecto salarial, ya que un ochenta por ciento (80%) de los trabajadores no está de acuerdo con la remuneración que recibe. Esto demuestra que las personas encuestadas no consideran que su salario sea suficiente ni que les alcance para cubrir todas sus necesidades. No obstante, según Herzberg, es este uno de los aspectos más difíciles de cubrir plenamente de acuerdo con las expectativas de los trabajadores.

Se puede decir, que el salario es el único valor real que los empleados desean obtener a través del trabajo, debido a que es el único medio para satisfacer sus necesidades de mantenimiento y seguridad física. Al igual proporciona estatus y prestigio que muchas veces el individuo desea alcanzar.

El dinero es un medio genuino de logro, y es una forma importante de reconocimiento que podría clasificarse como un motivador. La remuneración justa y adecuada induce a que el empleado otorgue mayores contribuciones a la organización con lo cual garantiza su supervivencia y eficacia.

No obstante, cuando el trabajador recibe una remuneración que no llena sus expectativas tiende a perder el interés por la labor que ejecuta, presentando un bajo nivel de motivación para asistir a la

organización. Lo cual puede generar ausentismo temporal o permanente, debido a que el individuo podría buscar fuera de la empresa otras fuentes de ingresos para cubrir sus necesidades.

Por otra parte el **ASPECTO TRABAJO EN SI. MOTIVIDAD.** Este factor proporcionó un alto porcentaje y en donde el trabajador cree que el ausentismo del personal es debido a la falta de motivación que existe en la empresa, lo cual es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. También no sólo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

Todo Gerente de empresa debe procurar dirigir con efectividad a sus empleados, de manera que esto repercuta favorablemente en el trabajo de estos y, en consecuencia, en la buena marcha general de la empresa. Y esto acabará por redundar en la marcha económica que, al fin y al cabo, se apoya en el buen hacer diario de todos y cada uno de esos empleados. Pero dirigir, sobre todo dirigir bien y con eficacia, no es tan sencillo. Aunque a más de uno pueda parecer todo lo contrario.

Otro factor que se pudo observar de mayor incidencia con un cien por ciento (100%) de la población encuestada, el desconocimiento de **LOS ASPECTO DE NIVEL DE ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. NORMAS, VISIÓN, MISIÓN DE LA EMPRESA,** en donde la falta de disciplina y la no aplicación de los reglamentos legales con respecto al empleado recurrente en el ausentismo, lleva a la institución a una reacción descontrolada e injustificada.

Cada señalar que es importante para toda empresa que sus miembros conozcan las políticas, normas, visión y misión de la organización para poder alcanzar los objetivos propuestos y estar al tanto de cómo marcha la organización. .

El no conocer al tanto de estos datos por parte de los trabajadores trae como consecuencia que estos, se sientan desorientados dentro de la organización y disminuya el sentido de identificación hacia la misma. Esto no posibilita el acercamiento entre ambas partes, creando resquicios para que surja el fenómeno llamado ausentismo.

Dentro de la institución se puede ver claramente la despreocupación de la empresa por enseñar información esencial a sus trabajadores, esto hace presumir que dicha empresa no tiene intención de involucrarse con su personal. Por otro lado el personal tampoco posee preocupación por conocerse, situación que refleja el desinterés del personal por involucrarse con la empresa de otra forma que no sea monetaria.

Se puede decir que estas circunstancias han convertido la relación de trabajo en un negocio netamente económico, en donde el trabajador espera un quince y un treinta de cada mes sin importar el estado de la empresa y esta que el personal trabaje para producir dinero.

El **ASPECTO DE LAS ENFERMEDADES** es otro factor de gran incidencia en el ausentismo en la empresa, se constató, que la mayoría de los justificativos de ausencia son constancias médicas, que indican reposo para el trabajador, circunstancia que hace dudar de los mismos, debido a que toda la población entrevistada expreso

no presentar problemas de salud. Sin embargo esta situación se ha visto como un medio para legitimar las ausencias, disfrazando las inasistencias con reposos médicos, convirtiéndolo en un tipo de ausentismo “legal e involuntario”.

Cabe destacar que dicho justificativo no siempre suelen ser veraces puesto que se pueden fácilmente falsificar o conseguir. Aunque todo el personal presenta su justificativo para su ausencia, éstas no dejan de presentarse y siguen perjudicando las labores que se llevan a cabo dentro de la organización.

Como ya se mencionó anteriormente la mayoría de los justificativos de ausencia son constancias médicas, que indican reposo para el trabajador, circunstancia que hace dudar de los mismos, debido a que toda la población entrevistada expresó en su mayoría no presentar problemas de salud. Recordemos que estamos en un medio que se presta para dichos reposos, los cuales pueden ser falsificados fácilmente o conseguirlos sin presentar ningún síntoma de enfermedad.

El **ASPECTO DEL RECONOCIMIENTO** es otro aspecto muy notorio en la situación existente en la empresa, que por medio de el instrumento de medición arrojó un ochenta y cinco por ciento (85%) de no recibir ningún reconocimiento alguno por parte de la empresa con respecto al desempeño que labora en sus actividades, como es horarios extras, bonos e asistencia., lo que trae consigo poca motivación para realizar sus actividades,. Recordando que los reconocimientos en el campo laboral son incentivos que premian esfuerzo del trabajador, su antigüedad y dedicación entre otros factores. De manera que éstos consisten en incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento. De este modo, los

sistemas de reconocimientos y recompensas que se otorgan al personal de una empresa permiten que se premie las conductas positivas en los miembros de una organización.

Un buen gerente debe estar plenamente identificado con el alcance, repercusiones que la motivación genera cuando se la sabe usar y sobre todo cuando el actúa como líder de motivación que conlleva a que sus seguidores están plenamente identificado con las metas a alcanzar, con usar adecuada y eficazmente el potencial creativo que tiene a su cargo que es el factor humano, para así disminuir el factor de ausentismo que presenta la empresa.

Para culminar de visualizar la visión actual de la empresa se establece los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades) que inciden en el ausentismo laboral de la empresa Caso Estudio, en donde el Análisis Interno se oriento al diagnóstico actual de la Empresa Caso Estudio y desarrollo de aquellos aspectos internos que se deben maximizar (Fortalezas) o minimizar (Debilidades), para enfrentar nuevos retos, mientras que cuando se realizo el análisis externo tuvo como primordial objetico identificar y prever los cambios que se producen desde el punto de vista de la diversidad del entorno estudiado.

Dentro de este marco Weihrich (1992) señala la herramienta más utilizada en planificación estratégica es la matriz DOFA, las cuales presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa.

El enfoque para la realización del Plan Estratégico, es para mejorar el desempeño empresarial, de tal manera que la estructura y los objetivos de de la empresa en estudio, se tomarán en cuenta tal y como existen ahora

Dado el estudio se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 03.Matriz DOFA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de bonos por antigüedad.</li> <li>- Posee Manual descriptivo de cargos.</li> <li>- Incremento anual de sueldo y salario.</li> <li>- Existencia de actividades recreativas para los trabajadores.</li> <li>- Asesoría Legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausentismo persistente.</li> <li>- Poca colaboración del personal para ajustarse y cumplir normas.</li> <li>- Reposos Prolongados.</li> <li>- Reducción de Personal.</li> <li>- Falta de Entusiasmo</li> <li>- Ausencia de incentivos que incrementan la motivación.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de establecer bonos al mérito de trabajo.</li> <li>- Poseen máquinas con nuevas tecnologías aprovechables para la realización de los trabajos.</li> <li>- Participación activa en la discusión de las leyes estatales.</li> <li>- Relación sindical satisfactoria para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de reestructuración de personas por recorte de presupuesto.</li> <li>- Falta de identidad con la empresa por parte del personal.</li> <li>- Fuerte actividad sindical.</li> <li>- Contratación de personal que no cumple con el perfil de cargo.</li> </ul>

*Fuente:* Figueroa B .2012.

Como se puede apreciar en la matriz FODA y en entrevistas no estructuradas con los trabajadores, los principales factores externos existente en la empresa, relacionados con el ausentismo laboral radica en una elevada falta de reconocimientos por la labor



que desempeña los trabajadores, además de alto índices de reposos prolongados entre las enfermedades que pueda presentar los trabajadores o sus hijos en cualquier momento de sus vidas así como la insatisfacción laboral, producto de una mala política salarial, como un ambiente de trabajo no muy apropiado.

Mientras los principales factores internos que causan este fenómeno en la empresa como se puede apreciar, falta de liderazgo y supervisión, producto de la inexistencia de una figura representativa de poder, que ejerza esa función.

Cabe destacar que todos estos factores causa un prominente desequilibrio en la estructura organizacional, y como consecuencia la principal causa de ausentismo, además de existir bajos salarios, muchas personas consideran que recibir incentivos económicos es la mejor manera de mantener una alta satisfacción en el trabajo. en caso contrario, se convertiría en causales de inasistencia al trabajo exceso de trabajo, producto de las ausencias del personal que laboral, falta de control interno, como resultado de un mal registro de asistencia, falta de supervisión, falta de castigos o sanciones por incumplimiento al trabajo., inexistencia de un supervisor inmediato. Pudiéndose constatar a su vez con los resultados arrojados del instrumento de medición.

Una vez realizada la fase diagnóstica se hace un estudio acerca de la factibilidad, en donde se toman en cuenta aquellos factores que permitirán la ejecución de estrategias gerenciales ayuden a mejorar el ausentismo laboral en la Empresa Caso Estudio.

### **Factibilidad De La Propuesta**

Esta Propuesta es factible ya que atiende a las necesidades reales de la Empresa Caso Estudio, con respecto al personal obrero y sus funciones, como una alternativa para fortalecer y apoyar al personal en la disminución del ausentismo laboral dentro de la empresa. La factibilidad de la investigación se establecerá de acuerdo al análisis de un conjunto de recursos que facilitarán para la ejecución de las mismas, estos recursos son señalados a continuación:

**- Recursos Humanos**

En cuanto al recurso humano se cuenta con la participación de los empleados de la Empresa Caso Estudio y en todo el personal involucrado en el proceso.

**- Recursos Materiales**

Se conto con material proveniente del departamento, además de los materiales que fueron aportados por el autor.

**- Recursos Económicos**

La Empresa Caso Estudio dispone de recursos financieros para aplicar el Plan Estratégico propuesto, debido a que la puesta en marcha no amerita desarrollo oneroso ya que no se debe cancelar la inversión por contrataciones de profesionales para su diseño y aplicación, ni se requiere adquirir materiales o tecnología, además actualmente la Empresa posee un recurso presupuestario asignado anualmente para efectos de adiestramiento y capacitación en donde, aportará el recurso, si es necesario para el desarrollo de tal propuesta.-

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **Plan Estratégico Para la Disminución del Ausentismo Laboral de Las Empresas del Sector Construcción del Estado Aragua**

##### **Presentación de la Propuesta**

La propuesta tiene como finalidad diseñar un Plan Estratégico Para la Disminución del Ausentismo Laboral del Personal de Las Empresas del Sector Construcción del Estado Aragua que contribuyan a disminuir el ausentismo laboral, existente en la empresa Caso Estudio FIENCA Ingeniería de Sistemas C.A, a fin de ofrecerle al personal la posibilidad de participar activamente en actividades de beneficio laboral, recreativo y personal, para así incrementar su satisfacción y crear un mejor entorno o clima laboral.

Cabe señalar que en toda organización el recurso más importante y valioso esta representado por el personal que ella labora y que este debe ser considerado y motivado continuamente para alcanzar la satisfacción de sus necesidades y logros personales, en cuanto a la organización y seguridad que esta debe brindarle para de esta manera alcanzar las metas deseadas.

Dentro de este marco, se puede decir que a través de la propuesta se pretende dar respuestas a muchas situaciones que vive el personal en la empresa caso estudio, en las cuales no se muestran satisfechos con las actividades que desarrollan dentro de la empresa, ya que no se le reconoce sus logros, no hay motivación y ni aplicación de la disciplina.

Sin embargo a través de esta propuesta se ofrecerá al personal consideraciones que hagan de sus actividades laborales más agradables y satisfactorias, logrando así disminuir el índice del ausentismo laboral. Por lo demás, lo que se pretende con esta investigación es la promoción de incentivos laborales, un mejor clima de motivación y autoestima para fortalecer las relaciones interpersonales en el área de trabajo, promoviendo la aplicación de la disciplina necesaria para aquellos trabajadores recurrentes en ausencias injustificadas y aún justificadas pero que supera el límite establecido.

### **Justificación de la Propuesta**

La propuesta se justifica ya que presenta soluciones viables y factibles en cuanto a la problemática planteada con respecto al personal fijo que labora en la empresa Caso Estudio, específicamente en el aspecto motivacional.

Además la puesta en práctica de las actividades descritas en el plan permitirá alcanzar los objetivos que se persiguen, en cuanto a motivación, satisfacción laboral e integración del personal.

Finalmente esta propuesta servirá para fomentar la iniciativa y la participación activa de los supervisores, quienes deben propiciar un alto nivel de autoestima en el personal y aplicar las disciplinas y normas necesarias para detener el índice de ausencias entre los empleados de la empresa.

En virtud de lo antes planteado, se justifica la Propuesta de un Plan Estratégico Gerencial que le permita a la empresa Caso estudio disminuir el índice de ausentismo así como visualizar sus fallas y posiblemente resolverlas a través de la aplicación del Plan estratégico propuesta en esta investigación.

### **Fundamentación de la Propuesta**

La propuesta está fundamentada en los resultados obtenidos a través de la aplicación y análisis de los instrumentos de recolección de datos,

sustentándolo con el apoyo bibliográfico y teórico para así poder desarrollar los objetivos presentados en la investigación.

Según Stoner y Wankel (2004) señalan

Los gerentes necesitan monitorear continuamente los factores relevantes del ambiente, a fin de que la organización se adapte cuanto antes a las nuevas situaciones. Deben empezar a manejar a las sorpresas antes de que ocurran. Para hacerlos, establecerán procedimientos constantes tendientes a recabar datos sobre el funcionamiento interno de la organización, de ese modo siempre dispondrán de información reciente sobre su eficiencia y las actitudes de su personal.(p.98)

Toda información proveniente de esos procesos de obtención de datos será comparada periódicamente con las normas o criterios previamente establecidos de desempeño. Si hay divergencias graves respecto a esas normas, serán una alarma o indicación de la necesidad de imponer medidas correctivas. De allí la necesidad de establecer una planeación de estrategias para asegurar el éxito organizacional.

Según (Koontz y Weihrich, 1994) afirma

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.(p.33)

Asimismo se aclara que el Plan Estratégico se define en la siguiente propuesta hasta las líneas de acción.

## **Visión**

Convertir el plan estratégico en una herramienta efectiva, a mediano y largo plazo, que brinde a la Empresa Caso Estudio, la disminución de las ausencias del personal y así aportar cambios en el ambiente laboral.

## **Misión**

Planificar estrategias que contribuyan a incentivar al personal, que su implementación pueda aportar cambios en el ambiente laboral de la Empresa Caso Estudio y así las mismas puedan garantizar la elaboración y aprobación de normas que son orientadas a satisfacer el bienestar del trabajador en virtud de la disminución del ausentismo laboral.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **General**

Diseñar un Plan Estratégico de incentivos que permita reducir el índice de ausentismo laboral para el personal fijo del sector Construcción empresa caso estudio Fienca Ingeniería de Sistemas C.A.

### **Específicos**

- Definir las estrategias en aplicar para disminuir el ausentismo.
- Establecer las líneas de acción, tomando en cuenta las estrategias seleccionadas en el objetivo anterior, para el desarrollo de la propuesta.

## **Estructura de la Propuesta**

La propuesta fue estructurada con base a las necesidades detectadas en el personal de la Empresa Caso Estudio, con la finalidad de incrementar la motivación del personal, para así lograr estimularlos, ya que la motivación es

uno de los principales factores para lograr dicho objetivo, por tal razón, contribuye el logro de las metas propuestas, disminuyendo así el ausentismo laboral.

## **Fase I.- Definición las Estrategias**

Una vez analizado la situación de la empresa caso estudio, dieron lugar a las siguientes estrategias.

- Mejorar los incentivos existentes para el personal.
- Motivar y orientar al personal a identificarse comprometidos con la empresa, con respecto a las actividades que se puedan organizar que fortalezcan su rol como miembro activo de la comunidad y fuente de conocimientos y de experiencias.
- Motivar al personal para el aumento de entusiasmo.
- Aplicar la legislación a fin de disminuir los reposos prolongados.
- Establecer equipos de trabajo con personal activo.
- Crear Manual de normas y procedimientos para la aplicación del sistema de evaluación de desempeño.
- Establecer sistema de reconocimiento.
- Coordinar con instituciones públicas y privadas, la realización de estudios referentes al ausentismo, que generen interés en los trabajadores, instituciones y empleadores.
- Se deben aplicar las leyes sobre despido del personal negligente a fin de propiciar la responsabilidad de los trabajadores en el cumplimiento de su deber.

De acuerdo con la teoría de motivación-higiene de Frederick Herzberg, los factores que lleva a la satisfacción con el cargo se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el cargo.

## **Fase II.-Líneas de Acción.**

Por lo tanto se realiza un plan estratégico, líneas de de acción, para ejecutar sabiendo que en el ambiente existen una serie de situaciones que demuestran el nivel de inconformidad que tienen los empleados en cuanto al aspecto laboral, por lo cual este plan se enfoca en cubrir las necesidades económicas, participación en la toma de decisiones, incentivos no monetarios para premiar el desempeño y disminuir así el índice de ausentismo.

Las líneas de acción para el plan estratégico enfocadas en incentivos, motivación, comunicación, reconocimiento, entre otros señalados a continuación:

### **▪ Motivaciones, Capacitación y Reconocimiento.**

- Dar al personal reconocimientos tales como Planes, botones por antigüedad, por la buena labor desarrollada y por la asistencia puntual a su puesto de trabajo.

- Hacer extensiva la felicitación por vía escrita emitida por el Gerente de RRHH al empleado semestralmente con copia al expediente.



- Implementar un sistema de reconocimientos un plan de reconocimiento personal, que consista en recompensar a aquellos trabajadores con no más de una inasistencia a través de un certificado trimestral de asistencia el cual será entregado por el supervisor directo del trabajador, en un acto público y sencillo y en reunión con sus compañeros, felicitando y agradeciendo al trabajador, su esfuerzo y contribución.

- Realizar cursos de crecimiento personal, en función del proceso de detección y necesidades de Adiestramiento.

- Promocionar al trabajador que ha hecho carrera profesional en la Empresa.

#### ▪ **Sanciones Legales.**

- Autorizar permisos, comisiones y vacaciones del personal conforme a la disipación legal.

- Aplicar sanciones tales como: amonestaciones escritas, al personal que incurran en más de dos fallas en un mes.

- Que el funcionario tramite el pago de los reposos prolongados a través del IVSS.

- . Solicitar informe detallados sobre la enfermedad del personal a fin de solicitar segundas opiniones médicas.

- Promover la visita de un trabajador social al hogar del empleado que se tenga en reposo prolongado más de tres meses (03).

#### ▪ **Comunicación y Responsabilidades**

- Establecer un buzón de sugerencias a fin de recoger las inquietudes y descontentos para darle solución a los posibles problemas.

- Efectuar reuniones informales, para transmitir bien sea., buenas noticias y/o problemas que necesitan solucionarlo de inmediato o las novedades que podrían ser fácilmente mal interpretadas si se comunican a través de los tumores.

- Ayudar a que el personal entienda los medios más idóneos de compartir los diversos tipos de información o de búsqueda de respuestas relacionadas con el trabajo o de formulación de aquellas preguntas a nivel personal que quisieran hacer.

- Involucrar al personal activo, formando equipos de trabajo para la solución de problemas en momentos de crisis.

- Involucrar y comunicar las responsabilidades que maneja cada personal de la empresa.

- Realizar un Intercambio informativo, donde se suministre información mensual escrita al trabajador sobre el número de inasistencia que tiene, dejándole ver la preocupación o interés de la empresa en ayudarlo, sin utilizar términos evaluativos o calificativos sobre el hecho de la ausencia. La información debe incluir en el sobre de pago del trabajador durante el primer trimestre del plan, sin descontar los días de falta como forma de expresar que no hay intención de sanción presente en el intercambio, más bien el deseo de llamar a reflexión a la persona en cuestión

- **Normativas Internas**

- Elaborar un manual interno, para la aplicación de la Evaluación de Desempeño.
- Implementar un sistema de clasificación, asociado al Manual descriptivo de cargos existente en la empresa, que permita la rotación del personal y la variación en el ejercicio de las funciones del personal.
- Implementar políticas de Ajustes de Sueldos y Salarios.
- Mantener una Matriz de remuneraciones y recompensas entre el personal y los obreros, que sea equitativa a través de la elaboración de la Escala de Sueldos y Salarios.
- Establecer Bonos Únicos de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño.
- Establecer Bonos Mérito al trabajo.

▪ **Selección y Reclutamiento de personal.**

.- Realizar un reclutamiento de personal el cual corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos.

- Seguidamente realizar una selección el cual es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la empresa. Esto debido a que las contrataciones directas, en

su mayoría, trae consigo a personal que no está capacitado para ocupar los cargos.

Cabe destacar que la implementación de este Plan estratégico basado en incentivos para el Personal de la Empresa Caso Estudio, permitirá el logro de un desarrollo motivacional de integración y satisfacción laboral, logrando así la disminución del ausentismo de los empleados de esta Empresa, este plan estará para mejorar lo ya existente en la empresa caso estudio., la Gerencia de Recursos humanos será la responsable de desarrollar las líneas de acción las cuales permitirán cumplir con los objetivos propuestos., además se encargara de velar por las etapas subsiguientes, control, seguimiento y evaluación del presente plan.

### **Administración de la Propuesta**

La implementación de este Plan Estratégico basado en incentivos para el personal de la Empresa Caso Estudio, permitirá el logro de un desarrollo motivacional de integración y satisfacción laboral, logrando así la disminución del ausentismo de los empleados de esta empresa, este Plan servirá para mejorar lo ya existente en la empresa., el Departamento de Recursos Humanos, será la responsable de desarrollar las líneas de acción, las cuales permitirán cumplir con los objetivos propuesto, además se encargará de velar por las etapas subsiguientes control, seguimiento y evaluación del presente plan.

## CONCLUSIONES

Partiendo de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de investigación y el posterior análisis de los mismos, el estudio realizado al personal laboral, de la Empresa Caso Estudio, permitió llegar conclusiones que, si bien se refieren a dicha población y al contexto específico en el cual se desarrolló, pueden servir de punto de partida para entender, tanto en teoría como en la práctica, la relación existente entre los factores vinculados a la satisfacción de los trabajadores y el desempeño de los mismos.

Por lo tanto los resultados de la investigación permitieron concluir:

- Existencia de alto grado de insatisfacción laboral, producto de una mala política salarial, la falta de reconocimientos por la labor que desempeña. Cabe señalar que el sueldo fue considerado por el personal como un eje motivador que resulto más significativo en cuanto a incentivo se refiere.
- Falta de motivación por parte del los superiores es lo que ha evidenciado esta situación de desmotivación al trabajo del personal.

Las relaciones interpersonales entre los compañeros de trabajo es muy deficiente.

- Bajo nivel de identificación con la empresa, el personal no conoce las políticas, ni la visión y misión de la empresa; por otro lado no se encuentran comprometidos con los objetivos y metas organizacionales. No tienen participación en la toma de decisiones, situación que hace más difícil el sentido de pertenencia por parte del trabajador con la empresa.

Se puede señalar que dichos factores son uno de los que arrojaron mayor incidencia y que conlleva el alto grado de ausentismo en la empresa caso estudio, es por ello que se llegó a la conclusión de que existía la necesidad de desarrollar y aplicar una estrategia que permitiera disminuir el ausentismo laboral. Y es así que se planteó la aplicación del plan estratégico donde se espera traer múltiples beneficios para la empresa y el empleado, cubriendo así las necesidades económicas, sociales y de índole participativa entre otras y por lo tanto obtener una satisfacción laboral que conlleva a disminución del ausentismo laboral.

## **RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones establecen alternativas para solventar la situación de debilidad y amenaza presente en la empresa. Por ello en la presente investigación se plantean las siguientes recomendaciones.

A la Gerencia General se recomienda puntualmente lo siguiente.

- Tomar en cuenta los lineamientos de acción previstos como estrategias para su implementación, recordando que se enfoca en varios ejes fundamentales.
- Establecer políticas de remuneración, para que ayude en la prevención de conflictos laborales y el trabajador se sienta a gusto en el trabajo, además de ser motivado a lograr sus metas y las de la empresa.
- Diseñar planilla de control de asistencia, en donde se especifique las razones de ausencia y los días perdidos anexando su documentación pertinente.
- Rediseñar los programas de capacitación y establecer planes de desarrollo para su personal, invirtiendo en su formación, en el cual se le muestre información indispensable al trabajador de la organización y su puesto.
- Otorgar con más frecuencia reconocimientos al personal que labora dentro del departamento. Como por ejemplo bonos de asistencia.
- Establecer políticas de incentivos para reconocer los esfuerzos de los trabajadores, de manera que se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo y entusiasmados a ser cada día más eficientes, para así obtener beneficios, además de aumentar su autoestima en su desempeño, disminuyendo así los índices de ausentismo laboral que presenta la institución.
- Aplicar las sanciones según la Ley, con respecto a personal recurrente en ausentismo.
- Hacer entregas de materiales informativos (folletos o instructivos) y realizar semestralmente asambleas donde participen los trabajadores, de modo que se les planteen las políticas, normas y procedimientos, así como, las metas y objetivos que se quieren alcanzar, la importancia de los mismos y los beneficios que generarían, para que estén al tanto de lo

que pretende alcanzar la empresa, las normativas que las rige y los procedimientos que lleva a cabo, de manera que, se sientan parte del proceso y no opongan resistencias cuando se produzca alguna variación.

Por otro lado, al personal trabajador también se recomienda

- Informar con anticipación sus inasistencias o retardos.
- Preocuparse por conocer las políticas, normas, visión y misión de la empresa.
- Comunicarle a la gerencia o supervisor inmediato, sus necesidades o descontentos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alastrué M., Álbala D. & Alcalde V. (1998). "Gestión del Absentismo Laboral desde el departamento de Prevención", Revista Castellana de Medicina y Seguridad del Trabajo. **4** (17), 19-29.

Ardouin, J., Bustos, C., Gallo, R. & Jarpa, M. (2000). Motivación y Satisfacción Laboral. [Página Web en línea] Disponible en <http://www2.udec.cl/~ivalfaro/apsique/labomotysatis.html>. (Consulta 2009, Noviembre 28)

Arias Galicia Fernando; Administración de los recursos humanos: para el alto desempeño; Editorial Trillas, Sexta edición; 2006; México, D.F

Arias, Fidias G. (1999). El proyecto de Investigación. 3era Edición. Caracas. Editorial Episteme.

Arias, F. (2004). El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración. Caracas: Episteme, C.A.



Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación* (5ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados.

Benavides G., Ruiz F. & García A. (1997). *Salud Laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. España: Editorial Masson.

Bohlander George; *Administración de recursos humanos*; Editorial Thomson, Doceava edición; 2001; México, D.F

Bönig, J. (1989) citado por, Rodríguez, R. José (1999) El fordismo [Página Web en línea] Disponible en <http://academic.uprm.edu/~mvaldes/id29.htm> (Consulta 2009, Noviembre 12)

CAMERON C., SMITH. *Guía para supervisores*. 1985, 1ª Edición. Editorial Trillas.

Certo, S. (2001). *Administración moderna*. Pearson Educación de Colombia Ltda. 8va ed. Editorial Prentice Hall.

Carrero, L (2009), *Ausentismo Laboral*. Catálogo [Página Web en línea]. Disponible en [www.psicologia-online.com/articulos/2008/ausentismo\\_laboral.shtml](http://www.psicologia-online.com/articulos/2008/ausentismo_laboral.shtml). [Consulta: 2009, Noviembre 21]

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Mc Graw Hill.

Chruden Herbert; *Administración de personal*; Editorial Iberoamericana, tercera edición; 1986; México, D.F

Danatro Daniel; *Ausentismo laboral de causa medica en una institución*; Editorial Montevideo, primera edición; 1994; México, D.F

David, F (1994). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Fondo editorial Legis.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11ª Ed.). México: Pearson Educación.

Diccionario de la Real Academia de Lengua Española (2005). 23ª edición

Davis, K. y Newstrom, J. (2002). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S. A.

Dessler Gary; *Organización y administración*; Editorial Pearson, segunda edición; 2004; México, D.F

Fernández, M (2009). *Estudio del Ausentismo Laboral en el Instituto Público CADAF, en el departamento administrativo*. Trabajo de grado de Pregrado no publicado. Universidad José Antonio Páez, Valencia.

Gestol C. Cereijo; *Absentismo laboral*; Editorial Interamericana, primera edición; 1995; México, D.F

Gil Mendoza, J. (2004). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Hellriegel Don; *Administración: un enfoque basado en competencias*; Editorial Thomson, edición 10; 2005; México

Hernandez R., Fernández C. Y Baptista P. (1998). *Metodología de la investigación*. 2º Edición. México. Editorial McGraw-Hill, S.A.

Llario J.; Ribes L. (1997). *El absentismo laboral por enfermedad común en la empresa textil Plásticos Benitex S.A.* [documento en línea] <http://C:/Mis%20documentos/absentismo%20laborall.htm>(Consultada a 03-02-2012)

LOTTT Decreto Con Rango, Valor Y Fuerza De Ley Orgánica Del Trabajo, Los Trabajadores Y Las Trabajadoras. Gaceta Oficial N° 6.076. Decreto N° 8.938 Lunes 30 de abril de 2012.

Lopcyamat. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. Número 38.236. Julio, 26 de 2005.

Ojeda , H (2009). *Estudio de estrategias para determinar las causas del ausentismo laboral en el departamento de recursos humanos sede Caracas*. Trabajo de grado de Pregrado no publicado. Universidad Bicentennial de Aragua, Maracay.

Ramírez, T. (1999). Como hacer un proyecto de investigación. (Edición Actual.) Venezuela.

Rodriguez Deyaritz J. Lineamientos para minimizar el ausentismo laboral de la empresa Translaca. 1.999, Tesis de grado. Universidad de Oriente. Monagas.

SABINO, Carlos (1986). El proceso de la investigación. 1º Edición. Caracas. Editorial Panapo.

Sanabria, P (2009). *Estrategias para la reducción Del Ausentismo Laboral en el personal de enfermería de la sala de emergencia del Instituto Nacional Cardiopulmonar*. Trabajo de grado de Maestría no publicado. Universidad Tecnológica del Centro, Valencia.

Schultz, Davne P. Psicología industrial. 1988, 3ª Edición. México. Universidad Nacional Abierta (U.N.A.). Técnicas de documentación e investigación. 1.997, Caracas. 64

Zapata, F. Metodología para el diseño de las investigaciones sociales. 1.976, Trabajo de ascenso. Universidad de Oriente. Cumana.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN**



# ANEXOS

**“PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISMINUCIÓN DEL  
AUSENTISMO LABORAL EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE  
CONSTRUCCION DEL ESTADO ARAGUA”**

**Caso Estudio. FIENCA INGENIERIA DE SISTEMAS, C.A.**

**ANEXO 01**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

**EXPERTO. MAGISTER / METÓDOLOGO**

ESTIMADO PROFESIONAL EN LA OPORTUNIDAD SE LE DENOMINARÁ EXPERTO, EN ATENCIÓN A SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA EN SUS RESPECTIVA ÁREA , ASIMISMO POR MEDIO DE LA PRESENTE SE LE SOLICITA EMITIR JUICIO COMO EXPERTO EN LA VALIDACIÓN DE EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS (ENCUESTA) QUE SE PRESENTA A CONTINUACIÓN, JUNTO A UN CUADRO CONTENTIVO DE LAS VARIABLES ESTUDIADAS CATORCE (14) PREGUNTAS ENFOCADAS EN FACTORES INCIDENTES SEGÚN TEORIA DE *FREDERICK HERZBERG* Y CONSTANCIA DE VALIDACIÓN A SU NOMBRE, EN EL MARCO DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DEL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

***“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO EN EL PERSONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN EN EL ESTADO ARAGUA”CASO ESTUDIO FIENCA C.A.”.***

SE LE AGRADECE SU VALIOSA COLABORACIÓN EN LA VALIDACIÓN DEL MENCIONADO INSTRUMENTO (ENCUESTA) PARA LOS FINES INVESTIGATIVOS.

SIN OTRO PARTICULAR SE DESPIDE DE USTED.

ATENTAMENTE.

ING. FIGUEROA T, BLANCA M.

**ANEXO 02**

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN . JUICIO DE EXPERTOS.

<b>ITEMS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1)De acuerdo al trabajo que desempeña y a la responsabilidad del mismo considera que su sueldo o salario es justo?		
2)Considera usted que la evaluación de desempeño debe ser tomada en cuenta para fijar la escala salarial?		
3) Usted considera que se siente motivado para ejercer su trabajo y actividades dentro de la empresa?		
4) Cree usted que el ausentismo del personal es		

debido a la falta de motivación?		
5) Usted considera que la manera en que el supervisor resuelve los conflictos de el equipo es la más óptima?		
6) Usted considera que la empresa realiza la supervisión de sus actividades de desempeño periódicamente?		
7) Recibe usted reconocimiento por su labor y desempeño en la empresa?		
8) La Empresa le brinda oportunidades para capacitarse y crecer profesionalmente?		
9) Cree usted que existe buena comunicación entre compañeros de trabajo?		
10) Usted cree que el ambiente físico de trabajo es el más adecuado ?		
11) Sabe usted si existe en la empresa algún manual de políticas, normas, visión y misión ?		
12) Piensa usted que las enfermedades inciden directamente en el aumento del ausentismo laboral?		
13) Le gusta realizar un trabajo de calidad?		
14) La empresa motiva al personal a ser más responsable, permitiendo participar en la toma de decisiones?		

Fuente. Figueroa, B. (2012)

### **ANEXO 03**

### **CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

YO, MSC CARMEN SALAS, VENEZOLANO(A), MAYOR DE EDAD, CI N.º 5.106.306 , DE PROFESIÓN LICENCIADA, EN LA OPORTUNIDAD DE HABER LEIDO , REVISADO EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS ENCUESTA, QUE A TRAVÉS DEL JUICIO DE EXPERTOS DAR LA VALIDEZ QUE LA INFORMACIÓN ALLI SUMINISTRADA SE ACOPIA AL OBJETIVO FINAL DE LA INVESTIGACIÓN TITULADA ***“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO EN EL PERSONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN EN EL ESTADO ARAGUA”******CASO ESTUDIO EMPRESA FIENCA C.A.***; PRESENTADA POR LA CIUDADANA FIGUEROA T, BLANCA MARINA, COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN. POR LO TANTO EN MI OPINIÓN COMO EXPERTO METODOLÓGICO Y DE CONTENIDO, CONSIDERO QUE TAL INSTRUMENTO ES COMPLETAMENTE VÁLIDO Y PUEDE SER APLICADO SIN DIFICULTAD ALGUNA A LA MUESTRA DE ESTUDIO.

SIN MÁS QUE HACER REFERENCIA.

SE DESPIDE

**ANEXO 04**

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**



YO, MSC CARLOS E FIGUEROA, VENEZOLANO(A), MAYOR DE EDAD, CI N.-4.049.258 , DE PROFESIÓN INGENIERO, EN LA OPORTUNIDAD DE HABER LEIDO , REVISADO EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS ENCUESTA, QUE A TRAVÉS DEL JUICIO DE EXPERTOS DAR LA VALIDEZ QUE LA INFORMACIÓN ALLI SUMINISTRADA SE ACOPIA AL OBJETIVO FINAL DE LA INVESTIGACIÓN TITULADA ***"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO EN EL PERSONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN EN EL ESTADO ARAGUA"******CASO ESTUDIO EMPRESA FIENCA C.A.***; PRESENTADA POR LA CIUDADANA FIGUEROA T, BLANCA MARINA, COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN. POR LO TANTO EN MI OPINIÓN COMO EXPERTO METODOLÓGICO Y DE CONTENIDO ASI COMO JURADO EN LA UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DEL CENTRO, CONSIDERO QUE TAL INSTRUMENTO ES COMPLETAMENTE VÁLIDO Y PUEDE SER APLICADO SIN DIFICULTAD ALGUNA A LA MUESTRA DE ESTUDIO.

SIN MÁS QUE HACER REFERENCIA.SE DESPIDE.

**ANEXO 05**

#### **CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

YO, MSC LUIS RODRIGUEZ, VENEZOLANO(A), MAYOR DE EDAD, CI N.-15.148.806 , DE PROFESIÓN INGENIERO - TUTOR, EN LA OPORTUNIDAD

DE HABER LEIDO , REVISADO EL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS ENCUESTA, QUE A TRAVÉS DEL JUICIO DE EXPERTOS DAR LA VALIDEZ QUE LA INFORMACIÓN ALLI SUMINISTRADA SE ACOPIA AL OBJETIVO FINAL DE LA INVESTIGACIÓN TITULADA ***"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO EN EL PERSONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN EN EL ESTADO ARAGUA"******CASO ESTUDIO EMPRESA FIENCA C.A.***; PRESENTADA POR LA CIUDADANA FIGUEROA T, BLANCA MARINA, COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA DE CONSTRUCCIÓN. POR LO TANTO EN MI OPINIÓN COMO EXPERTO METODOLÓGICO Y DE CONTENIDO, CONSIDERO QUE TAL INSTRUMENTO ES COMPLETAMENTE VÁLIDO Y PUEDE SER APLICADO SIN DIFICULTAD ALGUNA A LA MUESTRA DE ESTUDIO.

SIN MÁS QUE HACER REFERENCIA.

SE DESPIDE.

**ANEXO 06**

**Modelo de Instrumento.-**

### **ENCUESTA**

ESTIMADO TRABAJADOR.

LA ENCUESTA QUE SE PRESENTA A CONTINUACIÓN CONSTITUYE UN INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS RELACIONADO CON EL TRABAJO ESPECIAL DE GRADO ***“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO EN EL PERSONAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE CONSTRUCCIÓN EN EL ESTADO ARAGUA”CASO ESTUDIO EMPRESA FIENCA C.A.***

ESTE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS FUE ELABORADO DE TAL MANERA QUE PERMITA LA OBTENCIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN CALIFICADA, TANTO CUALITATIVA COMO CUANTITATIVA FUNDAMENTAL PARA EL ESTUDIO DEL ANÁLISIS DE ESTA ÁREA DE INVESTIGACIÓN.

LA APLICACIÓN DE ESTE INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS SERÁ REALIZADO POR SU AUTORA, ELLO CON LA FINALIDAD DE NO DESCARTAR NI OLVIDAR DATOS E INFORMACIÓN DE IMPORTANCIA RELACIONADA CON LA INVESTIGACIÓN.

LA VALIDEZ CONFIABILIDAD DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEPENDERÁ DE LA VERACIDAD CON QUE SE RESPONDAN LAS PREGUNTAS.

SE GARANTIZA EL ANONIMATO, QUEDANDO EXPLÍCITO QUE LAS RESPUESTAS SON LA EXPRESIÓN DE LA EXPERIENCIA LABORAL DE LOS TRABAJADORES.

SIN MÁS QUE HACER REFERENCIA Y EXPRESANDOLES LAS MÁS SINCERAS GRACIAS POR LA COLABORACIÓN PRESTADA.

INSTRUCCIONES GENERALES.

- 1.- LEA DETENIDAMENTE EL INSTRUMENTO.
- 2.- ES CONVENIENTE QUE RESPONDA TODOS LOS ITEMS.
- 3.- EL CUESTIONARIO ES ESTRICTAMENTE INDIVIDUAL.
- 4.- EN CASO DE DUDA CONSULTE AL ENCUESTADOR.

5.- PARA CONTESTAR COLOQUE UNA EQUIS (X) EN LA OPCIÓN QUE CONSIDERE APROPIADA A LA SITUACIÓN PLANTEADA.

MUCHAS GRACIAS.-

ITEMS	SI	NO
1)De acuerdo al trabajo que desempeña y a la		

responsabilidad del mismo considera que su sueldo o salario es justo?		
2) Considera usted que la evaluación de desempeño debe ser tomada en cuenta para fijar la escala salarial?		
3) Usted considera que se siente motivado para ejercer su trabajo y actividades dentro de la empresa?		
4) Cree usted que el ausentismo del personal es debido a la falta de motivación?		
5) Usted considera que la manera en que el supervisor resuelve los conflictos de el equipo es la más óptima?		
6) Usted considera que la empresa realiza la supervisión de sus actividades de desempeño periódicamente?		
7) Recibe usted reconocimiento por su labor y desempeño en la empresa?		
8) La Empresa le brinda oportunidades para capacitarse y crecer profesionalmente?		
9) Cree usted que existe buena comunicación entre compañeros de trabajo?		
10) Usted cree que el ambiente físico de trabajo es el más adecuado ?		
11) Sabe usted si existe en la empresa algún manual de políticas, normas, visión y misión ?		
12) Piensa usted que las enfermedades inciden directamente en el aumento del ausentismo laboral?		
13) Le gusta realizar un trabajo de calidad?		

<p>14) La empresa motiva al personal a ser más responsable, permitiendo participar en la toma de decisiones?</p>		
--	--	--

**ANEXO 07**  
**Resultados Del Instrumento.**

**CUADRO 4. RESULTADOS ENCUESTA**

ITEMS	SI(%)	NO(%)
1) De acuerdo al trabajo que desempeña y a la responsabilidad del mismo considera que su sueldo o salario es justo?	35	65
2) Considera usted que la evaluación de desempeño debe ser tomada en cuenta para fijar la escala salarial?	80	20
3) Usted considera que se siente motivado para ejercer su trabajo y actividades dentro de la empresa?	25	75
4) Cree usted que el ausentismo del personal es debido a la falta de motivación?	65	35
5) Usted considera que la manera en que el supervisor resuelve los conflictos de el equipo es la más óptima?	80	20
6) Usted considera que la empresa realiza la supervisión de sus actividades de desempeño periódicamente?	55	45
7) Recibe usted reconocimiento por su labor y desempeño en la empresa?	15	85
8) La Empresa le brinda oportunidades para capacitarse y crecer profesionalmente?	45	55
9) Cree usted que existe buena comunicación entre compañeros de trabajo?	40	60
10) Usted cree que el ambiente físico de trabajo es el más adecuado ?	60	40
11) Sabe usted si existe en la empresa algún manual de políticas, normas, visión y misión ?	0	100
12) Piensa usted que las enfermedades inciden directamente en el aumento del ausentismo laboral?	70	30
13) Le gusta realizar un trabajo de calidad?	85	15
14) La empresa motiva al personal a ser más responsable, permitiendo participar en la toma de	25	75



decisiones?		
-------------	--	--

Fuente.- Figueroa, B. (2012)

## **ANEXO 08**

### **Cálculo De La Confiabilidad Por El Coeficiente De Crombach**

<b>ITEMS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTALES</b>
1	04	16	20
2	16	04	20
3	05	15	20
4	13	07	20
5	16	04	20
6	11	09	20
7	03	17	20
8	09	11	20
9	08	12	20
10	12	08	20
11	0	20	20
12	14	06	20
13	17	03	20
14	05	15	20
			St=20
<b>TOTALES</b>	133	147	S=140

Fuente. Figueroa, B (2012)

### **FORMULA**

$$\alpha = N / (N - 1) * 1 - (St / S)$$

$$\alpha = 14 / (14 - 1) * 1 - (20 / 140)$$

$$\alpha = ( 1.076 * 1) - (0.142)$$

$$\alpha = 0.93$$

