

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO  
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL  
ESTADO APURE  
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN,  
MENCIÓN GERENCIA GENERAL

COORDINACIÓN  
ÁREA DE POSTGRADO

**PLAN DE FORMACION ORGANIZACIONAL APOYADA EN EL  
LIDERAZGO PARA LA DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO  
LABORAL**

**Autora: Carmen Montoya**

**C.I.:**

**Tutora: Dra. Militza Araque**

San Fernando de Apure, Octubre 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN GERENCIA GENERAL

**PLAN DE FORMACION ORGANIZACIONAL APOYADA EN EL LIDERAZGO  
PARA LA DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO LABORAL**

**Caso de Estudio: Departamento Servicios Generales de la Secretaría  
Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure**

**Trabajo de Grado para optar al grado de Magister Scientiarum en  
Administración, Mención Gerencia General**

**Autora: Carmen Montoya**

**Tutora: Dra. Militza Araque**

San Fernando de Apure, Octubre 2017

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **DRA. ARAQUE MILITZA**, Cédula de Identidad N° **14.812.884**, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado: **PLAN DE FORMACION ORGANIZACIONAL APOYADA EN EL LIDERAZGO PARA LA DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO LABORAL. Caso de Estudio: Departamento Servicios Generales de la Secretaría Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure**, presentado por la ciudadana: **Carmen Montoya**, para optar al título de Magister en Administración, Mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 26 días del mes de Octubre del año 2017.

**Dra. Militza Araque**  
**C.I. 14.812.884**

\_\_\_\_\_  
Firma de Aprobación del tutor

Fecha de Entrega:\_\_\_\_\_



## ACTA DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO

Hoy, 01 de noviembre del año 2017, siendo las 4:30 pm, en el Aula "1" del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ – Apure, se dio inicio al acto de Presentación y Defensa del Trabajo de Grado titulado: "PLAN DE FORMACIÓN ORGANIZACIONAL APOYADO EN EL LIDERAZGO PARA LA DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES DE LA SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN Y TESORERÍA DEL EJECUTIVO REGIONAL DEL ESTADO APURE", Bajo la responsabilidad de la participante; CARMEN MONTOYA titular de la Cédula de Identidad N° V-13.639.122, perteneciente a la Cohorte XVII, realizado bajo la tutoría del (la) profesor (a) DR. MILITZA ARAQUE. Para la obtención del título de **Magister en Administración Mención Gerencia General**, el Acto se realizó en presencia del público asistente que atendió a la invitación formulada a tal efecto y de los miembros designados según **Resolución Comisión Técnica de Postgrado de la UNELLEZ, Acta N° 182, Ordinaria, de fecha 19/07/2017, Punto N° 17**, respectivamente, todo de acuerdo con las Normas Vigentes aprobadas por la Institución. El Jurado decidió por unanimidad **APROBAR** el trabajo de grado presentado y de conformidad firman la presente Acta en la ciudad de San Fernando de Apure, a los 01 días del mes de noviembre del año Dos Mil Diecisiete (2017).

  
DRA. MILITZA ARAQUE  
C.I. N° V- 14.812.884  
Tutora

  
MSC. YUDILIS VIZCAYA  
C.I. N° V-15.683.309.  
Jurado Principal.

  
Dr. JULIO CESAR RODRIGUEZ  
C.I. 11.758.016  
Jurado Principal.



## DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por darme el Don de la vida, por su protección, fortaleza y sabiduría brindada. Gracias señor por permitirme alcanzar otra meta mas.

A mis padres Isabel Teresa y Ramón Antonio, por darme la vida y brindarme su apoyo en todo momento. Que Dios les derrame bendiciones sobre ustedes.

A mi esposo Cesar Daniel compañero de mi vida, gracias por el apoyo incondicional que siempre me has brindado. Que Dios te bendiga.

A mis hijas Estefanny Alejandra y Daniela Victoria; los tesoros más grandes de mi vida, quienes me motivan a vencer obstáculos y alcanzar el éxito. Que Dios me las proteja.

A mis hermanos, Maira, Héctor, Antonio, Rossana y Juan Víctor por su apoyo incondicional, que nuestro padre celestial ilumine sus vidas y los conduzca por el camino de la prosperidad.

A mis suegros, quienes me brindaron su apoyo, comprensión y afecto. Gracias por incentivar me.

A mis amigas(os) y compañeras de estudios, Neyelin, Maria, quienes siempre tendrán un lugar especial en mi corazón.

A mis compañeros de trabajo de la Secretaria de Administración, quienes me brindaron su apoyo y confianza en todo momento.

A todos Gracias por siempre estar a mi lado en los momentos más importantes de mi vida.

**Carmen Montoya**

## **AGRADECIMIENTO**

Al concluir con éxito la presente investigación debo manifestar un profundo agradecimiento a todas las personas que colaboraron de una u otra forma desinteresada para la realización de este trabajo.

Primero que nada a Dios Todopoderoso, por darme la oportunidad y permitirme lograr esta anhelada meta.

Muy especialmente a la Dra. Miliitza Araque, mi tutora quien de manera incondicional apporto sus conocimientos y experiencia para el desarrollo de esta investigación.

A la magister Yudilis Vizcaya, los Doctores Julio Cesar Rodríguez y Marcos Flores, por su valiosa colaboración y accesoria prestada en todo momento.

A todos los profesores y compañeros de la Maestría en Administración Gerencia General, por haber compartido conmigo el aprendizaje en esta etapa de formación personal, académica y profesional.

A todo el personal que laboran en Secretarías de Administración y Tesorería (Servicios Generales), quienes dispusieron unos minutos de su tiempo, para aportar sus ideas y colaboración en el estudio realizado.

A todos mi más sincero agradecimiento.

**Carmen Montoya**

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
ÍNDICE GENERAL.....	viii
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULOS</b>	
I EL PROBLEMA.....	2
Planteamiento del Problema.....	2
Objetivos de la Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
Justificación.....	7
II MARCO TEÓRICO.....	11
Antecedentes de la Investigación.....	11
Bases Teóricas.....	15
Teorías que Sustentan la Investigación.....	21
Bases Legales.....	25
III MARCO METODOLÓGICO.....	31
Paradigma de la investigación.....	31
Tipo de Investigación.....	32
Diseño de la Investigación.....	37
Nivel de Investigación.....	33
Población y Muestra.....	33
Técnicas e instrumentos de recolección de los datos.....	34
Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	36
Técnica de Análisis de Datos.....	37
IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	38
V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	63
VI LA PROPUESTA.....	64
Presentación.....	64
Justificación de la Propuesta.....	65

	Pág.
Objetivos de la Propuesta.....	68
Objetivo General.....	68
Objetivos Específicos.....	68
Fundamentación de la Propuesta.....	69
Factibilidad de la Propuesta.....	74
Estructura de la Propuesta.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	87

## LISTA DE CUADROS

Cuadro N°		pp.
1.	Cuadro de Operacionalización de Variables.....	34
2.	Distribución de la población del departamento de servicios generales pertenecientes a la secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure.....	38
3.	Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Nivel Académico.....	42
4.	Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Formación y Capacitación.....	43
5.	Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Liderazgo.....	45
6.	Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Delegación de Responsabilidades.....	46
7.	Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Toma de Decisiones.....	47
8.	Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Ambiente Laboral.....	48
9.	Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Comunicación.....	49
10.	Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Relaciones Interpersonales...	50
11.	Distribución de las respuestas aportadas por los empleados administrativos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Satisfacción de Necesidades.....	51
12.	Distribución de las respuestas aportadas por los empleados administrativos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Incentivos..	52
13.	Distribución de las respuestas aportadas por los empleados administrativos a través del instrumento	53



**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráficos N°</b>		<b>pp.</b>
1.	Nivel Académico.....	43
2.	Formación y Capacitación.....	44
3.	Liderazgo.....	45
4.	Delegación de Responsabilidades.....	46
5.	Toma de Decisiones.....	47
6.	Ambiente Laboral.....	48
7.	Comunicación.....	49
8.	Relaciones Interpersonales.....	51
9.	Satisfacción de Necesidades.....	52
10.	Incentivos.....	53
11.	Toma de Decisiones.....	54
12.	Desempeño Laboral.....	55
13.	Comunicación.....	56
14.	Cumplimiento de Metas y Objetivos.....	57
15.	Eficiencia.....	58
16.	Liderazgo.....	59

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
“EZEQUIEL ZAMORA”  
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN GERENCIA GENERAL

**PLAN DE FORMACION ORGANIZACIONAL APOYADA EN EL LIDERAZGO  
PARA LA DISMINUCIÓN DEL AUSENTISMO LABORAL**

**Caso de Estudio: Departamento Servicios Generales de la Secretaría  
Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure**

**Autora: Carmen Montoya  
Tutora: Dra. Militza Araque  
Año: 2017**

**RESUMEN**

La investigación tiene como objetivo proponer un plan de formación organizacional apoyado en el liderazgo gerencial para disminuir el ausentismo laboral de los empleados adscrito al departamento de Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure. En tal sentido, se enfocó el estudio apoyado en un nivel descriptivo, apoyado en un diseño de campo bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por 4 directivos y 24 trabajadores unidades de análisis, a las cuales se les administró dos cuestionarios, uno dirigido a los directivos y otro a los trabajadores. Del análisis efectuado a los datos obtenidos, se generaron las siguientes conclusiones: Es necesario señalar que en la actualidad se necesitan gerentes de que sean verdaderos líderes transformadores. Estos directivos han de poseer atributos que conlleven a transformar y motivar a las personas, a comprometerlos a que sean más conscientes y estén alerta sobre la importancia de los resultados, y los lleva a trascender sus propios intereses en busca de un bien común, demostrando que el liderazgo gerencial contribuye a mejorar los procesos en una organización. Se recomienda a la institución promover a través de un liderazgo transformador una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia satisfaciendo las necesidades individuales y colectivas a los fines de fomentar su auto-desarrollo.

**Palabras Clave: Plan, Formación Organizacional, Liderazgo, Ausentismo Laboral**

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la estructura de las organizaciones amerita líderes con características en constante transformación. Estas características, determinan que debe ostentar un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se dedicaba mayormente al control y la supervisión. De allí, la importancia del rol del líder desde el punto de vista transformacional, ya que como todo individuo, posee defectos y virtudes que debe conocer; esto implica autoevaluarse primero, para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar en el desempeño laboral de su personal para conseguir el éxito. En el caso de la gerencia en las organizaciones tanto públicas como privadas, también se necesita cambiar y, a través de este cambio, conseguir mejorar y desarrollarse, para lo cual se necesita un liderazgo adecuado.

Es por ello, que se pretende realizar el presente estudio dirigido proponer un plan de formación organizacional apoyado en el liderazgo gerencial para disminuir el ausentismo laboral de los empleados adscrito al departamento de Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure. En cuanto a la metodología empleada, la misma se enmarcó en el diseño de campo, bajo el tipo de investigación descriptiva en la modalidad de proyecto factible. La estructura del trabajo, se presenta en seis capítulos:

El Capítulo I, contiene el problema, se describe el planteamiento, los objetivos y la justificación. El Capítulo II, referido al marco teórico, antecedentes, bases teóricas, teorías y bases legales que sustentan la investigación. El Capítulo III, contiene la metodología utilizada señalando el nivel, diseño y modalidad de investigación, se describen las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos. El Capítulo IV, referido a los resultados. Capítulo V, conclusiones y recomendaciones. El Capítulo VI, se incluye la propuesta. Finalmente, se insertan las referencias.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

El entorno mundial ha dado algunos giros en cuanto a ese desenvolvimiento organizacional donde el liderazgo y la cultura se han ido modificados sin precedentes en los últimos años y aún se desconoce el futuro. En el siglo XXI, se aprecia al hombre desde una perspectiva más amplia que abarca diversos campos, enmarcados en un contexto de continuo avance y donde se pone de manifiesto una nueva noción de Liderazgo, Francis Ávila (2015). Mientras que, Maxwell, (2010), define, “El liderazgo se desarrolla, no se manifiesta. El verdadero “líder nato” siempre surgirá, pero para permanecer en la cúspide debe desarrollar las características propias de liderazgo” (p. 43).

En este sentido cabe destacar, Latinoamérica en el abordaje del estudio de la cultura organizacional y el liderazgo presente de las organizaciones en la última década, se logró evidenciar la transformación de conceptos organizacionales gracias al impacto de la globalización, los sistemas de comunicación, la tecnología, los cambios sociales, económicos y políticos que se han generado en la región a través del tiempo, Martha B. Cabrera, (2016). El concepto de cultura ha evolucionado en el tiempo, concluyendo que la cultura organizacional la constituyen una serie de creencias, normas y valores que condicionan la forma en que una organización piensa y actúa con respecto a su contexto interno y externo Porret-Gelabert, (2010). En este

orden de ideas, Elvina Carrillo y Socorro Naranjo, (2015), en el Instituto PNL., venezolano indican:

Los líderes como todos los seres humanos, poseen luz y oscuridad, defectos y virtudes, debilidades y fortalezas que deben conocer; esto implica mirar dentro de sí mismos, con humildad y entusiasmo, para aprender continuamente sobre la base de sus propias experiencias, conocerse, reconocerse y valorarse, para entender y comprender con empatía y asertivamente a los liderados y, reflejar lo que buscan alcanzar, el beneficio de todos los implicados, representado en el logro de las metas y, la cobertura de intereses y necesidades, de los miembros de los diferentes grupos donde participan. (p. 310)

Dicho de otro modo, los líderes que obtienen los mejores resultados, no dependen de un estilo en particular, sino que tienden a utilizar la mayoría de ellos, los empleados que están bajo liderazgo a lo largo en un período determinado de forma armoniosa y gradual. Por demás de interesante, la disminución del ausentismo laboral es un tema para estudiar por considerarse de gran importancia dentro de las organizaciones, con la finalidad de que la empresa disminuya el ausentismo y se dé el estilo de liderazgo acorde a las necesidades del personal y de la institución.

Es oportuno destacar, el liderazgo en las organizaciones fueron adaptando su crecimiento y desarrollo en los diferentes ámbitos, cambios que hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos, la competitividad para superar todos sus objetivos. Ciertamente, las organizaciones venezolanas no escapan a esta realidad de cambio, con la adopción de nuevas tecnologías (Calidad de gestión, Reingeniería de procesos, (entre otros) han visto excelentes resultados. Tal es el caso de las empresas siderúrgicas y petroleras que compiten en el ámbito internacional.

Mediante los procesos de transformación organizacional, el Ejecutivo Regional del Estado Apure cuenta con una estructura organizativa para identificar las funciones en cada una de las Divisiones, facilitando la

comunicación interna y externa, para lograr el desarrollo eficiente de las actividades encomendadas. Sucede, pues, que en el Departamento de Servicios Generales se ha notado una debilidad con respecto al ausentismo constante del personal, esto trae consecuencias retraso en: mantenimiento de baños, pintura de instalaciones, mantenimiento de las aéreas verdes, preparar la distribución por grupo de trabajo, entre otras actividades fundamentales como lo es las reparaciones y mantenimiento del circuito y equipos eléctricos.

Por consiguiente, la importancia de este plan de formación reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es sólo el resultado de los factores organizacionales (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores; por eso, la cultura Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, que pueden conllevar a la disminución disminuir los problemas de ausentismo laboral que se presentan en el departamento de Servicios Generales del Ejecutivo Regional del Estado Apure.

Ahora bien, las organizaciones del siglo XXI, están enmarcadas en un contexto de continuos avances tecnológicos, se encuentran inmersas en una economía global, con altos niveles de competitividad, incertidumbre, estrategias de orientación, en el énfasis del capital humano. Por lo que se han evidenciados cambios en Latinoamérica en el abordaje del estudio del liderazgo y la cultura organizacional presentes en las organizaciones en la última década. Por lo que se evidencia la transformación de concepto organizacional gracias al impacto de la globalización, la tecnología, los cambios sociales, económicos y políticos que se han generados a través de los días. A pesar de ser antiguo el planteamiento de Bertalanffy (1989) sigue vigente al analizar las dinámicas organizacionales que se pueden ver en diferentes contextos. Este autor plantea que los sistemas:

(...) tienen diferentes principios, que se aplican en la organización: 1) la interdependencia de todas sus partes para un normal funcionamiento, 2) la organización ha de ser consciente de los cambios en su entorno para lograr identificar influencias externas (economía, políticas) e internas (el recurso humano) y 3) las organizaciones no son entidades estáticas, son flexibles y adaptativas e innovan para hacer frente a restricciones del entorno (p. 93).

Este planteamiento a pesar de ser antiguo estableció las bases para ver a las organizaciones de forma diferente. Es pertinente analizar al liderazgo como un proceso amplio que intenta comprender y visionar las competencias necesarias para lograr que una organización se diferencie. Este proceso debe ir de la mano con interacción continua que existe entre las personas y la organización, tomando al componente humano con un factor potencial para transformar no solo los procesos internos de la organización sino también para transformar la realidad y los contextos en donde se desarrollan.

El verdadero líder es el alma de la empresa y es el que genera el entusiasmo que motivara el rendimiento. Este rendimiento está directamente influenciado por el ausentismo del personal que labora en la Institución. Entendiendo por ausentismo laboral, lo expuesto por Laya Lissette (2015).

Como toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo. El ausentismo es uno de los factores que más preocupan a las empresas y que más tratan de controlar y reducir. (p 28)

Bajo esta definición tan genérica, aunque hay muchas, hay causas justificadas u otras circunstanciales. Con todo, el ausentismo es uno de los factores que más preocupan a las empresas y que más tratan de controlar y reducir. Para conseguirlo es preciso conocer bien las causas que lo ocasionan, definir el tipo de ausentismo de que se trata y contar con los mecanismos adecuados para medirlo y valorarlo. Esta afirmación es confirmada por varios autores, entre los que se encuentra, Chrysler de Venezuela, en datos aportados por el Periodico el Universal en su Seccion de Economia, durante el (2015).

El ausentismo laboral se ha incrementado entre 20% y 40% debido a la escasez de alimentos y otros artículos de primera necesidad, pues los empleados piden permisos un día a la semana o se retiran de su puesto cuatro o cinco horas para hacer cola cuando llega un producto al comercio. Esto perjudica la productividad en empresas y organismos del Estado. (p. 8)

Con base a la situación descrita, el ausentismo laboral es un indicador o síntoma de que algo no está bien en una empresa y el trabajador que no acude diariamente a desarrollar sus labores. En el caso específico del Departamento de Servicio Generales del Ejecutivo Regional del Estado Apure se nota un porcentaje alto de ausencia de los empleados en sus puestos de trabajo, lo que genera retraso en las tareas diarias del departamento, malestar entre compañeros y bajo rendimiento en el cumplimiento de sus funciones, se observa desinterés por alcanzar las metas planteadas, poca motivación en el desempeño de las funciones asignadas, el compromiso con la organización es mínimo.

Estos indicadores traen como consecuencia incumplimiento y retardo en el horario de trabajo, así mismo, se observó poca responsabilidad en el área laboral, exceso de reposos, ausentismo laboral, eso sucede según lo referido por ellos a la ausencia de liderazgo, ya que no presentan la influencia e impacto en el personal, son poco estimuladores, se interesan escasamente por el conocimiento organizacional, no establecen redes de liderazgo, lo cual es una limitante para apoyar esfuerzos de cambio.

Así mismo, se pudo evidenciar que tanto el clima como el liderazgo son factores determinantes en el desarrollo, evolución y adaptación de la organización al medio en que se desenvuelve. Al hacer referencia, a estos aspectos claves se puede señalar aquellas propiedades que se vinculan con los ambientes de trabajo, que facilitan o limitan la eficiencia individual y organizacional; es por ello, que en dicho ambiente se define también como parte de la personalidad de la organización; pudiendo ser el mismo favorecedor o perturbador lo que en gran parte depende del liderazgo, de allí

que los nuevos enfoques en gerencia proponen nuevos estilos como es el transformacional.

Por lo anteriormente expuesto surge el interés por realizar la presente investigación con el propósito de proponer estrategias que disminuyan el ausentismo laboral en los empleados adscrito al Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure, por lo que se hace oportuno buscar respuestas a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la cultura organizacional de la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure?

¿Qué estrategias aplican los directivos para minimizar la ausencia laboral en el departamento de Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure?

¿Qué estrategias se podrían diseñar para conformar un plan de formación organizacional apoyado en el liderazgo gerencial para disminuir el ausentismo laboral de los empleados adscrito al departamento de Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure?

## **Objetivo de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer un plan de formación organizacional apoyado en el liderazgo gerencial para disminuir el ausentismo laboral de los empleados adscrito al departamento de Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure.

### **Objetivos Específicos**

Describir la situación actual de la cultura organizacional de la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure.

Identificar las estrategias que aplican los directivos para minimizar la ausencia laboral en el departamento de Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure.

Diseñar un plan de formación organizacional apoyado en el liderazgo gerencial para disminuir el ausentismo laboral de los empleados adscrito al departamento de Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure.

### **Justificación de la investigación**

El concepto ausentismo laboral, es un problema importante que va en aumento con el pasar de los días y en las mayorías de las empresas, cuyo factor debe conocerse y tratar de reducirlo al mínimo, ya que estos índices pueden llegar a convertirse en una fuente de pérdidas en cuanto a productividad e influye negativamente para el cumplimiento de los objetivos y misión de la misma. Por lo que es muy importante no pasar este fenómeno por alto sino hay que investigar tipo y que lo causa, conocerlo y tratarlo. Stoner (1996) citado por Sánchez (2014), refiere lo siguiente:

El ausentismo 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 causa directas del mismo. (p. 81)

En los últimos años la problemática relacionada con el liderazgo y cultura organizacional para disminuir el ausentismo laboral del personal adscrito al Servicios Generales del Ejecutivo Regional del Estado Apure, por lo que se considera importante que en este estudio se identifiquen las causas que

ocasionan el ausentismo y cuál es su consecuencia. Según Shon (2013), realizó un interesante meta-análisis al respecto, y concluyeron que:

El clima laboral en particular ejerce un impacto importante sobre las creencias, los estados emocionales y las conductas de los trabajadores, afectando de manera considerable no sólo la calidad de su desempeño, sino también su nivel de compromiso y su bienestar psicológico. (p. 81)

Aunque el liderazgo sea un fenómeno universal, se ha evidenciado que los valores, creencias, normas e ideales propios de una determinada cultura afectan la forma en que se ejerce el liderazgo, las metas trazadas, las estrategias utilizadas para lograrlas y la percepción que tengan los seguidores sobre el actuar del líder. Por esta razón urge replantearse el papel del liderazgo en la actualidad y mucho ayudaría una revisión interna de las emociones y los pensamientos de su equipo: qué desean, qué los motiva, cómo actúan, cómo relacionarse y cómo cooperar; cuáles son sus preferencias, ambiciones y expectativas.

El ausentismo laboral es considerado como una de las causas de mayor incremento de los costos en la organización, que si no se controla puede llegar afectar seriamente los niveles de productividad y competitividad, por esta razón es importante conocer tanto los costos directos como indirectos para tomar medidas preventivas y oportunas. Por su parte (2014); plantea la “importancia que es para toda institución las relaciones laborales, para no permitir factores laboral influya de forma significativa en los trabajadores que tienen tasa alta de ausentismo y por tanto crea una serie de problemas” (p. 121).

En este sentido, la relevancia de esta investigación para el departamento de servicios generales pertenecientes a la Secretaría de Administración, se percibe desde el punto vista: teórico, con una relevancia social, en ámbito general, institucional, laboral y económico. En el ámbito teórico, esta investigación por ser novedosa y sobre un tema de actualidad dio un aporte conceptual importante, desde el punto de vista conceptual y por la

generación de nuevos conocimientos que permitieron identificar las causas que ocasionan el ausentismo laboral en las instituciones tanto públicas como privadas, con el objetivo de determinar el modo en que las Instituciones definen, registran y calculan los datos sobre la asistencia y ausencia al trabajo lo cual constituye una clave fundamental para conocer los problemas y futuras soluciones de ausentismo.

La relevancia social, se relación con que el ausentismo laboral disminuya cuando el trabajador se enfrenta ante el paro o la crisis económica, y se esfuerza en reducir la tasa de ausentismo en la institución; mientras que el ámbito gerencial, permitió a los gerentes adoptar una actitud hacia los empleados que sirva de estímulo para que cumplan sus funciones de manera exitosa, en torno a la disminución del fenómeno universal que está afectando considerablemente el buen funcionamiento de las instituciones. En cuanto al ámbito Institucional; es pertinente acotar que fue de gran ayuda para la organización y sus integrantes, puesto que valora al recurso humano por las habilidades que posee para enfrentar retos dentro de la organización

Con relación a la relevancia laboral cabe señalar que el estudio beneficiaría a la institución por cuanto busca abordar los indicadores que generan el ausentismo laboral logrando promover acciones que conlleven el cumplimiento de las funciones asignadas así como las actividades establecidas dentro de la estructura de la organización. Cuando se habla del ámbito laboral el ausentismo crece ante la fatiga, las tareas repetitivas y parcializadas, el interés y la motivación, y que le llevan a una situación de alienación, lo que experimenta e influye mediante.

En cuanto al ámbito económico, el mismo es de gran ayuda para los gerentes, cuando el trabajador se enfrenta con que la relación remuneración-trabajo no le es en absoluto satisfactoria, la desmotivación del trabajador conlleva al ausentismo laboral, su defensa hacia los gerentes ocasionando crisis y retrasó en las labores cotidianas.

Aunado a lo descrito, con la investigación se pretende ahondar en una información que pueda y deba ser utilizada si se quiere lograr un desempeño eficaz y eficiente en el proceso gerencial como departamento modelo del sector público dentro del Ejecutivo Regional del Estado Apure, en consecuencia, el estudio provee una serie de bases teóricas que pueden ser utilizadas.

En cuanto al ámbito científico-metodológico, el estudio se desarrolló bajo el parámetro de la investigación cuantitativa porque las variables de estudio permitieron describir el fenómeno de estudio. En el plano práctico, el tipo de liderazgo gerencial no sólo debe ser considerado como una práctica de algunas instituciones, sino a través de una estrategia adecuada debe ser incorporada en sus acciones formativas y normas de convivencia a fin de consolidar la formación de valores en toda la organización.

Desde esta perspectiva, la investigación tiene relevancia académica, puesto que la misma está enmarcada dentro de la línea de Investigación de la Maestría de Gerencia General de la Universidad Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ 2009), de gerencia Pública, en el área de ciencias Sociales, la misma ofrecería resultados que puedan ser compartidos con aquellos profesionales interesados en la temática, particularmente aquellos gerentes, que a través de sus propias investigaciones puedan incluso profundizar, mejorar o reorientar esta investigación a temas relacionados.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Un marco teórico según Borsotti (2012), “es el grupo central de conceptos y teorías que se utilizan para formular y desarrollar un argumento o tesis” (p. 91). Esto se refiere a las ideas básicas que forman la base para los argumentos, mientras que la revisión de textos se refiere a los artículos, estudios y libros específicos que se usan dentro de la estructura predefinida, tanto el argumento global el marco teórico como las posturas que lo apoyan, la revisión de literatura son necesarios para desarrollar una tesis cohesiva y convincente.

#### **Antecedentes de la investigación**

En esta parte se presenta un resumen de los trabajos de investigaciones que tienen relación con el tema investigado, los cuales son considerados como antecedentes, al respecto se revisó un conjunto de ellos y se seleccionaron los siguientes:

Ruiz (2013), presenta la investigación ante la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (Campus la Morita), como requisito para optar al título de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación, titulada: Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte, dicha investigación explica la influencia

del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte.

La referida investigación, concluye además que dentro del estilo de liderazgo transformacional, las sub dimensiones, influencia idealizada y estimulación intelectual influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas; al igual que las sub dimensiones, recompensa contingente y dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional influyen significativamente, que permitió mediante el modelo de regresión lineal múltiple probar las hipótesis planteadas durante el proceso de la investigación.

Esta investigación representa un aporte sobresaliente para esta investigación, ya que el liderazgo es un proceso común de líder y trabajadores para avanzar a un nivel más alto de la moral, disminución del ausentismo, mediante la motivación, es decir, es una transformación que produce cambios significativos en la empresa y en las personas que la conforman, logrando visualizar sus resultados en el desempeño de empleados, lo que permitió el mejor funcionamiento y desempeño del personal adscrito al departamento de Servicios Generales perteneciente a la Secretaria de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure.

Por su parte, Figueroa (2014), presentó un trabajo de investigación ante la Universidad de Carabobo, como requisito para optar al título de Magister en Gerencia de la Construcción, titulado: Plan estratégico para la disminución del ausentismo laboral en las empresas del sector de construcción del estado Aragua. La 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 investigación de campo, tipo descriptivo y complementada con investigación transversal, bajo la modalidad de Proyecto Factible.

La referida investigación, arrojó como conclusión que los resultados permitieran establecer la existencia de grandes factores en la 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 permitió 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.

La presente investigación representa un valioso aporte, muestra que las investigaciones guardan concordancias y se relaciona con el problema del ausentismo laboral, en establecer factores como insatisfacción, política salarial, falta de reconocimientos, bajo compromiso, desconocimiento del direccionamiento estratégico. Es decir para lograr un equilibrio y lograr la disminución del ausentismo en las instituciones la clave es un trabajo en equipo y la búsqueda de consejos será la base del buen funcionamiento e integración, todo será logrado siempre que el líder se comprometa con la Institución.

Por otra parte, Rojas (2014), realizó un trabajo de investigación para la Universidad de Chile, para optar al grado de Magister en Salud Pública, titulado: "Estudio descriptivo del Ausentismo Laboral en trabajadores del Sistema Público de Salud en Chile. La misma tuvo como propósito abordar la problemática del ausentismo por incapacidad laboral en los trabajadores del sistema público de salud en Chile, fenómeno que genera fuertes costos económicos y organizacionales que afectan la productividad del sector público. El objetivo de esta investigación es describir el ausentismo por incapacidad laboral de los trabajadores.

La presente investigación pretende entre otras cosas realizar este primer paso, ya que según la evidencia encontrada, todos los estudios realizados en el país respecto al tema se han dedicado a medir el impacto del ausentismo laboral solo por licencias médicas curativas en trabajadores de la salud, sin

abordar otras causas del ausentismo ni las variables individuales de los trabajadores que podrían influir en este acontecimiento, por lo que este estudio es un desafío en sí mismo al ser el primero en su tipo.

Este trabajo representa un gran aporte a la investigación, la misma muestra un enfoque actualizado de los principales factores que incide en la ausencia del trabajo, tomando en cuenta las causas personales, profesionales y organizativas de la institución. Por otra parte, está estrechamente ligada ya que uno de los factores del ausentismo laboral en la investigación es causada ausentismo involuntario del personal (enfermedad). Los estudios citados anteriormente, exponen el problema de ausentismo laboral así como los principales factores asociados. En este sentido se considera significativo por el suministro de información sobre la magnitud del problema del ausentismo laboral de los empleados adscrito al departamento Servicios Generales pertenecientes a la Secretaria de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure.

Por su parte, Rojas (2014), efectuó en la Universidad Bicentenario de Aragua un estudio como requisito para optar al título de Magister en Gerencia de Recursos Humanos titulado: Liderazgo Transformacional en Directores de Liceos Bicentenarios Regulares del área Metropolitana. El objetivo central de este estudio fue analizar las relaciones que pudieran existir entre el Liderazgo Transformacional y el Clima Organizacional en las instituciones educativas públicas. En cuanto a la metodología empleada fue de descriptivo con un diseño de campo, transeccional no experimental. Del análisis efectuado a los datos obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos, permitió al investigador generar las siguientes conclusiones:

El trabajo que se efectuó abordó un proceso de reflexión que se espera sea internalizado por todos aquellos que de alguna manera tienen bajo su responsabilidad el dirigir y conducir el trabajo de las personas en las organizaciones, especialmente, el director del centro educativo a fin de que

comprendan la necesidad de trascender el enfoque convencional tayloriano de la administración, que aún persiste, por un enfoque, que como diría Chiavenato está centrado en las personas como socias de la organización. De igual manera, este trabajo ha sido de gran relevancia puesto que permitió enriquecer el marco teórico del presente trabajo investigativo, así como generar insumos teóricos necesarios que permitan a la investigadora consolidar y contrastar las posturas teóricas de ambos estudios para fundamentar el trabajo que se adelanta.

## **Bases Teóricas**

### **Liderazgo**

Al respecto, Stoner y Freeman (1994), señalan que el liderazgo “es el proceso de influir en las actividades de los miembros del grupo relacionados con las actividades” (p. 506). De allí que, Todo administrador debe ser capaz de guiar a su grupo de subordinados, influir en ellos para el logro de objetivos propuestos dentro de la organización. Es por ello, que las organizaciones existen para lograr objetivos que son imposibles de lograr, si cuenta con individuos que actúan por su cuenta. Las organizaciones en sí mismas, son un mecanismo de coordinación y control.

Así mismo, Solórzano (2012), define al liderazgo como “la capacidad de influir en un grupo con el objeto de que el grupo alcance sus metas. Esto puede surgir del grupo y también en razón de la designación formal para dirigir al grupo con un líder que los guíe” (p. 42). De allí, que el líder debe poseer algunas cualidades de conducción de grupos como competencia, sensibilidad, disciplina, capacidad de influir y, sobre todo, capacidad de implicar a las personas alrededor de un proyecto común que tenga en cuenta los objetivos de la organización. Por su parte, Daft (2012), define el liderazgo como:

La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten, considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el representante institucional de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización. (p. 172).

Al interpretar esta cita, se infiere que el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente, hacia la consecución de metas grupales. El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo. En este orden de ideas, cabe señalar lo que señala Chiavenato (1989), "el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos" (p. 91). En este sentido el líder está en la obligación de conocer la motivación humana para saber guiar a las personas.

El líder debe ser capaz de fomentar a través de la humanización un proceso de interacción entre los individuos y crear un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas, supervisión y control. Éxito en el liderazgo se refiere a la manera como se comportan los seguidores y la efectividad al estado motivacional interno de estos. Por otro lado, el liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. Entre las características que identifican un verdadero líder, están las siguientes:

- **Sabe escuchar:** Un buen líder de una empresa sabe escuchar a todos: empleados, compañeros, accionistas, clientes... Se interesa por conocer las inquietudes y las opiniones de cada una de las personas que conforman su empresa, ya que es consciente de que cada una es una pieza importante de

la misma. Se preocupa por sus empleados y compañeros: Otra de sus características es la empatía. Si cualquiera de los eslabones de su empresa tiene algún problema ya sea personal o profesional, un buen líder se preocupará y hará lo posible por subsanarlo.

- **Tiene carisma:** Por supuesto para ser un líder hay que tener carisma, es decir, transmitir cierta atracción sobre las personas que tiene a su alrededor. Un líder carismático es aquel que motiva y suscita la admiración de sus empleados. Probablemente empezó desde abajo: No tiene por qué ser necesariamente de esta forma, pero muchas veces suele ocurrir que cuando un líder comienza desde lo más bajo de la empresa, cuando alcanza un puesto de importancia es mucho más empático y razonable que otro que empezase directamente desde lo más alto.

- **Es resolutivo:** Es decir, sabe desenvolverse ante los problemas o retos que le surgen a su empresa. Es una persona resuelta que se ve capaz de afrontar todo lo que venga. Sabe delegar con total confianza: Muchos jefes pecan de no saber delegar en sus empleados y compañeros, cosa que es básica para llevar correctamente una empresa. Un buen líder sigue una serie de pautas antes de delegar, pero lo hace y con total confianza. Continúa aprendiendo: No se cansa jamás de aprender. Asiste a cursos, ponencias, charlas, todo con tal de no dejar que sus conocimientos se oxiden y queden obsoletos. Quiere a su empresa: Es algo fundamental. Un buen líder es aquel que ama a su organización y que está dispuesto a cualquier cosa por ella. Es un apasionado de su trabajo y le gusta lo que hace.

### **Enfoques Básicos sobre Liderazgo**

Según Laya (2015), existen diversos enfoques básicos sobre liderazgo, entre los que se pueden nombrar los siguientes: “Enfoques contemporáneos, enfoque del liderazgo basado en valores, enfoque de líderes carismáticos,

enfoque de liderazgo transaccional y enfoque de liderazgo reflexivo” (p. 12). A continuación se pasa a describir brevemente cada uno de ellos:

### **Enfoques Contemporáneos**

En la actualidad se escucha mucho la palabra liderazgo y lo útil que es para guiar a las personas al éxito, es por ello que durante los últimos años se han desarrollado muchos enfoques que intentan explicar el liderazgo, como lo son:

**Enfoque del liderazgo basado en valores:** Necesidad de compartir valores entre los líderes y los seguidores expresados en políticas y sistemas organizacionales.

**Enfoque de líderes carismáticos:** Los empleados se identifican con los líderes, ya que estos les dan la entera confianza que necesitan para confiar en sí mismos y pensar en el éxito como algo que se puede alcanzar.

**Enfoque de liderazgo transaccional:** El líder estipula una recompensa y un castigo de acuerdo a los resultados que se obtienen, esto con el fin de influir en los seguidores y motivarlos.

**Enfoque de liderazgo reflexivo:** Generar una confianza entre el líder y los seguidores donde se comparten estrategias, valores, ideas, información, poder y actitud resultado de un proceso reflexivo de la situación que se vive; este enfoque promueve el aprendizaje y la capacitación, motivando a los empleados hacia la interacción y la cooperación y realizando una retroalimentación de los resultados.

### **El liderazgo transformacional**

Este liderazgo es considerado como el modelo del futuro. Serán los líderes de las organizaciones que aprenden, que cambian y que se adaptan, haciendo frente a los retos de las nuevas tecnologías y a las necesidades y

expectativas de los destinatarios activos del servicio, mediante la mejora continua de sus procesos. Caldwell (2012), sobre el particular señala lo siguiente:

La conducción académica de tipo administrativo está dejando de tener sentido: Dejará de existir y recaerá en los mismos empleados que trabajan, en equipos con cierta autonomía y se supervisarán ellos mismos, para conseguir los objetivos. Las estructuras jerárquicas terminarán siendo sustituidas por una serie de esferas de influencia, articuladas por la visión del líder y por la misión compartida. (p. 83).

Las organizaciones se adaptan a las demandas sociales de más calidad: Existe una exigencia de calidad que está generando cambios en las organizaciones. Estos cambios se pueden identificar:

- Elaboración y publicidad del proyecto de la institución
- Gestión de las relaciones humanas como dinamizadoras de los procesos de calidad.
- Los trabajadores pasan de ser subalternos a colaboradores que participan.
- La satisfacción del personal va unida a la satisfacción del usuario.
- La satisfacción de las necesidades del usuario pasa a ser el fin último de la organización.

En este orden de ideas, es preciso señalar que el liderazgo transformacional se manifiesta a nivel técnico entre el líder y sus colaboradores. Bass (2011), define el liderazgo transformacional como “el comportamiento de ciertos equipos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo. El liderazgo más eficaz es el transformacional frente al liderazgo transaccional de tipo conductista” (p. 99). Al interpretar esta cita, se desprende el hecho que el liderazgo transformacional en relación con el individuo, tiene conciencia de que son el núcleo y el objeto fundamental de su trabajo.

Finalmente, en cuanto al liderazgo transformacional, se puede decir que es un estilo que se define como un liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores un líder transformacional se centra en transformar

a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, en este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

### **Funciones del Liderazgo**

En este aspecto se puede citar a Stoner y Freeman (1994), los cuales establecen que: Para operar con efectividad, un grupo necesita a alguien para desempeñar dos funciones de resolución de problemas y apoyo de grupo o funciones sociales tales como ser mediador en problemas y asegurarse de que los individuos se sienten valorados por el grupo. (p. 379)

### **Cultura**

La definición de la cultura comparte conceptos comunes donde refleja la importancia de valor, creencias y los efectos que esta tienen sobre el comportamiento. Según Guiot (2013); “es aquella que permite al individuo interpretar y comprender la interacción de los distintos miembros de la organización” (p. 182). La cultura ofrece una representación completa de las reglas del juego sin las cuales no puede obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

### **Cultura Organizacional**

Güedez (2013); refiere que la cultura organizacional “es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistema que integran la organización”. (p 58). Mientras que para Chiavenato (2012), “es un modo de vida, un sistema de creencias y valores aceptados por las relaciones típicas de determinada organizaciones”. (p 513). Así mismo, el autor señala que entre las ventajas de la cultura organizacional, están las siguientes: motiva el grado de interés, entusiasmo y

compromiso en el trabajo y evita la reacción afectiva de desagrado o disgusto (Quejas, Reclamo y Ausentismo). Por consiguiente, las desventajas de las mismas, serían: barrera contra el cambio, barrera contra las fusiones y adquisiciones, aprende nuevas habilidades exige esfuerzo.

### **Motivación hacia el trabajo**

Es muy común escuchar en la organización la sentencia: “hay que motivar al personal para que trabaje más”. Frecuentemente a este mandato se le da un matiz manipulatorio, como si fuera marionetas a quienes hay que “motivar”. En otras palabras se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas.

### **El Supervisor**

Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes. De acuerdo con esta definición, pertenece por lo menos a tres grupos definidos: el trabajo al que supervisa, el de la dirección del que es representante inmediato, y el de supervisores del que es compañero

### **La rotación de personal**

Según Gary (2013): “Es una técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles o fuertes” (p. 268). Se considera que es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

### **Ausentismo Laboral**

Sandoval (2014), señala que se entiende por ausentismo la “falta de asistencia de los empleados a sus puestos de trabajo por causa directa o indirectamente evitables” (p. 31). Entre ellas, se pueden mencionar las siguientes: enfermedad, cualquiera que sea su duración y carácter-común, profesional, accidente laboral o no incluidas las visitas médicas, así como las ausencias injustificadas durante toda o parte de la jornada laboral, y los permisos circunstanciales dentro del horario laboral.

### **Causas del Ausentismo Laboral**

Algunos autores, entre ellos Dessler (2014), considera que las causas del ausentismo son varias, que 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.

### **Teorías que sustentan el estudio**

#### **Teoría del Liderazgo Transformacional, Bass y Avolio (1993)**

La siguiente descripción de la Teoría del Liderazgo transformacional es recopilada por Quintero Gil (2011), quien señala que:

Los líderes transformacionales son proactivos, es decir, busca la optimización individual, grupal y de desarrollo organizacional y la innovación, no solo para lograr un desempeño que este contemplado dentro de las expectativas. Ellos convencen a sus asociados para luchar por un mayor nivel de potencial, así como nivel más alto de moral y normativas éticas. (p. 201)

De ahí la importancia que tuvo este estudio para analizar la influencia del liderazgo transformacional y variables de resultado del directivo y el personal

del Departamento de Servicios Generales. El principal aporte del presente estudio se centra en analizar la influencia del liderazgo transformacional-transaccional en cuanto a las variables para que se logre la disminución del ausentismo laboral. Resulta claro, que si se utiliza el análisis de las variables en la institución se obtiene un aporte novedoso, más aun, el uso de poder analizar las causas que originan el ausentismo.

Esta teoría se fundamenta con el estudio que se adelanta puesto que la teoría del liderazgo transformacional parte de la contribución de los directivos al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios, lo que le da la relevancia a esta postura.

Ahora bien, Bass y Avolio (2013) hicieron un estudio, la medida en que el líder transformacional se mide en primer lugar, es en términos de su influencia sobre el seguidores, los seguidores de este líder se sienten en confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio el líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual, este líder busca nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente, existen cuatro elementos de un líder transformacional:

**1. Consideración individual:** El grado en que el líder atiende a las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el que sigue y escucha a las preocupaciones de los seguidores y necesidades. El líder da la empatía y apoyo, mantiene abierta la comunicación y lugares desafíos antes de los seguidores. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebra la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo. Los seguidores tienen la voluntad y aspiraciones de desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

**2. Estimulación intelectual:** El grado en que los desafíos que el líder de la hipótesis toma riesgos y solicita los seguidores de las ideas. Los líderes con este rasgo de estimular y fomentar la creatividad en sus seguidores que poseen y desarrollan las personas que piensan de forma independiente. Para un líder como él, el aprendizaje es un valor y situaciones inesperadas son vistos como oportunidades para aprender. Los seguidores de preguntar, pensar profundamente acerca de las cosas y descubrir mejores maneras de ejecutar sus tareas.

**3. Una motivación inspiradora:** El grado en que el líder articula una visión que es atractivo y estimulante para los seguidores. Los líderes con los seguidores de desafío de inspiración con un alto nivel de motivación, comunicar optimismo acerca de los objetivos de futuro, y proporcionar el significado de la tarea a mano. Seguidores necesidad de tener un fuerte sentido de propósito para que puedan ser motivados a actuar. El aspecto de un liderazgo con visión de futuro con el apoyo de las habilidades de comunicación que hace que se precisa y potente. Los seguidores están dispuestos a invertir más esfuerzos en sus tareas, se les alienta y optimista sobre el futuro y creer en sus capacidades.

**4. El papel y el modelo de identificación:** El más alto nivel de liderazgo transformacional. El líder proporciona un diseño común de la visión y propósito, los valores y normas que le da sentido a la obra, la mejora de sus capacidades de rendimiento y la prestación de ejemplo personal, la confianza y emular a los seguidores de este líder, la identificación con los objetivos.

En consecuencia, a lo antes expuesto, es preciso puntualizar la evolución de la teoría del liderazgo transformacional en el tiempo, ya que son innumerables los aportes teóricos sobre el estudio de este tipo de liderazgo, evidenciándose una marcada tendencia a focalizar a los líderes formales de una organización y a la influencia del mismo en el bienestar de quienes estarían bajo su potestad.

### **Teoría de la Motivación, McGregor (1960)**

Esta teoría expone el ámbito de la motivación como en el ámbito de liderazgo la cual se basa en una pregunta “¿Cómo se ve a sí mismo los administradores en relación con los demás?”. La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de sus supuestos de la naturaleza de la gente. MacGregor las describe:

Teoría X; está basada en antiguos modelos de amenazas y la presunción de mediocridad de las masas. Mientras que la Teoría Y; considera que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que y que se esforzaran siempre por lograr los mejores resultados para la organización.

Después de conocer las teorías se ha podido percibir las dificultades que se pueden presentar en diferentes instituciones por errores ocasionados por los empleados. El principal aporte, en primer lugar da una visión realista del como es el ser humano en su lugar de trabajo, esto ocasionado por los factores psicosociales a los que se ven afectado y por el estado en el que se encuentran las organizaciones. En segundo lugar, se vincula gracias a la motivación y la capacidad de asumir responsabilidades, dirigir los esfuerzos para lograr los objetivos propuestos. Para concluir el departamento de Servicios Generales, debe facilitarlas condiciones para que los objetivos personales sean compatibles con las empresas, provocando la presencia del personal en la institución.

En resumen, esta teoría guarda estrecha relación con el estudio que trata sobre la formación organizacional apoyada en el liderazgo para la disminución del ausentismo laboral, en este sentido, cabe señalar que esta teoría refiere que toda organización, al ser un sistema abierto, debe tener muy en cuenta el medio y la situación en la que se encuentra. El éxito de la misma dependerá del grado en que pueda adaptar su estructura, su política y demás características al tipo de situación en la que está inmersa, o sea,

teniendo en cuenta las variables situacionales tales como tecnología, cultura, medio ambiente.

### **Teoría Humanista, Maslow (1980)**

La teoría humanista fue creada por Abrahán Maslow, quien la concibe como una psicología del ser y no del tener. La contribución de Maslow, en su libro expresa:

Consiste en ordenar por categoría y clasificación por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tiene para la persona que las contiene. En la base de la pirámide están de déficit (fisiológica), que se encuentran en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo (autorrealización) se encuentra en las partes más alta de la jerarquía. (p. 81)

Lo descrito por Maslow, solo cuando las personas logran satisfacer las necesidades logran la estabilidad para cumplir con las metas propuestas, se percibe la sutileza de los espacios para analizar lo que se plantea como un problema, es decir, priorizar las necesidades. Relacionando esta idea con la investigación, se observa que las necesidades más básicas o fisiológicas son las requeridas para mantener el punto de equilibrio en la estabilidad. La experiencia enseña que cuando el individuo se siente seguro de alcanzar todas sus necesidades este cumple con las tareas encomendadas.

### **Bases Legales**

En Venezuela, se dispone de un marco legal, contenido en varios instrumentos que regulan la prestación del trabajo, garantizando el bienestar y la salud laboral, entre los cuales se mencionan:

Constitución Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 87 de los derechos sociales, el cual establece:

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

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.”

En su artículo 89. “el trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado la ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras...” En su artículo 93 de este mismo capítulo manifiesta que: “La ley garantizará la estabilidad en el trabajo y dispondrá lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado. Los despidos contrarios a esta Constitución son nulos.”

De acuerdo a los artículos, antes citados establecen claramente que todas las personas tienen el derecho al trabajo, Pero también tienen derecho a obtener beneficios entre ellos: bienestar, considerado uno de los factores más importantes dentro de la organización, pues de ello depende garantizar un rendimiento efectivo dentro de la institución, visto como un hecho social, por lo tanto, se garantiza que se desempeñe en condiciones adecuadas, que disminuyan el riesgo a sufrir eventualidades, a sentir insatisfacción u otra circunstancia que derive en ausentismo laboral.

### **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012)**

Causas justificadas de despido, los siguientes hechos del trabajador o trabajadora:

#### **Artículo 79:**

- 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 o a la patrona, a sus representantes o a los miembros de su familia que vivan con él o ella.
- d) Hecho intencional o negligencia grave que afecte a la salud y la seguridad laboral.
- e) Omisiones o imprudencias que afecten gravemente a la seguridad o higiene del trabajo.
- f) Inasistencia injustificada al trabajo durante tres días hábiles en el período de un mes, el cual se computará a partir de la primera inasistencia. La enfermedad del trabajador o trabajadora se considerará causa justificada.

Se incorpora el presente artículo, ya que se consideró de importancia motivado a que contiene todas las causales mediante las cuales es procedente el despido del trabajador de forma justificada de las dependencias o área de trabajo. Este artículo permite a los directivos de las instituciones públicas y privadas a la organización y controlar el entorno laboral.

### **Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005)**

Derechos de los trabajadores y las trabajadoras

**Artículo 53:** Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas.

De hecho, este artículo se consideró base legal, al nombrar las condiciones en las cuales el trabajador desempeña sus labores que puedan incidir en las ausencias justificadas o no a la empresa. Lo expuesto en esta ley indica que todo gerente que se considere buen líder debe velar por las condiciones óptimas del trabajador, lo que quiere decir, cuando el ambientes confortable y seguro el trabajador cumple su tareas.

### **Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (2006)**

Artículo 6. Las normas de la Organización Internacional del Trabajo contenidas en su Constitución y convenios, así como las previstas en tratados y demás instrumentos normativos internacionales sobre relaciones de trabajo y seguridad social, ratificados por la República, privarán sobre cualquier otra de rango legal, en cuanto fueren más favorables al trabajador.

Este artículo establece que las normas internacionales de relaciones de trabajo, en la medida que mejoren las contempladas por la legislación venezolana privarán para hacerse efectiva en cuanto a los derechos de los actores del derecho del trabajo, por esta razón se considera una fuente legal para la investigación. Cabe decir, que en el estudio se analizaron las causas del ausentismo, incluyendo las ausencias del trabajador consideradas en ambos artículos.

### **Ley Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2013-2019**

En este plan se busca beneficiar a los trabajadores y trabajadoras proponiendo las siguientes líneas de acción asignada de la siguiente forma:

2.2.1.1. Despliegue de relaciones socialista entre trabajadores y trabajadoras con el proceso de trabajo.

2.2.1.2. Asegurar el desarrollo físico, cognitivo, moral y ambiente seguro y saludable de trabajo, en condiciones de trabajo y de seguridad social gratificantes.

2.2.1.3. Superar las relaciones de trabajo disfrazada de trabajo asalariado

En este sentido, el plan comprende una serie de actividades que vinculan fuertemente las relaciones laborales, de una manera acorde y objetiva,

permitiendo obtener así un ambiente agradable, donde la productividad y el trabajo en equipo sean la prioridad para todo gerente en una organización.

### **Reseña Histórica de la institución**

La Secretaria de Administración del Ejecutivo Regional es una estructura pública del estado, en la cual está a cargo un funcionario(a) Secretario(a) de Administración y Tesorería, quien es una persona de libre nombramiento y remoción del gobernador del Estado, la misma tiene como atribución la coordinación, centralización y ejercicio de las funciones administrativas de los recursos financieros, materiales y bienes del estado; depende directamente del Secretario Ejecutivo y del Gobernador del Estado, está conformada por siete unidades administrativas, ellas son: Ordenación de Pago, Compras, Bienes, Transporte, Contabilidad y Servicios Generales.

Según Gaceta Oficial del Estado Apure número 366 – Extraordinario, de fecha 23 de Noviembre de 2.015, la actual estructura publica reclamo la adecuación de la ley de Administración Pública del estado con la idea de actualizar y transformar su ordenamiento jurídico que data del Decreto Ejecutivo del 08 de Septiembre de 1.909. En efecto con la necesidad de realizar cambios en la estructura, para maximizar la eficiencia y eficacia de la administración pública, eliminando algunas estructuras burocráticas. El Departamento de Servicios Generales tiene entre sus funciones los siguientes:

- Preparar los cronograma de actividades a realizar y su distribución entre el personal a su cargo por turno de trabajo.
- Supervisar la ejecución de actividades de mantenimiento y reparación para un servicio óptimo.
- Coordinar con el departamento de compra la relacione de materiales necesarios para la ejecución del mantenimiento y reparación de algunas aéreas de la Gobernación del Estado.

- Ejecutar trabajos de refracción y construcción de ambientes sanitarios (baños, urinarios).
- Garantizar un servicio óptimo en el trabajo de reparación y fabricación de puertas ventanas y mobiliarios metálicos.
- Ejecutar labores especializadas de carpintería y similares
- Ejecutar labores de instalación, reparación y mantenimiento de circuitos y equipos eléctricos.
- Planificar, Organizar, dirigir las actividades de los servicios d jardinería.
- Mantener en buen estado los ambientes físicos de la institución.
- Otras actividades que le asigne la secretaria de administración y tesorería.

### **Misión**

Proporcionar apoyo a la Institución mediante la planificación, organización, control y evaluación del cumplimiento de las actividades programadas para garantizar los servicios de aseo, mantenimiento preventivo y correctivo de los servicios básicos, con el fin de garantizar un eficiente funcionamiento de las instalaciones de la Gobernación del Estado Apure, para alcanzar los niveles de eficiencia deseados.

### **Visión**

Ser la dependencia pionera en el cumplimiento de las actividades y funciones de su competencia, proporcionando oportuna, eficiente y eficaz atención a los requerimientos de la Gobernación del Estado Apure, gracias a un talento humano altamente comprometido y unos recursos económicos muy bien administrados, que contribuyan a lograr un óptimo ambiente de trabajo, elevando los niveles de satisfacción en busca de la calidad total.

## **Operacionalización de variables**

El término variable se define como las características o atributos que admiten diferentes valores (D'Ary, Jacobs y Razavieh, 1982) como por ejemplo, la estatura, la edad, el cociente intelectual, la temperatura, el clima, etc. Existen muchas formas de clasificación de las variables, no obstante, en esta sección se clasificarán de acuerdo con el sujeto de estudio y al uso de las mismas.

De acuerdo con el sujeto de investigación las variables se clasifican en categóricas y continuas. Las variables categóricas clasifican a los sujetos distribuyéndolos en grupos, de acuerdo a algún atributo previamente establecido, por ejemplo, el idioma, la ocupación, etc. Este tipo de variables se subdividen a su vez en dos: variables dicotómicas que poseen dos categorías por ejemplo hombre-mujer, y variables policotómicas que establecen tres o más categorías, por ejemplo estado civil, nivel académico. Son variables continuas cuando se miden atributos que toman un número infinito de valores, como por ejemplo, el peso, la talla, la estatura, entre otros.

## **Sistema de Variables**

El sistema de variables está conformado por las distintas propiedades, factores o características que presenta el personal de la organización. Al respecto Silva (2012), "Se entiende por variables a los valores o aspectos que influyen en el problema bajo estudio y cuyas propiedades pueden adquirir diversos valores" (p.72). Cuando se habla de variables de investigación, se trata de elementos interdependientes que pueden ser medidos, cuantificados y cualificados en una investigación que constituyen la base del presente estudio. Este sistema fue desarrollado mediante un

cuadro, donde además de variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores, y su nivel de medición. (Ver Cuadro N° 1).

**Cuadro 1**  
**Cuadro de Operacionalización de Variables**

Objetivos	Variables	Definición Operacional	Indicador	Ítems	Técnica	Instrumentos
Diagnosticar la situación actual del liderazgo y cultura organizacional del gerente en los Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure	Grado de Formación en el Liderazgo	Estudiar las condiciones de la población	-Nivel Académico -Formación y Capacitación -Liderazgo -Delegación de Responsabilidades -Toma de Decisiones -Ambiente Laboral -Comunicación -Relaciones Interpersonales	1 2-3 4 5 6 7 8 9	Encuesta	Cuestionario
Identificar el escenario existente del ausentismo laboral en el departamento de Servicios Generales del Ejecutivo Regional del Estado Apure, con el fin de detectar las debilidades.	Indicadores del Ausentismo	Son estudios para visualizar los motivos de la falta del personal	-Satisfacción de Necesidades -Incentivos -Toma de Decisiones -Desempeño Laboral -Comunicación -Cumplimiento de Metas y Objetivos -Eficiencia -Liderazgo	1 2 3 4 5 6-7 8 9	Encuesta	Cuestionario

**Fuente:** Montoya (2017)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico se refiere al conjunto de pasos seguidos en la investigación durante sus diferentes fases, es la respuesta al cómo. Al respecto, Ballestrini (2012), señala “que la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas, y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real” (p. 18). De allí pues, que se plantean un conjunto de operaciones técnicas que se incorporaron en el despliegue de la investigación en el proceso de la obtención de los datos. De esta manera, se proporciona al lector una información detallada acerca de cómo se realiza la investigación. En relación a lo expresado, a continuación se desarrollaron los siguientes tópicos:

#### **Enfoque Epistemológico**

El enfoque epistemológico se refiere a la estructura de pensamiento bajo las cuales es apreciada una realidad, en este sentido, la investigación se fundamenta en el enfoque cuantitativo, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2012), lo define como “la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5).

Se caracteriza por argumentar que el dato es la expresión concreta que simboliza una realidad, su materialización se organiza sobre la base de la operacionalización de variables, que fue la manera de abordar esta investigación, las investigaciones cuantitativas buscan explicar los resultados

obtenidos. Este estudio, tiene por finalidad Proponer un plan de formación organizacional apoyado en el liderazgo gerencial para disminuir el ausentismo laboral de los empleados adscrito al departamento de Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure.

### **Tipo de Investigación**

En cuanto al tipo de investigación, se ubicó en una investigación descriptiva de campo, ya que como lo señala Pallela y Martins (2012), dicha investigación, “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar variables” (p 82). En otras palabras, los datos se obtuvieron directamente del departamento de Servicios Generales del Ejecutivo Regional del Estado Apure. Ahora bien, debido a la naturaleza propia de la investigación, el objeto de la investigación se enfoca bajo un paradigma cuantitativo, por cuanto las variables sujetas al ausentismo laboral son susceptibles a medición, para la misma se emplearon herramientas propias.

### **Diseño de la Investigación**

Se empleó un diseño de tipo no experimental, a través de encuestas, tomando en cuenta lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2013), ya que con este diseño “no se pretende poseer el control directo ni manipular deliberadamente las variables, sino observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para luego analizarlos” (p. 181). En relación al tiempo, el estudio no experimental es de tipo transversal, porque recolecta datos en un solo momento. Según Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit). “su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado” (p. 191)

## **Modalidad de la Investigación**

La modalidad de la investigación, tal como lo plantea Arias (2012) se refiere “al grado de profundidad con que se aborda un objeto fenómeno” (p. 23). En este caso se utilizó el proyecto factible que de acuerdo a Palella y Martin (2013) “consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica” (p.91). Así mismo, Sabino (2012) define el proyecto factible en los siguientes términos: “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o grupos sociales”. (p. 21). El propósito fundamental de esta modalidad, es el de presentar planteamientos, que se puedan ejecutar. Cabe destacar, que esta propuesta se fundamenta en una investigación descriptiva, que busca caracterizar rasgos importantes de cualquier fenómeno analizado.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Todo estudio implica la determinación del tamaño de la población, que se conceptualiza por Palella y Martins (op. cit), como ““el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p. 93). La población puede ser definida como conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación. En este caso está conformada por ochenta (83), trabajadores del área de Servicios Generales pertenecientes a la secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure.

## Cuadro 2

**Distribución de la población del departamento de servicios generales pertenecientes a la secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure**

<b>Departamento de Servicios Generales</b>	<b>Cant.</b>
Jefe del Departamento	1
Encargados de Oficina	3
Secretaria	2
Carpinteros	5
Cocineros	4
Electricistas	6
Herreros	5
Jardineros	7
Refrigeración	5
Plomero	7
Pintores	8
Obreros (aseadores)	30
<b>Total</b>	<b>83</b>

**Fuente:** Montoya (2017)

## Muestra

Cuando por diversas razones resulta imposible abarcar la totalidad de los elementos o personas en estudio que conforman la población accesible, se recurre a la selección de una muestra, que no es más que la escogencia de una parte representativa de la población. Arias (2012), la define como: “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83). No obstante en este caso, para la población de directivos por tratarse de una población pequeña, no fue necesario calcular muestra, se aplicó el instrumento a toda la población. Ahora bien, con respecto a la población de trabajadores, a saber, 79 unidades de análisis se aplicó un 30%, que al

efectuar una regla de tres, quedó la muestra conformada por 24 trabajadores.

### **Técnicas e instrumentos de Recolección de Datos**

Según Arias (2012) “Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información” mientras que “los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (p. 53). La técnica aplicada a este estudio fue la encuesta a través de los instrumentos correspondientes que se aplicaron. Según Hernández, Fernández y Baptista (2013), la encuesta: "Es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida" (p. 24).

Asimismo, se diseñó como instrumento un cuestionario, el cual se aplicó a todo el personal, en virtud de realizar un plan de formación para lograr disminuir el ausentismo laboral. Dada la complejidad de las relaciones humanas e identificar una cultura organizacional se considera el tamaño de la población (80 empleados) de Servicios Generales, que permitió aplicar los cuestionarios a todo el personal que labora en este departamento. El instrumento cuenta con 18 ítems y cuenta una escala de Likert con cinco alternativas de respuestas: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca. Palella y Martin (op. Cit), refieren que “Las escalas de valores son aquellas que presentan grados de intensidad para jerarquizar las características, dándole un valor al hacer u no al opinar” (p 115).

### **Procedimientos metodológicos**

En el desarrollo de esta investigación se ejecutaron tres fases:

**Fase I:** Referida a la revisión bibliográfica, relacionada con análisis de antecedentes, textos sobre el tema, revistas, leyes, documentos en líneas, prensa, el procesamiento de la información recopilada, elaboración de fichas y la construcción del marco teórico.

**Fase II:** trabajo de campo: comprende la selección de la población, escogencia de técnicas e instrumentos de recolección de la información, validación del instrumento mediante el juicio de expertos, aplicación del instrumento a la población o muestra seleccionada y análisis de resultados.

**Fase III:** Elaboración de la propuesta que consistió en un conjunto de estrategias para el desarrollo del plan de formación en el liderazgo y cultura organizacional para la disminución del ausentismo laboral en el departamento Servicios Generales del Ejecutivo Regional del Estado Apure, Conformada por presentación, objetivos, justificación, fundamentación teórica y legal, factibilidad y estrategias.

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2013), “La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 31). Para ello existen varios métodos, pero se utilizó en este caso la validez de experto que consiste en entregarle el instrumento a un conjunto de expertos en la materia en estudio y en metodología para su revisión, acompañado de los objetivos y sistemas de variables, a fin de evaluar el contenido, redacción, coherencia y pertinencia entre objetivos e ítems, así como claridad y tendencia de las preguntas.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad es definida por Palella y Martins (op. cit) como: “la ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (p. 150). Es el grado en que las mediciones están libres de la desviación producida por errores causales, su precisión es lo que asegura su respetabilidad, si se repite siempre al mismo sujeto y da el mismo resultado, entonces es confiable. Los criterios de decisión para la confiabilidad varían entre 0 y 1. En este caso se utilizó el de Alfa Cronbach, por ser un instrumento con opciones múltiples Siempre, Casi siempre y Nunca, cuya fórmula es:

$$R = \frac{N}{N - 1} \times \left\{ \frac{\sum ST^2 - \sum Si^2}{\sum ST^2} \right\}$$

R = Coeficiente Cronbach

N = Numero de Item

ST<sup>2</sup> = Varianza Total

Si<sup>2</sup> = Suma de Varianza Individuales

### **Técnica de análisis de datos**

En relación al análisis de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio, se hizo a través de un análisis cuantitativo. La información recolectada fue procesada de la manera siguiente: los datos se codificaron, tabularon y organizaron en cuadros estadísticos de distribución de frecuencia absoluta y porcentual, para su análisis posterior, de acuerdo a cada variable e inferir conclusiones ubicándose en el contexto teórico.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La metodología para el análisis de los resultados; obtenidos a través de los instrumentos aplicados a la población en estudio; se concretó en examinar las respuestas que los sujetos de investigación dieron a los Ítem formulados. En este caso los resultados encontrados se presentan en cuadro estadísticos de filas y columnas. En cuanto al análisis se utilizó el cuantitativo expresándose la distribución de frecuencias y porcentajes de acuerdo al número de respuestas dadas a cada Ítem. De igual forma el análisis descriptivo permitió profundizar las diferencias hechas relacionando las variables con el marco teórico que sirvió de basamento al estudio y así establecer las conclusiones y recomendaciones generales. La presentación de la información se hace sobre la base de las variables e indicadores manejados en el estudio. Seguidamente, se presentan los resultados derivados de la investigación:

#### **Variable 1: Grado de Formación en el Liderazgo**

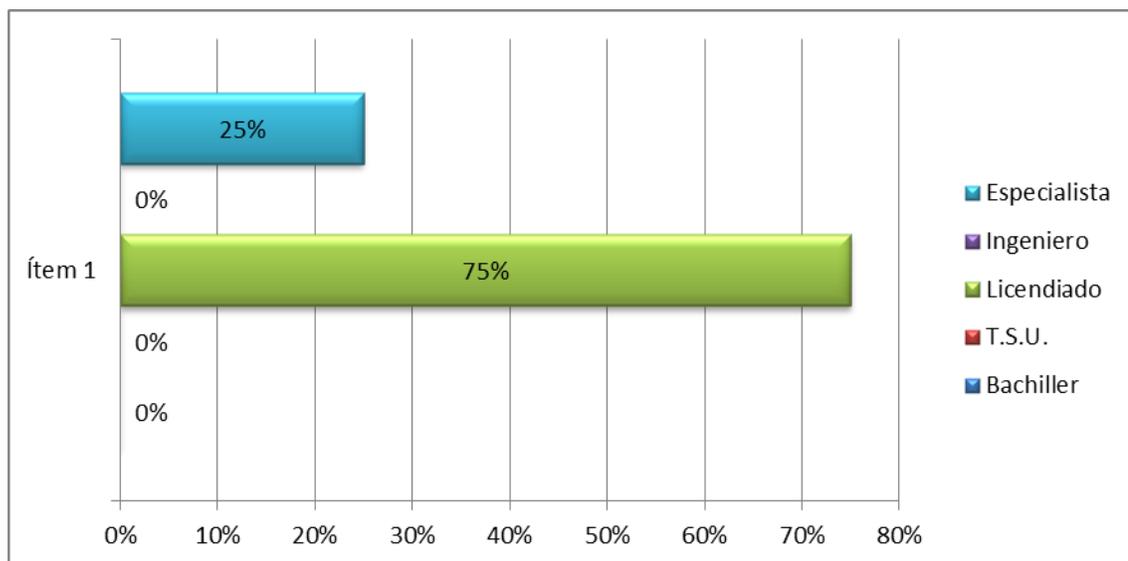
##### **Cuadro 3**

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Nivel Académico**

Nº	Ítems	Alternativas					Total	
		Bachiller	Técnico Superior	Licenciado	Ingeniero	Especialista	Total	%
1.	¿Indique cuál es el último nivel académico	-	-	3 75%	-	1 25%	4	100

	alcanzado por usted?							
--	----------------------	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Montoya, C. (2017)



**Gráfico 1. Nivel Académico**

En cuanto al indicador, nivel académico, se tiene que para el ítem 1 “¿Indique cuál es el último nivel académico alcanzado por usted?”, la mayor proporción de respuestas 75% se ubicó en la opción licenciado y el resto 25% en la alternativa especialista. Estos resultados permiten inferir, que el personal directivo entrevistado posee un nivel académico acorde con las funciones que ejercen en la institución. Cabe señalar que estos datos son positivos puesto que los directivos poseen los conocimientos necesarios para ejercer un liderazgo efectivo dentro del proceso de actividades y funciones que le fueron encomendadas.

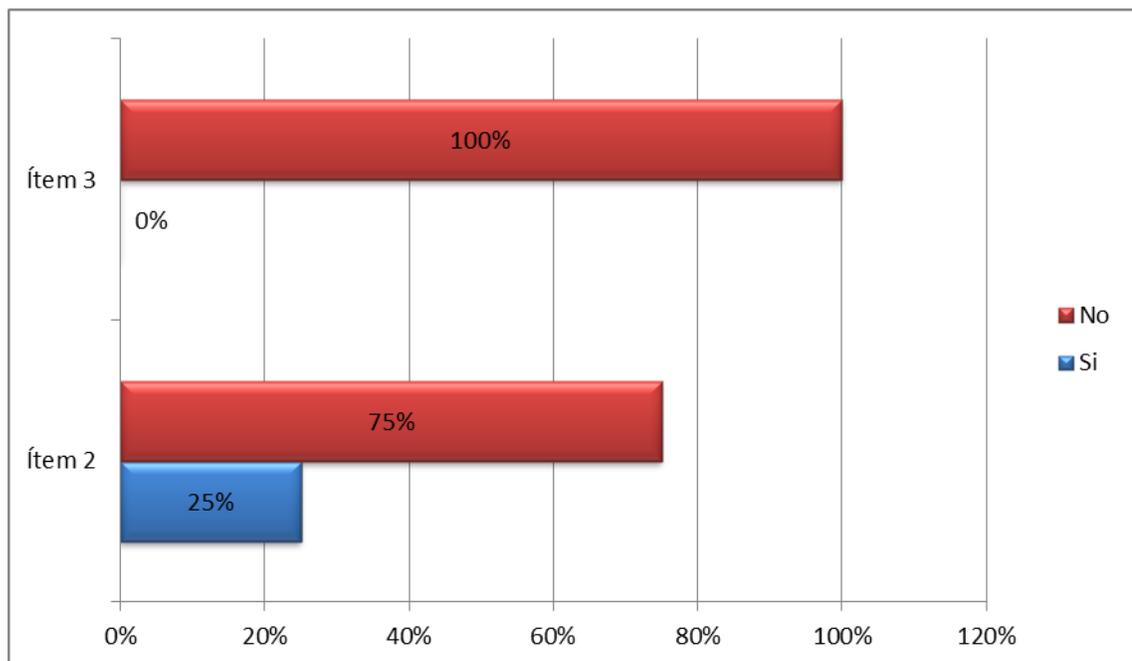
#### Cuadro 4

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Formación y Capacitación**

Nº	Ítems	Alternativas		Total	
		Si	No	Total	%

Nº	Ítems	Alternativas		Total	
		Si	No	Total	%
2.	¿Ha participado recientemente en cursos, seminarios, talleres y jornadas de actualización de administración y ejecución presupuestaria?	1 25%	3 75%	4	100
3.	¿Durante los últimos meses ha realizado cursos, seminarios, talleres y jornadas en la temática de liderazgo gerencial?	-	4 100%	4	100

**Fuente:** Montoya, C. (2017)



**Gráfico 2. Formación y Capacitación**

En cuanto al indicador formación y capacitación, se obtuvieron los siguientes resultados: para el ítem 2 “¿Ha participado recientemente en cursos, seminarios, talleres y jornadas de actualización de administración y ejecución presupuestaria?”, la mayoría de las respuestas se ubicó en la opción no con un 75% y el resto 25% en la categoría sí. Mientras que para el ítem 3 “¿Durante los últimos meses ha realizado cursos, seminarios, talleres y jornadas en la temática de liderazgo gerencial?”, la totalidad de las respuestas 100% se localizó en la disyuntiva no.

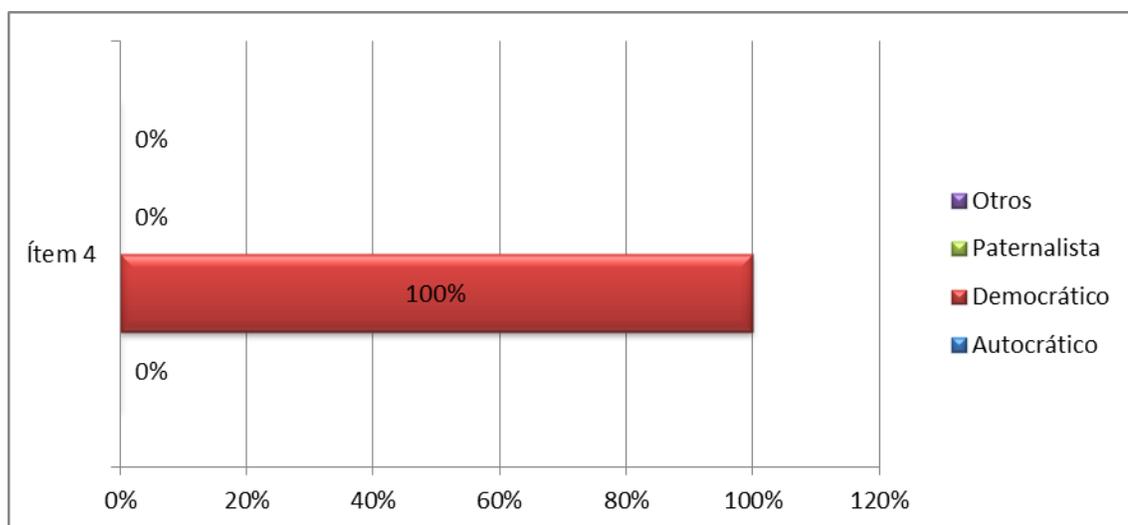
Al interpretar estos resultados, se evidencia claramente una tendencia negativa, ya que el personal directivo no ha participado últimamente en talleres de actualización y formación a los fines de consolidar los conocimientos ya obtenidos y reforzarse en las últimas actualizaciones en cuanto a la organización funcional y administrativa de la institución. Cabe señalar que los gerentes deben formular acciones que conlleven a suplir la necesidad de realizar cursos, talleres, simposios de actualización sobre los distintos estilos gerenciales y en específico el liderazgo gerencial en busca de mejorar aún más el proceso de dirección organizacional.

### Cuadro 5

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Liderazgo**

Nº	Ítems	Alternativas				Total	
		Autocrático	Democrático	Paternalista	Otros	Total	%
4.	¿Indique que tipo de liderazgo ejerce usted en la institución?	-	4 100%	-	-	4	100

**Fuente:** Montoya, C. (2017)



**Gráfico 3. Liderazgo**

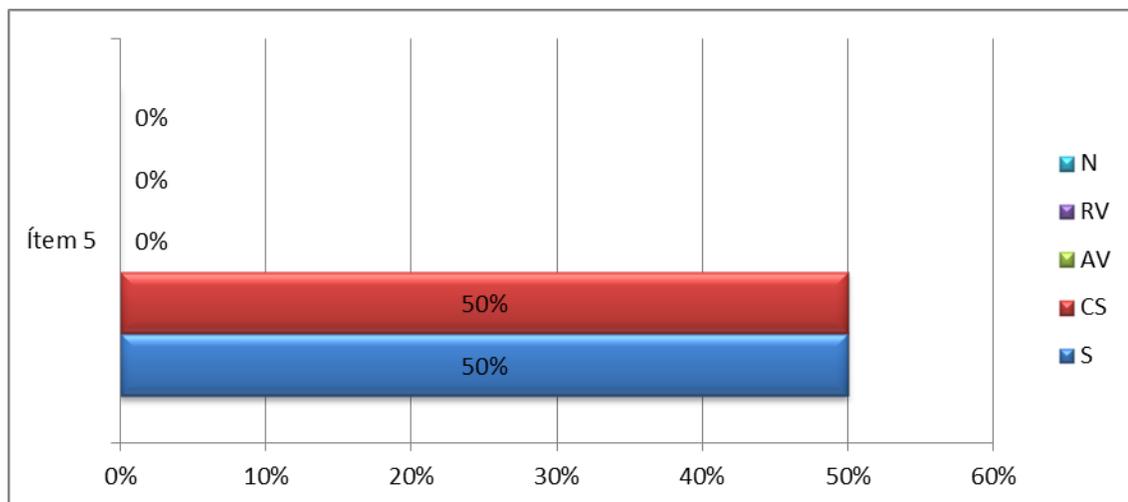
Para el cuadro 5, referido al indicador liderazgo, se tiene que para el ítem 4 “¿Indique que tipo de liderazgo ejerce usted en la institución?”, la totalidad de las respuestas 100% se ubicó en la opción liderazgo democrático. Al interpretar estos resultados, se evidencia claramente que el directivo solo ejerce el liderazgo democrático, sin embargo, se deduce la importancia de recalcar que los mismos no han recibido una orientación en materia de liderazgo, lo que le imprime la relevancia e importancia al estudio que se adelanta puesto que enmarca principalmente la necesidad de actualizar e innovar al directivo en cuanto al liderazgo que debe emplear, entre ellos, el transformacional, que en los actuales momentos es el indicado, puesto que este tipo de rol permite o tiene la capacidad de transformar una visión en realidad.

#### **Cuadro 6**

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Delegación de Responsabilidades**

Nº	Ítems	Alternativas				N	Total	
		S	CS	AV	RV		Total	%
5.	¿Delega usted responsabilidades en el personal que labora en la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure?	2 50%	2 50%	-	-	-	4	100

**Fuente:** Montoya, C. (2017)



**Gráfico 4. Delegación de Responsabilidades**

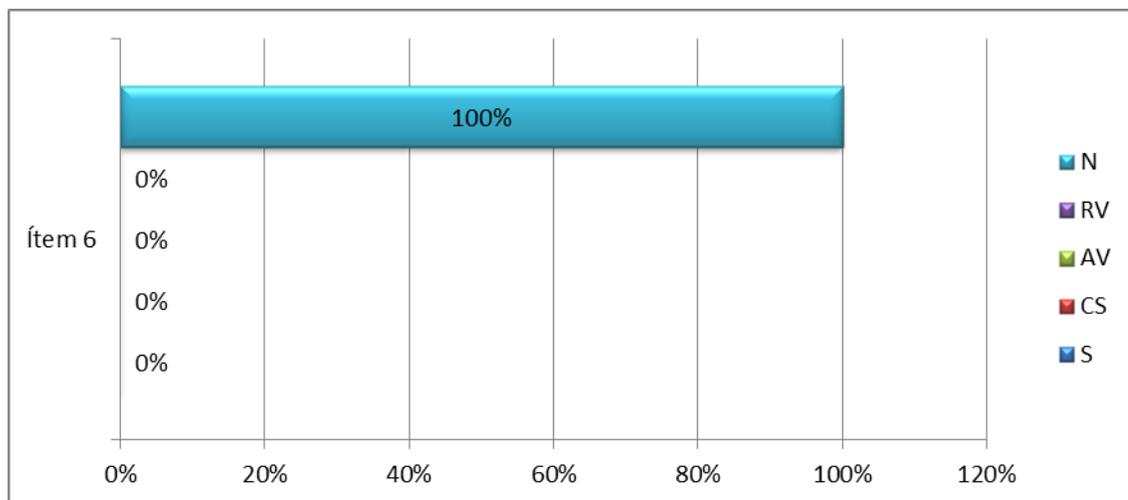
En cuanto al indicador delegación de responsabilidades, se tiene que para el ítem 5 “¿Delega usted responsabilidades en el personal que labora en la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure?”, la totalidad de respuestas 50% y 50% se ubicaron en la opción siempre y casi siempre. Al visualizar estos resultados, se puede inferir que los datos son positivos ya que el directivo establece y delega responsabilidades al personal, lo que permite medir el rendimiento del recurso humano y así complementar la gestión del directivo, este tipo de acción permite al gerente evaluar el desempeño individual y colectivo del grupo de trabajo.

**Cuadro 7**

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Toma de Decisiones**

Nº	Ítems	Alternativas				N	Total	
		S	CS	AV	RV		Total	%
6.	¿El personal administrativo participa en la toma de decisiones, que aplica el personal directivo?	-	-	-	-	4 100%	4	100

**Fuente:** Montoya, C. (2017)



**Gráfico 5. Toma de Decisiones**

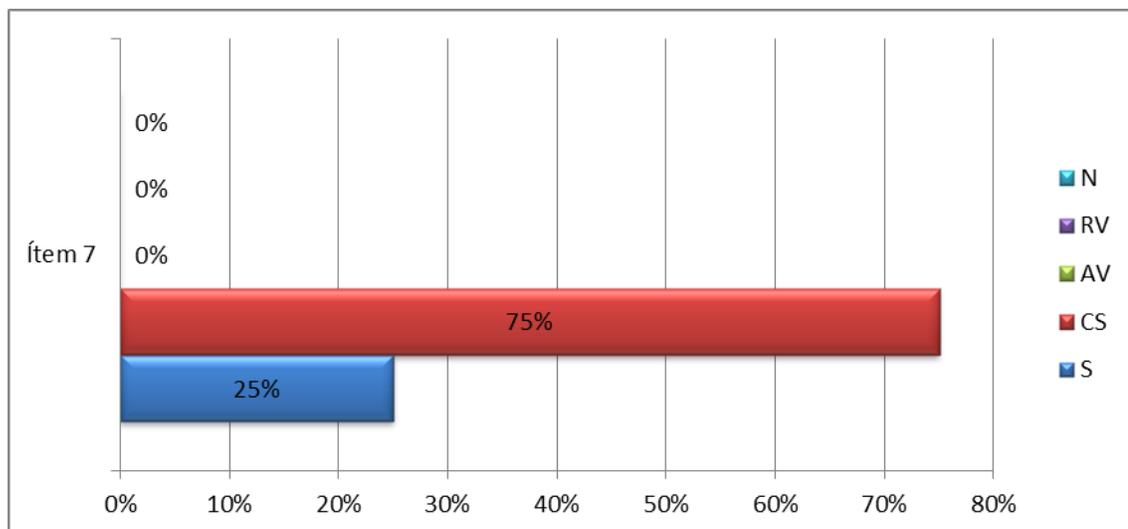
Para el indicador toma de decisiones, se tiene que para el ítem 6 “¿El personal administrativo participa en la toma de decisiones, que aplica el personal directivo?”, la totalidad de respuestas 100% se ubicó en la opción nunca. Estos resultados son desfavorables, puesto que el directivo nunca toma en cuenta al resto del personal a la hora de tomar decisiones que involucra al colectivo. Cabe señalar que estos resultados son un poco desalentadores ya que el deber ser es que las decisiones que se tomen deben ser compartidas con todo el personal de forma democrática con la finalidad de que todos se sientan comprometidos en las tareas encomendadas.

**Cuadro 8**

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Ambiente Laboral**

Nº	Ítems	Alternativas					Total	
		S	CS	AV	RV	N	Total	%
7.	¿Considera que existe un ambiente laboral favorable en la institución donde labora para el desarrollo de las actividades diarias que se desarrollan?	1 25%	3 75%	-	-	-	4	100

**Fuente:** Montoya, C. (2017)



**Gráfico 6. Ambiente Laboral**

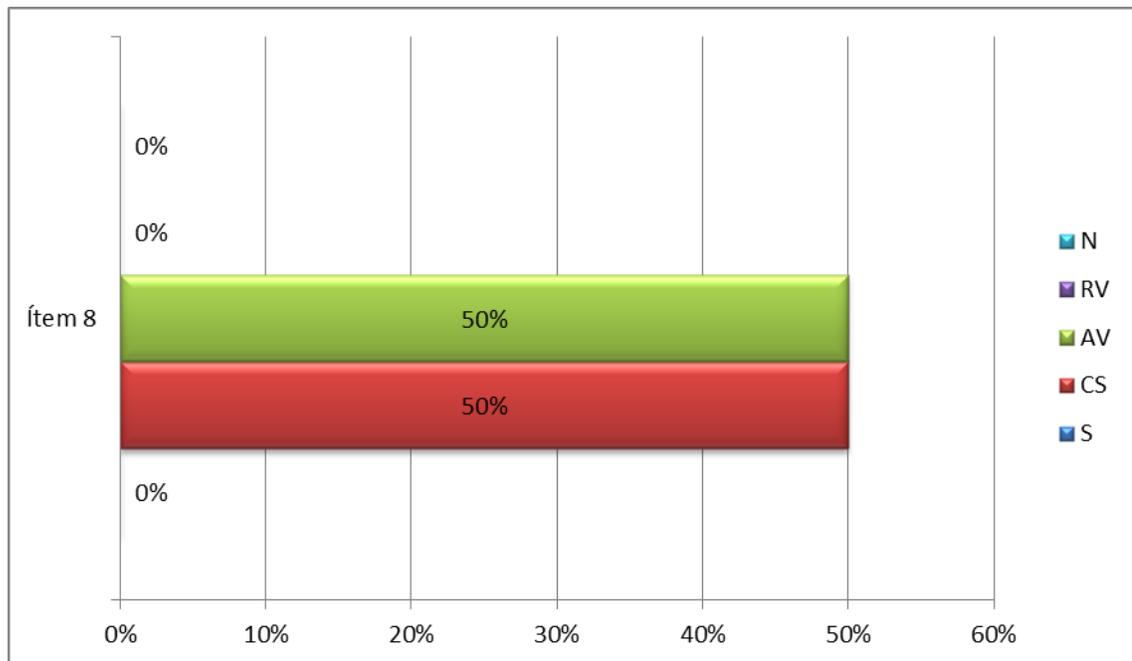
Con respecto al indicador, ambiente laboral, se encontró para el ítem 7 “¿Considera que existe un ambiente laboral favorable en la institución donde labora para el desarrollo de las actividades diarias que se desarrollan?”, que la mayoría de las respuestas 75% se ubicaron en la opción casi siempre y el resto 25% en la alternativa siempre. Al visualizar estos datos, se puede inferir que los mismos son positivos, puesto que los directivos opinan que el ambiente laboral es adecuado lo que permite desarrollar las actividades con normalidad y de manera eficiente.

**Cuadro 9**

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Comunicación**

Nº	Ítems	Alternativas					Total	
		S	CS	AV	RV	N	Total	%
8.	¿El proceso de comunicación que existe entre usted y el personal de la oficina se da de una forma eficaz?	-	2 50%	2 50%	-	-	4	100

**Fuente:** Montoya, C. (2017)



**Gráfico 7. Comunicación**

Con respecto al indicador, comunicación, se encontró para el ítem 8 “¿El proceso de comunicación que existe entre usted y el personal de la oficina se da de una forma eficaz?”, que la totalidad de las respuestas 50% y 50% se ubicaron equitativamente en las opciones casi siempre y a veces respectivamente.

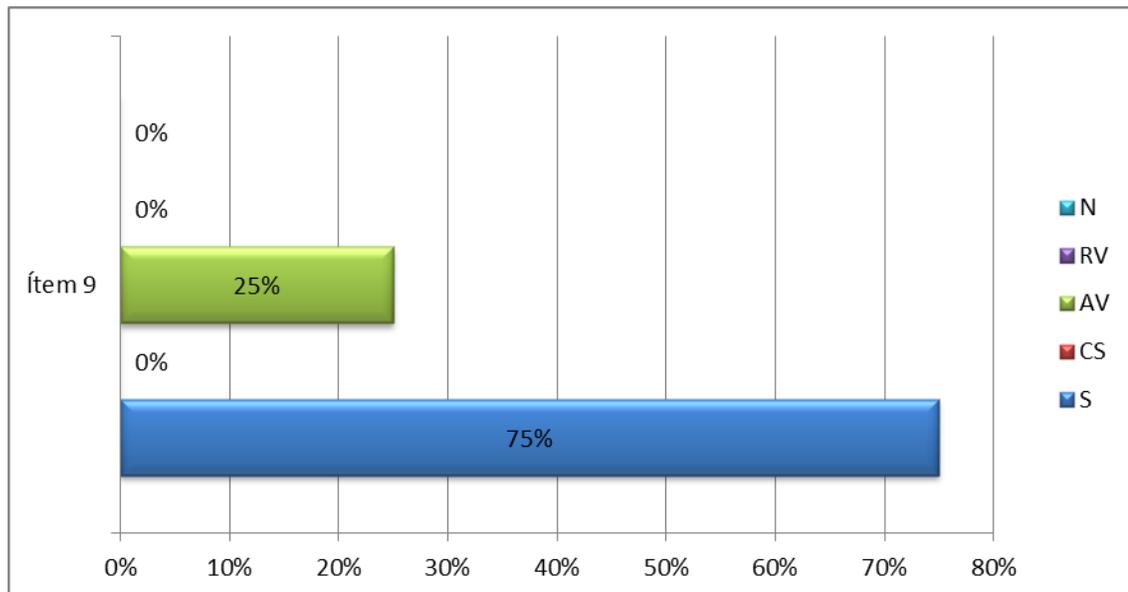
De acuerdo a estos porcentajes, se infiere que son un tanto alentadores puesto que predomina una comunicación aceptable entre el personal directivo y el recurso humano que labora en la oficina. Variable de gran significancia para el funcionamiento de cualquier organización; ya que muchos de los problemas individuales, sociales y laborales se derivan de una comunicación inadecuada y defectuosa. Por ello, es fundamental fortalecer este tipo de indicador como es el estilo de comunicación que caracteriza a una institución gubernamental. Es importante, destacar que en cualquier comunicación se debe considerar el tipo de información que se transmite y las dificultades para comunicarse en forma ascendente, descendente y horizontal.

### Cuadro 10

**Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Relaciones Interpersonales**

Nº	Ítems	Alternativas				N	Total	
		S	CS	AV	RV		Total	%
9.	¿Mantiene buenas relaciones interpersonales con todo el personal que la institución?	3 75%	-	1 25%	-		10	100

**Fuente:** Montoya, C. (2017)



**Gráfico 8. Relaciones Interpersonales**

Los datos aportados para el indicador relaciones interpersonales, reflejan para el ítem 9 “¿Mantiene buenas relaciones interpersonales con todo el personal que la institución?”, que la mayoría de las respuestas 75% se ubica

en la categoría siempre y el resto 25% en la opción a veces. Estos datos, permiten visualizar que los resultados son positivos, porque los directivos promueven una relación interpersonal efectiva lo que crea un clima armónico y dinamiza la interacción en el grupo de trabajo.

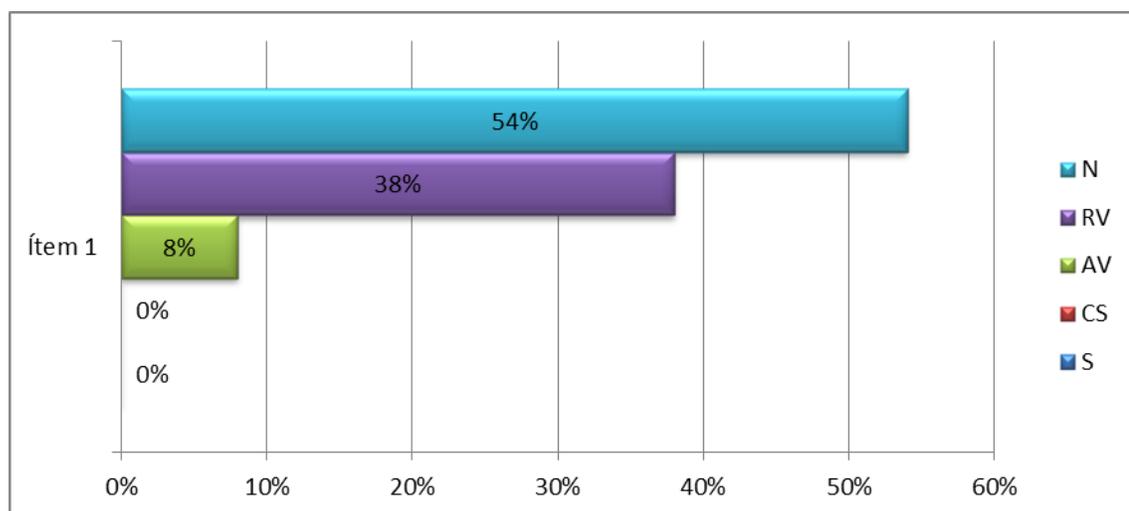
## Variable 2: Indicadores de Ausentismo

### Cuadro 11

**Distribución de las respuestas aportadas por los empleados administrativos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Satisfacción de Necesidades**

Nº	Ítems	Alternativas				N	Total	
		S	CS	AV	RV		Total	%
1.	¿Consideras que tus necesidades son tomadas en cuenta por el personal directivo de acuerdo a los requerimientos de la institución?	-	-	2 8%	9 38%	13 54%	24	100

**Fuente:** Montoya, C. (2017)



### Gráfico 9. Satisfacción de Necesidades

Los datos aportados para la segunda variable, específicamente para la Satisfacción de Necesidades, se tiene que para el ítem 1 “¿Consideras que tus necesidades son tomadas en cuenta por el personal directivo de acuerdo a los requerimientos de la institución?”, la mayoría de las respuestas

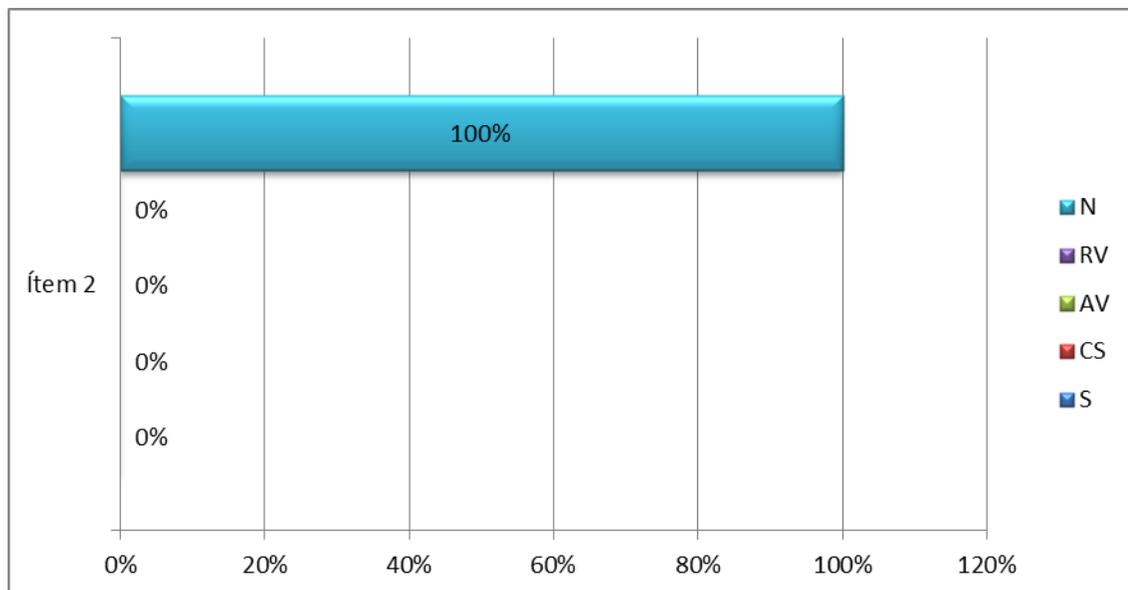
aportadas por los encuestados se ubicaron en la opción nunca con un 54%, un 38% se localizó en la disyuntiva raras veces y un 8% en la alternativa a veces. Al interpretar estos resultados, se evidencia una tendencia negativa ya que los empleados consideran que sus necesidades no se encuentran totalmente satisfechas, lo que conlleva a referir que es una desventaja para la institución puesto que el recurso humano no se siente motivado para realizar sus labores.

### Cuadro 12

**Distribución de las respuestas aportadas por los empleados administrativos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Incentivos**

Nº	Ítems	Alternativas				N	Total	
		S	CS	AV	RV		Total	%
2.	¿Los directivos te ofrecen incentivos sociales o económicos para estimularte y lograr la cooperación y trabajo en equipo en la institución?	-	-	-	-	24 100%	24	100

**Fuente:** Montoya, C. (2017)



### Gráfico 10. Incentivos

Los datos aportados para el ítem 2 “¿Los directivos te ofrecen incentivos sociales o económicos para estimularte y lograr la cooperación y trabajo en

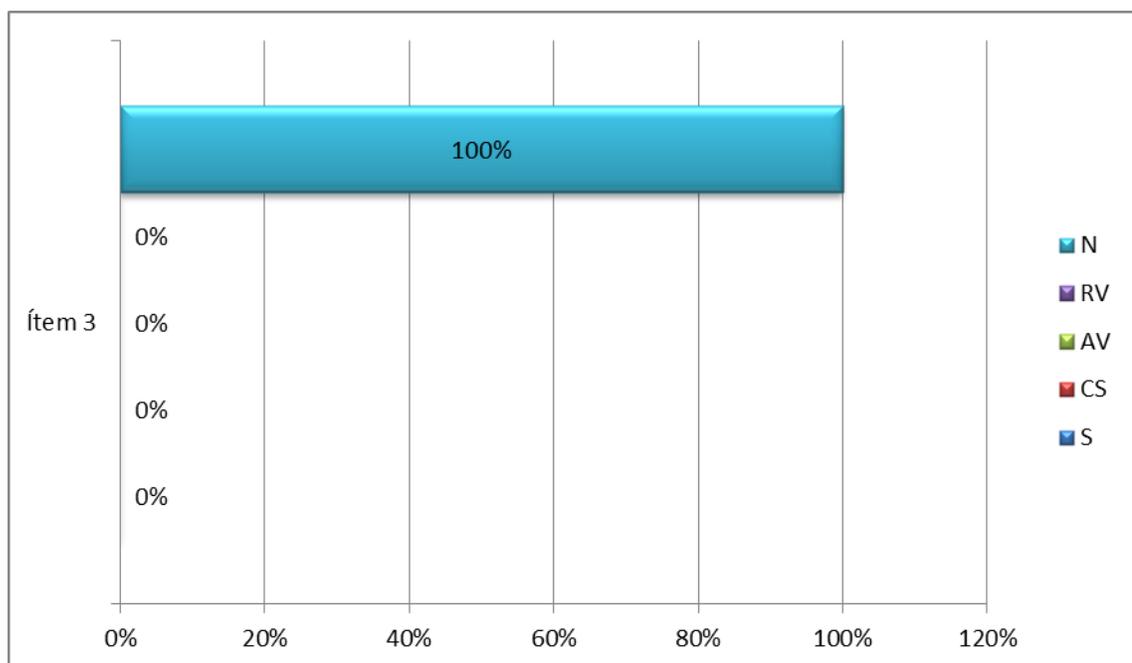
equipo en la institución?”, la totalidad de las respuestas 100% se ubicaron en la opción nunca. Similar al cuadro anterior, estos resultados son negativos, puesto que el recurso humano no percibe ningún incentivo para maximizar y estimular la productividad y lograr la aún más la eficiencia en la institución.

### Cuadro 13

**Distribución de las respuestas aportadas por los empleados administrativos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Toma de Decisiones**

Nº	Ítems	Alternativas				N	Total	
		S	CS	AV	RV		Total	%
3.	¿Participas en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización?	-	-	-	-	24 100%	24	100

**Fuente:** Montoya, C. (2017)



**Gráfico 11. Toma de decisiones**

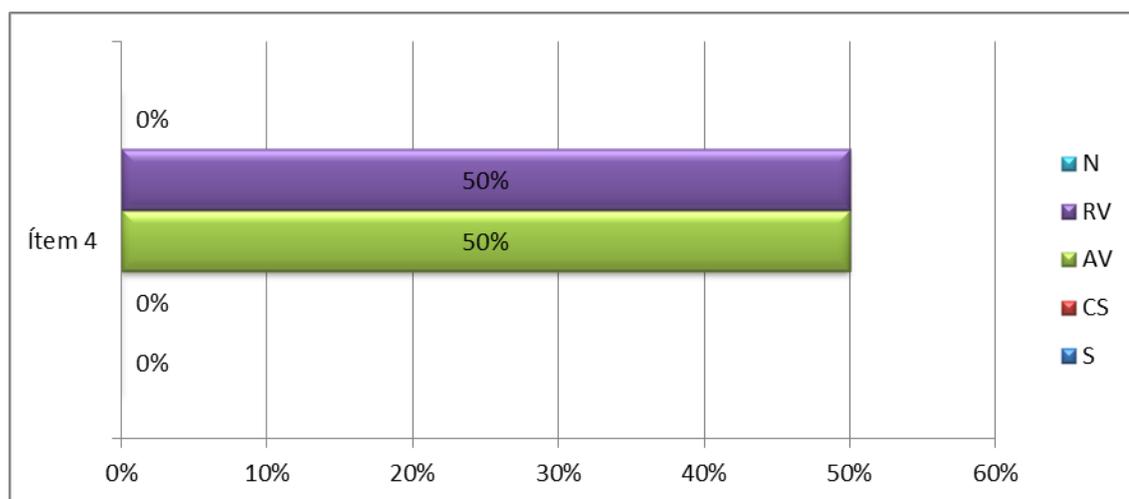
Para el indicador toma de decisiones, en referencia al ítem 3 “¿Participas en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización?”, la totalidad de las respuestas 100% se ubicaron en la opción nunca. Estos resultados son contrarios y se consideran desfavorables a los expresados por los directivos, en cuanto a la participación en las decisiones que se toman dentro de la organización, ya que los empleados consideran que no son tomados en cuenta a la hora de realizar alguna actividad en la institución.

#### Cuadro 14

**Distribución de las respuestas aportadas por los empleados administrativos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Desempeño Laboral**

Nº	Ítems	Alternativas				N	Total	
		S	CS	AV	RV		Total	%
4.	¿Consideras que el directivo te estimula e incentiva a través de elogios mejorar tu desempeño en la institución?	-	-	12 50%	12 50%	-	24	100

**Fuente:** Montoya, C. (2017)



#### Gráfico 12. Desempeño Laboral

Se tiene que para el ítem 4 “¿Consideras que el directivo te estimula e incentiva a través de elogios mejorar tu desempeño en la institución?”, la

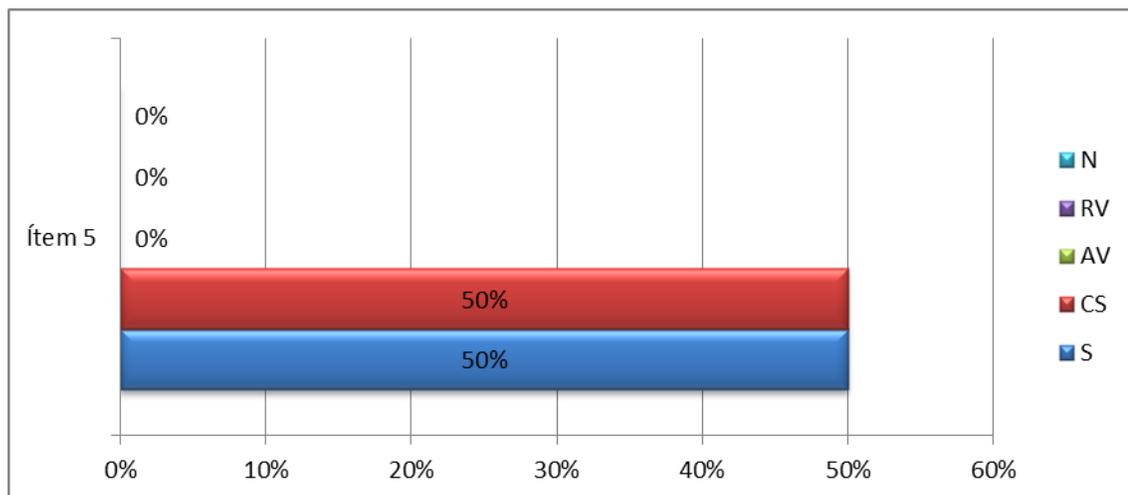
totalidad de las respuestas se distribuyeron equitativamente en las alternativas a veces y raras veces con un 50% y 50% respectivamente. Estos resultados permiten inferir, que son un tanto aceptables, puesto que el directivo regularmente y en frecuencia de a veces y raras veces incentiva a través de elogios al recurso humano a mejorar su desempeño en la institución, variable que debe ser manejada puesto que se amerita constantemente estimular al personal para mejorar su eficiencia y por ende maximizar su desempeño como aporte a la organización.

### Cuadro 15

**Distribución de las respuestas aportadas por los empleados administrativos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Comunicación**

Nº	Ítems	Alternativas					Total	
		S	CS	AV	RV	N	Total	%
5.	¿Existe una comunicación fluida y acorde entre el personal que labora en la institución y el directivo?	12 50%	12 50%	-	-	-	24	100

**Fuente:** Montoya, C. (2017)



### Gráfico 13. Comunicación

En cuanto al indicador comunicación, se tiene que para el ítem 5 “¿Existe una comunicación fluida y acorde entre el personal que labora en la

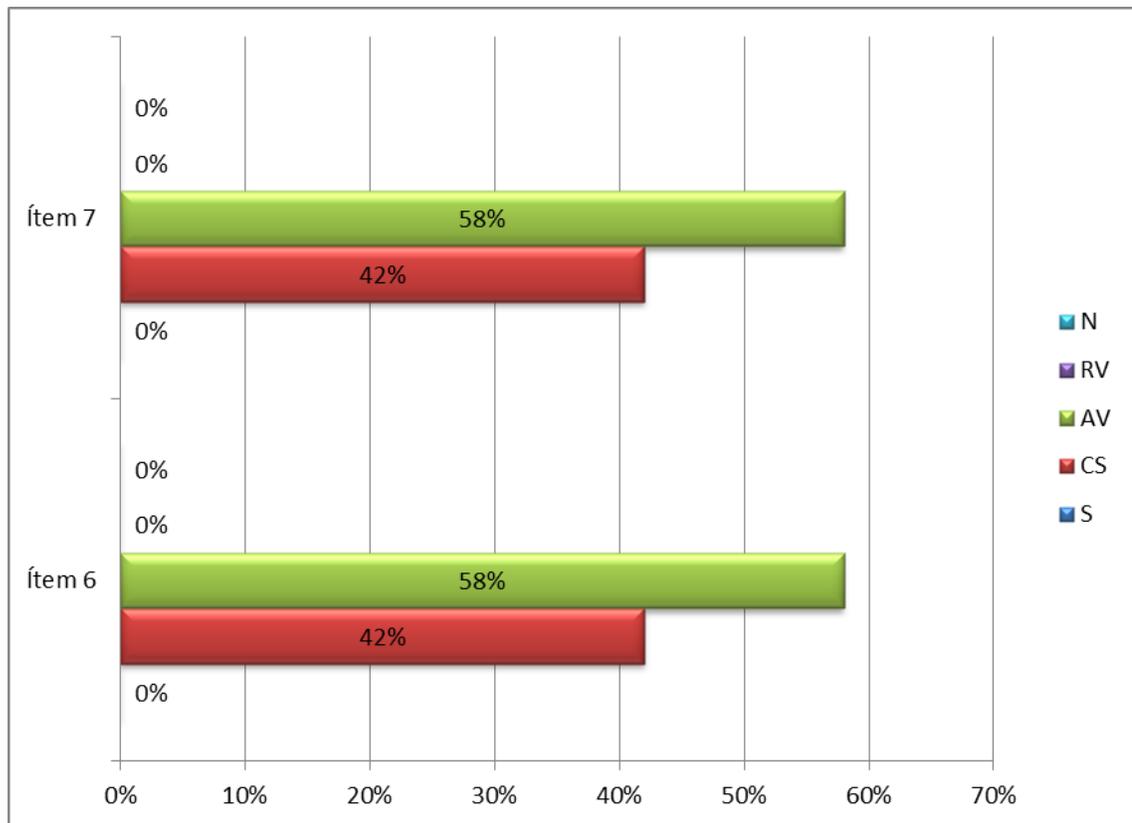
institución y el directivo?”, los datos aportados por los empleados se localizaron en las disyuntivas siempre y casi siempre con un 50% cada uno. Estos resultados se consideran positivos, puesto que la totalidad de los empleados en una frecuencia de siempre y casi siempre consideran que existe una comunicación fluida entre el personal que labora en la institución.

### Cuadro 16

**Distribución de las respuestas aportadas por los empleados administrativos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Cumplimiento de Metas y Objetivos**

Nº	Ítems	Alternativas					Total	
		S	CS	AV	RV	N	Total	%
6.	¿El directivo te impulsa para lograr los objetivos y metas establecidas en la institución?	-	10 42%	14 58%	-	-	24	100
7.	¿Consideras que el personal directivo te induce a maximizar tu desempeño y por ende a cumplir a cabalidad con las tareas encomendadas?	-	10 42%	14 58%	-	-	24	100

**Fuente:** Montoya, C. (2017)



**Gráfico 14. Cumplimiento de Metas y Objetivos**

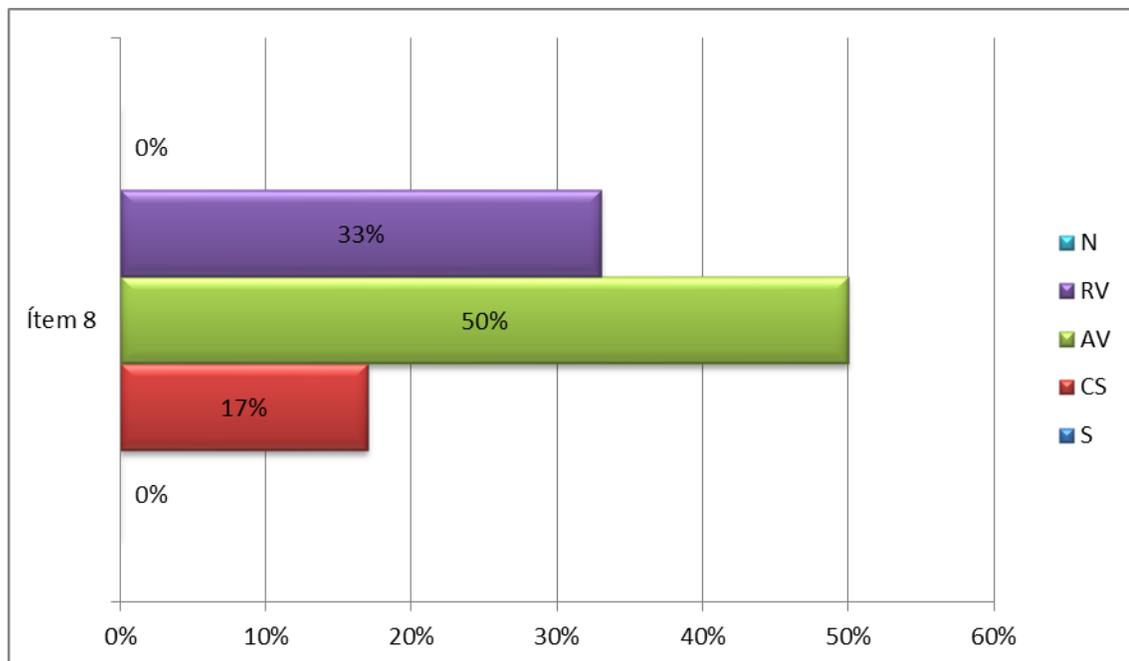
Los datos aportados para los ítems 6 y 7 que textualmente dicen: “¿El directivo te impulsa para lograr los objetivos y metas establecidas en la institución? y ¿Consideras que el personal directivo te induce a maximizar tu desempeño y por ende a cumplir a cabalidad con las tareas encomendadas?”, los datos se ubicaron en su mayoría en la alternativa a veces con un 58% mientras que el resto 42% se localizó en la disyuntiva casi siempre, respectivamente. Al interpretar estos resultados, se evidencia claramente que los directivos deben centrarse en lograr mancomunadamente los objetivos y misión de la institución de la mano con el recurso humano que labora en ella, puesto que es el recurso más importante de cualquier institución, y éste debe encontrarse satisfecho en todos sus niveles.

**Cuadro 17**

**Distribución de las respuestas aportadas por los empleados administrativos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Eficiencia**

Nº	Ítems	Alternativas					Total	
		S	CS	AV	RV	N	Total	%
8.	¿Considera que la gestión del directivo es eficiente?	-	4 17%	12 50%	8 33%	-	24	100

**Fuente:** Montoya, C. (2017)



**Gráfico 15. Eficiencia**

Para el indicador eficiencia, los datos para el ítem 8 “¿Considera que la gestión del directivo es eficiente?”, se tiene que la mayor proporción de respuestas 50% se ubicó en la disyuntiva a veces, mientras que un 33% manifestó raras veces y el resto 17% expresó casi siempre. Al visualizar estos resultados, se evidencian un tanto dispersos, sin embargo se puede inferir que el recurso humano no está totalmente de acuerdo con la eficiencia

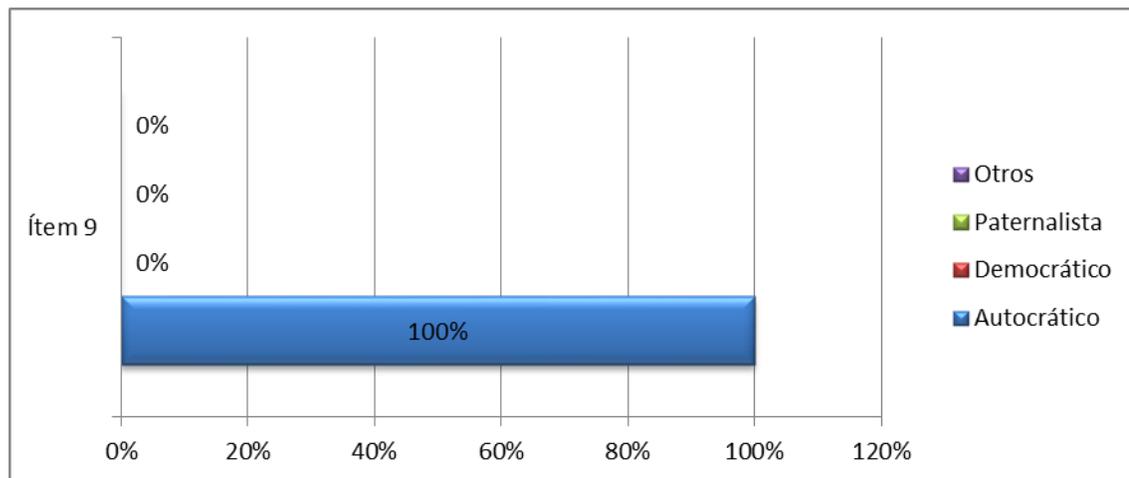
y gestión del directivo, variable importante a la hora de diseñar la propuesta que se ofrece.

### Cuadro 18

Distribución de las respuestas aportadas por los directivos a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Liderazgo

Nº	Ítems	Alternativas				Total	
		Autocrático	Democrático	Paternalista	Otros	Total	%
9.	¿De acuerdo a su criterio el estilo de liderazgo que aplica el directivo en la institución es:?	24 100%	-	-	-	24	100

Fuente: Montoya, C. (2017)



### Gráfico 15. Liderazgo

En cuanto al indicador liderazgo, los datos aportados para el ítem 9 “¿De acuerdo a su criterio el estilo de liderazgo que aplica el directivo en la institución es:?”, reflejan en su totalidad 100% que el estilo de liderazgo que predomina en la institución es autocrático, lo que se contrapone a lo expresado por los directivos, donde manifiestan que el liderazgo ejercido es

democrático, indicador que se debe tomar en cuenta a la hora de diseñar la propuesta.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

Luego de analizada la información recolectada a través del instrumento de recolección de datos, para el primer objetivo específico, enunciado para describir la situación actual de la cultura organizacional de la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure, se pudo concluir lo siguiente:

- El personal directivo entrevistado posee un nivel académico acorde con las funciones que ejercen en la institución.
- El personal directivo no ha participado últimamente en talleres de actualización y formación a los fines de consolidar los conocimientos ya obtenidos y reforzarse en las últimas actualizaciones en cuanto a la organización funcional y administrativa de la institución.
- El directivo solo ejerce el liderazgo democrático, sin embargo, se deduce la importancia de recalcar que los mismos no han recibido una orientación en materia de liderazgo, lo que le imprime la relevancia e importancia al estudio que se adelanta puesto que enmarca principalmente la necesidad de actualizar e innovar al directivo en cuanto al liderazgo que debe emplear, entre ellos, el transformacional, que en los actuales momentos es el indicado, puesto que este tipo de rol permite o tiene la capacidad de transformar una visión en realidad.

- El directivo establece y delega responsabilidades al personal, lo que permite medir el rendimiento del recurso humano y así complementar la gestión del directivo, este tipo de acción permite al gerente evaluar el desempeño individual y colectivo del grupo de trabajo.
- El directivo nunca toma en cuenta al resto del personal a la hora de tomar decisiones que involucra al colectivo.
- Los directivos opinan que el ambiente laboral es adecuado lo que permite desarrollar las actividades con normalidad y de manera eficiente.
- Predomina una comunicación aceptable entre el personal directivo y el recurso humano que labora en la oficina. Variable de gran significancia para el funcionamiento de cualquier organización; ya que muchos de los problemas individuales, sociales y laborales se derivan de una comunicación inadecuada y defectuosa
- Los directivos promueven una relación interpersonal efectiva lo que crea un clima armónico y dinamiza la interacción en el grupo de trabajo.

En cuanto al segundo objetivo específico, destinado para identificar las estrategias que aplican los directivos para minimizar la ausencia laboral en el departamento de Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure, se puede concluir:

Es necesario señalar que en la actualidad se necesitan gerentes de que sean verdaderos líderes transformadores. Estos directivos han de poseer atributos que conlleven a transformar y motivar a las personas, a comprometerlos a que sean más conscientes y estén alerta sobre la importancia de los resultados, y los lleva a trascender sus propios intereses en busca de un bien común, demostrando que el liderazgo gerencial contribuye a mejorar los procesos en una organización. Asimismo, esperan un mejor uso de los recursos humanos a través del trabajo en equipo, la participación activa en la toma de decisiones y la colaboración entre las diferentes funciones de la organización para aumentar la productividad y

disminuir los índices de ausentismo laboral. Por consiguiente, se pasa a describir los resultados de la siguiente manera:

- Los empleados consideran que sus necesidades no se encuentran totalmente satisfechas, lo que conlleva a referir que es una desventaja para la institución puesto que el recurso humano no se siente motivado para realizar sus labores.
- El recurso humano no percibe ningún incentivo para maximizar y estimular la productividad y lograr la aún más la eficiencia en la institución.
- En cuanto a la participación en las decisiones que se toman dentro de la organización, ya que los empleados consideran que no son tomados en cuenta a la hora de realizar alguna actividad en la institución.
- El directivo regularmente y en frecuencia de a veces y raras veces incentiva a través de elogios al recurso humano a mejorar su desempeño en la institución, variable que debe ser manejada puesto que se amerita constantemente estimular al personal para mejorar su eficiencia y por ende maximizar su desempeño como aporte a la organización.
- La totalidad de los empleados en una frecuencia de siempre y casi siempre consideran que existe una comunicación fluida entre el personal que labora en la institución
- Los directivos deben centrarse en lograr mancomunadamente los objetivos y misión de la institución de la mano con el recurso humano que labora en ella, puesto que es el recurso más importante de cualquier institución, y éste debe encontrarse satisfecho en todos sus niveles.
- El recurso humano no está totalmente de acuerdo con la eficiencia y gestión del directivo, variable importante a la hora de diseñar la propuesta que se ofrece.
- El estilo de liderazgo que predomina en la institución es autocrático, lo que se contrapone a lo expresado por los directivos, donde manifiestan que el liderazgo ejercido es democrático, indicador que se debe tomar en cuenta a la hora de diseñar la propuesta.

Finalmente, para último objetivo específico que textualmente busca diseñar un plan de formación organizacional apoyado en el liderazgo gerencial para disminuir el ausentismo laboral de los empleados adscrito al departamento de Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure, los datos obtenidos permitieron recolectar una serie de indicadores e insumos teóricos que fueron tomados en cuenta a la hora de diseñar la propuesta que se ofrece a los fines de darle solución a la problemática planteada.

### **Recomendaciones**

Luego de haber establecido las conclusiones pertinentes al estudio, la investigadora plantea las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la institución promover a través de un liderazgo transformador una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia satisfaciendo las necesidades individuales y colectivas a los fines de fomentar su auto-desarrollo.
- Los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales garantizando seguridad y estabilidad laboral en la organización.
- En la institución objeto de estudio, tanto el gerente como el recurso humano debe entrenarse a través de talleres y jornadas de actualización y capacitación para así elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario.
- Si hay un factor influyente en la fortaleza de las instituciones es la cultura y el clima que se vive cotidianamente, por lo que tanto los ejecutivos como las demás personas tienen la misión de trabajar por una cultura positiva y un clima organizacional de empatía y cooperación.

- Se sugiere aplicar a corto plazo la propuesta que se ofrece.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **PLAN DE FORMACIÓN ORGANIZACIONAL APOYADO EN EL LIDERAZGO GERENCIAL PARA DISMINUIR EL AUSENTISMO LABORAL**

##### **Presentación**

La problemática que se plantea a través de esta investigación, se inserta en el área correspondiente a la gerencia general, específicamente en lo referido al papel que debe desarrollar el directivo como líder gerencial en el ámbito de la eficiencia organizacional. Ello, en la perspectiva de que en el liderazgo gerencial, los líderes son pioneros del cambio, dispuesto a asumir riesgos, innovar e implantar nuevos enfoques para conquistar los adelantos organizacionales. En este sentido, el liderazgo gerencial no sólo es jerarquía, sino que forma parte de un proceso de aprendizaje e intercambio con sus seguidores. Este liderazgo es considerado en función de rasgos individuales, comportamientos, influencia sobre las personas, modelos de interacción, puestos jerárquicos, legitimidad e influencia de los cuerpos directivos de cualquier institución del país.

De allí, se destaca la importancia de esta investigación, en el sentido, que el liderazgo, en un mundo cambiante cada vez más incierto, tendrá que desarrollar una visión integral y sistémica del proceso con el fin de percibir patrones nuevos y cambiantes a medida que aparezcan. Asimismo deberá tener la capacidad de concentrarse con rapidez en temas específicos y anomalías. El liderazgo también requerirá seguidores, la capacidad de

mantenerse bien informados sobre el contexto externo, tanto en un sentido general (para el contexto) como especializado (para la esencia).

Sin negar jamás que, incluso al desarrollar y enriquecer los conocimientos, continúa el estado de incertidumbre. En su relación con los demás los líderes tendrán que aprender a gerenciar las instituciones. Es una exigencia que sea pragmático, equilibrados y concentrarse en la manera de promover y facilitar cambios significativos. Además de retener y comunicar un nivel de entusiasmo y convicción menos dependiente de la razón y la estrategia, que de la creencia, los valores y la energía personal.

El liderazgo gerencial requiere servidores enérgicos, líderes resueltos, imperturbables, dispuestos a defender a toda costa sus principios y convicciones. También necesita una nueva relación con el propio ser, caracterizada por una profunda disposición a estar a la altura de los desafíos del tiempo, a perseverar frente a la inevitable adversidad, una profunda humildad y capacidad de reconocer la confusión, pedir ayuda y pasarles el bastón de mando a otros. Pese a ello, se precisa la situación problemática, toda vez que en la institución objeto de estudio se encuentra una anomalía, que tiene que ver con el incentivo y motivación del recurso humano, puesto que grandes precursores teóricos han destacado que si un individuo no satisface una serie de elementos individuales no puede ser productivo y es uno de los criterios más relevantes que produce la ausencia laboral.

En tal sentido, es pertinente resaltar que el objetivo de la investigación es diseñar un plan de formación organizacional apoyado en el liderazgo gerencial para disminuir el ausentismo laboral de los empleados adscritos al departamento, servicios generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure.

### **Justificación de la Propuesta**

Los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización. Esto implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas, sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer. El papel de los gerentes es de suma importancia, son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, son responsables de lograr las metas y objetivos propuestos y garantizar que el negocio sea rentable y competitivo.

Es el gerente, una figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos. Los gerentes tradicionales desempeñaban un papel muy diferente a los de ahora, y eso se debe a que las instituciones igualmente funcionaban de modo distinto, en los últimos años se ha podido observar una transformación en el modo de operar, debido principalmente a la tecnología.

Es así como el nuevo tipo de organización, descansa sobre la base de compartir, asumir un liderazgo distinto las cuales trabajan en una relación de estrecha interdependencia, con una estructura de tipo horizontal. De allí que el liderazgo, es una herramienta indispensable de la organización y juega un papel importante dentro de la gerencia administrativa, ya que es básica para estimular la relación entre directivo – recurso humano, pues el liderazgo es la esencia de una relación efectiva y el proceso básico del cual se derivan las demás funciones, sobre todo en las instituciones públicas en el que es necesario realizar una gestión bajo un clima de confianza y cooperación.

Ante estas apreciaciones, se hace necesario resolver, el problema planteado en virtud de la trascendencia que implica el hecho de que el directivo como gerente asuma un rol o papel de transformación partiendo del liderazgo que asuma a los fines de minimizar la ausencia laboral por parte del recurso humano. Por otra parte, al solucionar el problema planteado se persigue propiciar una calidad organizativa de la institución, donde en gran

parte, tiene que ver con la gestión del directivo, concebida desde la perspectiva de ente como líder considerado a la hora de tomar una decisión dirigida a lograr las metas de la institución.

En tal sentido, resulta importante resolverlo toda vez que, ser un buen gerente no es suficiente, pues lo que las instituciones requieren son líderes. Los procesos de transformación hacia culturas organizacionales que promuevan la alta productividad, la integración interna y la competitividad externa, necesitan habilidades y actitudes especiales de quienes ejercen posiciones de dirección en las organizaciones. El liderazgo es un factor clave en dichos procesos, y puede ser desarrollado por personas dispuestas a mejorar su calidad integral de vida y su impacto en sus equipos de trabajo.

Por otra parte, es muy útil a la hora de manejar el conflicto, ya que el conflicto es un fenómeno propio de los individuos, que está presente en todas las épocas y edades y que afecta a la vida de las personas y al desarrollo de las organizaciones. Es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado o está a punto de afectar de manera negativa sus intereses. De lo que pudiera deducirse que se convertirán en antagonistas aquellos individuos o grupos de individuos.

Por lo tanto, los beneficiados serían todos los actores de la organización en estudio, al concebirse una acción gerencial que encuadre en los actuales parámetros de transformación y que minimice los índices de ausentismo laboral. De allí, que la importancia del estudio desde el punto de vista social, tiene que ver con el hecho que la gerencial y el liderazgo forman parte de un subsistema social que está conformado por individuos que en determinado momento han de asumir el papel de líder para potenciar o dirigir los destinos de una institución, en este caso el Departamento de Servicios Generales de la Secretaría Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure. En relación a la importancia práctica, el estudio mantiene su relevancia puesto que la manera de dirigir, gerenciar una organización, continua siendo motivo de debate.

En cuanto a la justificación metodológica, el diseño escogido conllevó a corroborar procedimientos metodológicos propios del mismo, contribuyendo a la generación de conocimientos sobre esta problemática. Desde el punto de vista teórico, este estudio se constituye en un valioso material de referencia para todas aquellas personas interesadas en esta problemática.

## **Objetivos de la Propuesta**

### **Objetivo General**

Ofrecer un plan de formación gerencial para disminuir el ausentismo laboral enmarcado en la transformación organizacional para fomentar el cambio institucional.

### **Objetivos Específicos**

- Sensibilizar al personal directivo hacia el uso del liderazgo gerencial organizacional como mecanismo de disminución del ausentismo laboral.
- Promover una comunicación abierta entre todos los miembros que integran la organización, para desarrollar y mejorar las relaciones comunicativas.
- Propiciar un ambiente armónico para la creación de ideas enriquecedoras en los directivos que permitan mejorar su liderazgo organizacional.
- Analizar los indicadores más frecuentes que inciden y ocasionan la ausencia laboral.
- Facilitar la inducción teórica en los directivos sobre el liderazgo organizacional para el desarrollo eficaz de su desempeño administrativo y gerencial.

- Propiciar en el directivo la capacidad de cumplir las obligaciones que la constituyen como generador de cambio social y organizacional efectivo a través de la respuesta oportuna y eficaz.
- Dotar a los directivos de las competencias cognoscitivas y procedimentales necesarias para que conozca la realidad laboral en todos sus ámbitos participando activamente en los procesos de transformación en la organización.
- Fortalecer en el directivo su rol de líder para que sea capaz de promover la participación, la organización, administración de recursos humanos materiales en la institución demostrando seguridad y confianza en sí mismo.
- Promover una actitud de cambio enmarcada en la eficiencia organizacional a través de un proceso dinámico que posibilite la promoción activa de todo el recurso humano en el diseño, formulación, ejecución, control seguimiento y evaluación de proyectos institucionales a los fines de alcanzar el bienestar social, colectivo respetando la diversidad social, política, ética, económica y cultural de los actores.
- Evaluar los beneficios generados por el plan de formación organizacional apoyado en el liderazgo gerencial para disminuir el ausentismo laboral de los empleados adscrito al departamento de Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure

### **Fundamentación de la Propuesta**

La administración gerencial consiste en lograr objetivos colectivos con la participación de todos los miembros de la organización. Mientras más integrado y coordinado esté el trabajo, más eficaz será la gestión hacia el logro de las metas establecidas. Al inicio del nuevo siglo, autores como

Joiner y Deming (1993) y Senge (1994) reconocen que “la administración ha evolucionado para responder mejor a las necesidades de la institución y de la comunidad” (p. 314).

Las organizaciones gerenciales alrededor del mundo están rediseñando sus procesos de trabajo, sus sistemas de interacción entre las personas, su definición de misión y visión, y las estrategias que se utilizan para llevar a cabo los procesos administrativos gerenciales. Se requiere una transición ordenada del paradigma anterior hacia el emergente, que esté en manos de los gerentes, a su vez los responsables de facilitar la creación de una comunidad de aprendices autónoma que se nutra del liderazgo compartido.

Una de las tendencias en los últimos años es descentralizar las instituciones organizacionales públicas. Como consecuencia, los administradores han adquirido mayor injerencia en las funciones administrativas de la institución, gestiones que en el pasado se realizaban en las oficinas centrales. Este proceso conlleva el apoderamiento de los miembros del recurso humano para que tomen una participación más activa en todos los procesos gerenciales y en la toma de decisiones relacionada con los aspectos administrativos y financieros. Esta descentralización provoca, a su vez, una gerencia de base y estimula a los miembros de la organización a compartir las responsabilidades y el ejercicio del liderazgo.

Con base a estos planteamientos, se pasa a continuación a describir una serie de teorías, modelos y posturas que explican el liderazgo en el marco de la gerencia, más aún, en los términos de liderazgo transformacional. Se ha querido hacer de esta manera, para darle un sentido ecléctico al estudio en virtud de que existen múltiples autores que desde su propia perspectiva le dan explicación al elemento principal de este estudio, a saber, el líder transformador en el marco de la gerencia. Seguidamente, se pasa a describir alguna de estas teorías:

El sociólogo Douglas McGregor (1906-1964) postuló dos teorías contrapuestas. Por una parte, la denominada X, según la cual a una persona

media no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad. Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio, el trabajo es una forma de castigo lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación. Las premisas de la teoría X, a juicio de McGregor son:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al regir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el trabajo.

Como se observa, este enfoque a pesar de que difiere mucho de lo que se plantea con el liderazgo transformador, se ha querido citar en este trabajo en virtud de que es una de las principales posturas que inician el estudio del liderazgo en el ámbito gerencial. Por consiguiente, la relevancia de su cita y análisis puesto que constituye una de las principales posturas teóricas que le dan la génesis al tema del liderazgo en el contexto de las organizaciones. Por consiguiente, desde esta óptica se asume la relación y pertinencia con la temática que se aborda a través de este estudio.

Teoría Y: Los directivos de la Teoría Y, entre los que se incluyen McGregor (1964), consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las organizaciones deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados. Los supuestos que fundamentan la Teoría Y, propuesta por Blake (2005), son:

- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
- El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.
- En las condiciones actuales de la vida institucional las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

Teoría de los Sistema de Likert (1970): Sugiere que los estilos de administración si dividen en 4 sistemas con sus extremos en el sistema 1 (autoritario) y el sistema 4 (participativo).

Sistema 1: Autoritario explotador. Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

Sistema 2: Autoritario, pero paternal. Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

Sistema 3: Consultivo con derecho a tener la última palabra. Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

Sistema 4: Participativo y democrático. En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados .

Likert (1970) y su grupo de colaboradores, llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el cuatro (4). Las críticas a este sistema se fundan, por una parte, en el hecho de que los estudios toman normalmente a pequeños grupos, pero no a toda la organización, y, por otra, en el hecho de que se han realizado en momentos de prosperidad. Indiscutiblemente, que esta teoría es muy importante y guarda estrecha pertinencia con la problemática que se analiza en virtud de que maneja indicadores como la comunicación, recompensa, y otros tipos de refuerzo que se suelen emplear en todo proceso gerencial. Por consiguiente, se establece la relación de esta teoría con la investigación que se adelanta.

En el orden del liderazgo, se puede indicar la Teoría del Liderazgo Situacional, Hersey (1980), uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard. La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como

ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica. Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del nivel de madurez de sus subordinados.

En resumen, se asume que las teorías anteriormente descritas, de una manera u otra describen el hecho que, el liderazgo transformador pretende un líder que considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementarle su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño. Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
- Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.
- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

### **Factibilidad de la propuesta**

La factibilidad de la propuesta se considera por la disposición e interés demostrado por los directivos y recurso humano a quienes va dirigida, lo cual se evidenció en las respuestas emitidas en el cuestionario aplicado, por otro lado es una oportunidad que se le presenta a los gerentes para introducir innovaciones en su praxis organizacional y sobre todo porque les brinda la oportunidad de crear situaciones que permitan lograr una transformación en beneficio de la institución.

En cuanto a la factibilidad institucional el departamento de Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure, es el ente receptor de esta propuesta, como recurso para diseñar un plan de formación enmarcado en el liderazgo gerencial para minimizar el ausentismo laboral. Mientras que la factibilidad técnica está determinada por que la estructuración de dicha propuesta permite su facilidad en la aplicación por cualquier especialista en la materia. La factibilidad financiera, está determinada porque la propuesta no amerita fuertes erogaciones de dinero para su aplicación.

### **Estructura de la propuesta**

Resulta claro, que dentro del entorno gerencial, las estrategias son catalogadas como herramienta, motivado a que las mismas son utilizadas al servicio de los objetivos que los directivos se hayan propuesto en función de las necesidades organizacionales. En tal sentido, la propuesta se conforma de diez estrategias, las cuales se presentan a continuación:



### Acción 1: SENSIBILIZACIÓN E INDUCCIÓN

**Objetivo General:** Ofrecer un plan de formación gerencial para disminuir el ausentismo laboral apoyado en la transformación organizacional.

Objetivo Específico	Acciones/ Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Evaluación
Sensibilizar al personal directivo hacia el uso del liderazgo gerencial organizacional como mecanismo de disminución del ausentismo laboral.	SENSIBILIZACIÓN E INDUCCIÓN	<p><b>Inicio:</b> Dinámica de grupo: Lluvia de ideas. Intercambio de experiencias.</p> <p><b>Desarrollo:</b> Organizar taller. Ejecutar taller</p> <p><b>Cierre:</b> Mediante lluvia de ideas los asistentes expondrán sus impresiones</p>	<p><b>Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal Directivo</li> <li>- Personal Administrativo</li> </ul> <p><b>Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Video Beam</li> <li>- Material fotocopiado</li> <li>- Refrigerio</li> </ul>	Directivo, Investigadora	La actividad se considerará lograda con el cambio de actitud hacia las nuevas tendencias de liderazgo.

## Acción 2: PROMOVER UNA COMUNICACIÓN VERTICAL, ASERTIVA, EFICAZ Y EFICIENTE

Objetivo Específico	Acciones/ Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Evaluación
<p>Promover una comunicación abierta entre todos los miembros que integran la organización, para desarrollar y mejorar las relaciones comunicativas.</p>	<p>PROMOVER UNA COMUNICACIÓN VERTICAL, ASERTIVA, EFICAZ Y EFICIENTE</p>	<p><b>INICIO</b> Aplicar una dinámica rompehielo “La Papa se Quema”.</p> <p><b>DESARROLLO</b> Organizar taller. Ejecutar taller sobre los siguientes tópicos: -Riesgo en la comunicación -Minimizar la comunicación -Escenarios conflictivos en la comunicación -Estrategias para clarificar el mensaje</p> <p><b>CIERRE</b> Mediante lluvia de ideas los asistentes expondrán sus impresiones</p>	<p><b>Humanos</b> - Personal Directivo - Personal Administrativo</p> <p><b>Materiales</b> - Video Beam - Material fotocopiado - Refrigerio</p>	<p>Directivo, Investigadora</p>	<p>El taller se considerará logrando cuando los participantes logren convertirse en mejores comunicadores y cumplan las siguientes tareas: primero, deben mejorar sus mensajes, o sea la información que desean transmitir; y segundo, deben buscar mejorar su propio entendimiento acerca de lo que tratan de comunicar a otras personas.</p>

### Acción 3: CREAR UN AMBIENTE ARMÓNICO

Objetivo Específico	Acciones/ Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Evaluación
<p>Propiciar un ambiente armónico para la creación de ideas enriquecedoras en los directivos que permitan mejorar su liderazgo organizacional.</p>	<p>CREAR UN AMBIENTE ARMÓNICO</p>	<p><b>INICIO</b> Aplicar una técnica de Feedback para realizar un intercambio de saberes sobre el liderazgo transformacional.</p> <p><b>DESARROLLO</b> A través de una mesa redonda se discutirán e intercambiará información entre los actores participantes para desarrollar el tema del liderazgo transformacional y el ambiente laboral a los fines de crear un clima equilibrado y armonioso.</p> <p><b>CIERRE</b> Se efectuará a través de la lectura de las conclusiones generadas en el taller.</p>	<p><b>Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal Directivo</li> <li>- Personal Administrativo</li> </ul> <p><b>Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Video Beam</li> <li>- Material fotocopiado</li> <li>- Refrigerio</li> </ul>	<p>Directivo, Investigadora</p>	<p>La actividad se considerará lograda cuando los participantes adopten nuevos estilos de liderazgo en su desempeño como gerentes educativos.</p>

#### Acción 4: AFRONTAR EL AUSENTISMO LABORAL

Objetivo Específico	Acciones/ Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Evaluación
<p>Analizar los indicadores más frecuentes que inciden y ocasionan la ausencia laboral.</p>	<p>AFRONTAR EL AUSENTISMO LABORAL</p>	<p><b>INICIO</b> Se aplica la técnica de animación grupal El Nido, la cual tiene como objetivo favorecer el conocimiento entre las personas participantes a través de una serie de cuestiones que ellas mismas decidirán crear un ambiente de confianza y diversión entre compañeros/as</p> <p><b>DESARROLLO</b> Se organizan los participantes en grupo, se inicia el debate para discutir los siguientes indicadores, y conocer la situación individual de los trabajadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer el lugar de residencia de cada trabajador, para determinar si el transporte genera dificultades para asistir al trabajo.</li> <li>- Informar sobre el estado de salud personal y familiar.</li> <li>- Analizar el cargo que desempeña en la institución para conocer si responde a su perfil profesional.</li> <li>- Tiempo de relación laboral.</li> <li>- Identificación con los objetivos y metas de la organización.</li> <li>- Manejo de las relaciones interpersonales.</li> </ul>	<p><b>Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal Directivo</li> <li>- Personal Administrativo</li> </ul> <p><b>Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Video Beam</li> <li>- Material fotocopiado</li> <li>- Refrigerio</li> </ul>	<p>Directivo, Investigadora</p>	<p>La actividad se considerará lograda cuando se conozcan los resultados de la jornada y se analicen los indicadores tratados.</p>

Objetivo Específico	Acciones/ Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Evaluación
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomento del trabajo en equipo.</li> <li>- Reconocimiento del trabajo que desempeña.</li> <li>- Seguridad en el puesto de trabajo.</li> <li>- Motivación del entorno laboral para mejorar personal y profesionalmente.</li> <li>- Nº de horas que trabaja.</li> </ul> <p><b>CIERRE</b> Para cerrar la actividad cada participante realizará un resumen de los temas debatidos.</p>			

### Acción 5: INDUCCIÓN TEÓRICA SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Objetivo Específico	Acciones/ Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Evaluación
Facilitar la inducción teórica en los directivos sobre el liderazgo organizacional para el desarrollo eficaz de su desempeño administrativo y gerencial.	INDUCCIÓN TEÓRICA SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	<p><b>INICIO</b> Dinámica de grupo.</p> <p><b>DESARROLLO</b> Presentación y disertación del material entregado: - Desarrollo de la gerencia. - Definición de liderazgo. - Tipos de liderazgo. - Tendencias del liderazgo. - Importancia del liderazgo organizacional en la gerencia.</p> <p><b>CIERRE</b> - Se cierra la actividad con la lectura de las conclusiones generadas.</p>	<p><b>Humanos</b> - Personal</p> <p>Directivo</p> <p>- Personal</p> <p>Administrativo</p> <p><b>Materiales</b> - Video Beam</p> <p>- Material fotocopiado</p> <p>- Refrigerio</p>	Directivo, Investigadora	Mediante la apropiación de conocimientos de los directivos en cuanto al Liderazgo Organizacional.

### Acción 6: FORTALECER LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL DIRECTIVO

Objetivo Específico	Acciones/ Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Evaluación
<p>Propiciar en el directivo la capacidad de cumplir las obligaciones que la constituyen como generador de cambio social y organizacional efectivo a través de la respuesta oportuna y eficaz.</p>	<p>FORTALECER LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL DIRECTIVO</p>	<p><b>INICIO</b> Se da la bienvenida. El facilitador explica la intención de la actividad. Se aplica dinámica rompehielos, “Conozcámonos”. Se establecen las normas de trabajo de grupo</p> <p><b>DESARROLLO</b> Se solicita a los directivos que se organicen en pequeños grupos. Se hace entrega de material fotocopiado sobre la responsabilidad social y organizacional de cambio efectivo y procede al proyector de láminas relacionadas con el tema. Se pide que analicen el material y entreguen una reflexión</p> <p><b>CIERRE</b> Mediante la lluvia de ideas se solicita a cada participante que de su impresión sobre la actividad realizada</p>	<p><b>Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal Directivo</li> <li>- Personal Administrativo</li> </ul> <p><b>Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Video Beam</li> <li>- Material fotocopiado</li> <li>- Refrigerio</li> </ul>	<p>Directivo, Investigadora</p>	<p>La actividad se considerará lograda mediante la manifestación y cambio de actividad de los directivos hacia su responsabilidad como promotor de un cambio efectivo en la institución.</p>

### Acción 7: TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Objetivo Específico	Acciones/ Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Evaluación
<p>Dotar a los directivos de las competencias cognitivas y procedimentales necesarias para que conozca la realidad laboral en todos sus ámbitos participando activamente en los procesos de transformación en la organización.</p>	<p>TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL</p>	<p><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El facilitador explica la intención de la actividad.</li> <li>- Se establecen normas de funcionamientos</li> </ul> <p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer la estructura organizativa de la institución para poder realizar un análisis de la realidad social en todos sus ámbitos.</li> <li>- Promover decisiones relacionadas con las situaciones que afectan de alguna manera a la institución.</li> </ul> <p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para culminar la actividad se aplica la técnica de lluvia de ideas a los fines de que cada participante expongan sus reflexiones e impresiones de la actividad realizada.</li> </ul>	<p><b>Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal Directivo</li> <li>- Personal Administrativo</li> </ul> <p><b>Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Video Beam</li> <li>- Material fotocopiado</li> <li>- Refrigerio</li> </ul>	<p>Directivo, Investigadora</p>	<p>Mediante el cumplimiento de las actividades planificadas</p>

### Acción 8: FORTALECIENDO EL LIDERAZGO DEL DIRECTIVO

Objetivo Específico	Acciones/ Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Evaluación
<p>Fortalecer en el directivo su rol de líder para que sea capaz de promover la participación, la organización, administración de recursos humanos materiales en la institución demostrando seguridad y confianza en sí mismo.</p>	<p>FORTALECIENDO EL LIDERAZGO DEL DIRECTIVO</p>	<p><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida</li> <li>- Se explica la intención de la actividad.</li> </ul> <p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se entrega material a los directivos, facilitadores, al mismo tiempo que se organice en pequeños grupos</li> <li>- Con el contenido los directivos elaboran un guion para dramatizar una situación donde se explica el liderazgo.</li> <li>- Se ejecuta la dramatización</li> </ul> <p><b>CIERRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediante la técnica de lluvia de ideas, los directivos reflexionaran acerca del contenido tratado</li> </ul>	<p><b>Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal Directivo</li> <li>- Personal Administrativo</li> </ul> <p><b>Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Video Beam</li> <li>- Material fotocopiado</li> <li>- Refrigerio</li> </ul>	<p>Directivo, Investigadora</p>	<p>Mediante la dramatización</p>

### Acción 9: PROMOViendo LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

Objetivo Específico	Acciones/ Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Evaluación
<p>Promover una actitud de cambio enmarcada en la eficiencia organizacional a través de un proceso dinámico que posibilite la promoción activa de todo el recurso humano en el diseño, formulación, ejecución, control seguimiento y evaluación de proyectos institucionales a los fines de alcanzar el bienestar social, colectivo respetando la diversidad social, política, ética, económica y cultural de los actores.</p>	<p>PROMOViendo LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL</p>	<p><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida</li> <li>- Se explica la intención de la actitud</li> <li>- Se establecen normas de funcionamiento grupal</li> </ul> <p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se organiza a los asistentes en pequeños grupos</li> <li>- Se les entrega material fotocopiado por su análisis</li> <li>- Se les pide nombren un relator</li> </ul> <p><b>CIERRE</b></p> <p>Aplicando la técnica de lluvia de ideas, cada asistente dará su impresión y reflexión sobre el tema tratado.</p>	<p><b>Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal Directivo</li> <li>- Personal Administrativo</li> </ul> <p><b>Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Video Beam</li> <li>- Material fotocopiado</li> <li>- Refrigerio</li> </ul>	<p>Directivo, Investigadora</p>	<p>A través de la generación de ideas, y conductas reflexivas</p>

### Acción 10: EVALUACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL LIDERAZGO GERENCIAL

Objetivo Específico	Acciones/ Contenido	Actividades	Recursos	Responsables	Evaluación
<p>Evaluar los beneficios generados por el plan de formación organizacional apoyado en el liderazgo gerencial para disminuir el ausentismo laboral de los empleados adscrito al departamento de Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure</p>	<p>EVALUACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL LIDERAZGO GERENCIAL</p>	<p><b>INICIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bienvenida</li> <li>- Explicación de la actividad a desarrollar</li> <li>- Ajuste de normas de funcionamiento</li> <li>- Aplicación de dinámica grupal “la papa se quema”</li> </ul> <p><b>DESARROLLO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se organiza a los directivos en pequeños grupos.</li> <li>- Se realiza un círculo de Información sobre las experiencias Vivenciales</li> <li>- Trabajo en Equipo</li> <li>- Lluvia de Ideas</li> <li>- Conclusión</li> </ul> <p><b>CIERRE</b></p> <p>Se solicita a cada participante que de sus impresiones sobre el tema tratado.</p>	<p><b>Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal</li> </ul> <p>Directivo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal</li> </ul> <p>Administrativo</p> <p><b>Materiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Video Beam</li> <li>- Material fotocopiado</li> <li>- Refrigerio</li> </ul>	<p>Directivo, Investigadora</p>	<p>Evidenciar los beneficios obtenidos del plan.</p>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. 5ª Edición. Editorial Episteme. Caracas –Venezuela.
- Ávila Francis. (2014). Reflexiones sobre el Liderazgo del Siglo XXI, Blogger Administración de Empresas. Consultada en fecha 26/01/2017 en: <http://www11.urbe.edu/boletines/extension/?cat=4> consultada 26/1/2017
- Borda G. Nancy J. Y Sánchez P. Lida A., Factores psicosociales que inciden en el ausentismo laboral del personal administrativo Gamma Ingenieros S.A. Bogotá, D.C.; Revista Tendencias & Retos N° 13: 247- 272 / Octubre 2008. Encontrado en: [http://www.Dialnet-FactoresPsicosocialesQueIncidenEnElAusentismoLabor-4929284%20\(2\).pdf](http://www.Dialnet-FactoresPsicosocialesQueIncidenEnElAusentismoLabor-4929284%20(2).pdf)
- Cuevas D. Yuridy S., Garcia S., Teresa V., y Villa R. Marilyn E.; Caracterización del ausentismo laboral en un centro médico de I nivel, Documento en línea, encontrado en: <http://www.Caracteristicas%20de%20ausentismo.pdf>
- José M. Peiró, Isabel Rodríguez-Molina y M.ª González-Morales, E Absentismo Laboral: Antecedentes, Consecuencias y Estrategias de Mejoras. Impresión: Guada Impresores, SL. Universidad de Valencia 2008.
- Laya, Lissette, (2015) Estilo de liderazgo de los gerentes de servicios operativos y su incidencia en el absentismo del personal del sector financiero venezolano, La Morita, mayo de 2015, documento encontrado en: [mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/1946](http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/1946)
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo de la República Bolivariana de Venezuela (2005). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela 38.236.
- Ley orgánica, del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.076, extraordinaria decreto con fuerza de Mayo 7, 2012. Caracas
- Lombardía Pilar G., Investigadora, IESE Y Pin José R., Profesor Ordinario, IESE., Gestionando el Comportamiento con Empresas “Combatir el Absentismo”. Business School, Universidad de Navarra. Documento en línea, disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-132.pdf>
- Molinera Jesús (2006). Absentismo Laboral. 2da edición. Editorial Fundación Femetal. Madrid

Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial N° 38.426 del 28 de abril de 2006. Decreto N° 4.447 25 de abril de 2006

Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial N° 38.426 del 28 de abril de 2006. Decreto N° 4.447 25 de abril de 2006

República Bolivariana de Venezuela, Plan de la Patria; Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2012-219. Gaceta Oficial n°6.118 Extraordinaria del 4 de Diciembre del 2.013

Ruiz, C. (2002). Instrumento de Investigación Educativa. Procedimiento para su diseño y validación. Caracas- Venezuela. Ediciones CIDEA

Sánchez G. Daniel. El Absentismo Laboral en España, del Ordenamiento Jurídico a la Realidad Empresarial. Documento en línea, disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4929284>

**ANEXOS**

## CUESTIONARIO

### **Estimado: Directivos**

Esta encuesta, consiste en un cuestionario con preguntas según escala tipo Likert, referidas a los indicadores correspondientes a cada una de las variables operacionalizadas para cumplir con los objetivos propuestos para el desarrollo de una investigación de campo que sirvió de apoyo a un proyecto factible cuyo interés es el de Proponer un plan de formación organizacional apoyado en el liderazgo gerencial para disminuir el ausentismo laboral de los empleados adscrito al departamento de Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure. En tal sentido, se requiere de su valioso apoyo al suministrar la información necesaria.

Sin otro particular a que hacer referencias, se le agradece brindar la información necesaria.

Responsable de la aplicación del instrumento:

Carmen Montoya

## INSTRUCCIONES

- A.- Se agradece leer detenidamente cada interrogante formulada.
- B.- Sus respuestas son aportes valiosos a esta investigación puesto que formarán parte de los resultados de la misma.
- C.- Se agradece que genere respuesta a todos los ítems formulados.
- D.- De presentar dudas se la recomienda solicitar el apoyo de la investigadora.
- E.- Las escalas para responder son múltiples y dicotómicas.

### Variable 1: Grado de Formación en el Liderazgo

Nº	Ítems	Alternativas				
		Bachiller	Técnico Superior	Licenciado	Ingeniero	Especialista
1.	<b>Indicador: Nivel Académico</b> ¿Indique cuál es el último nivel académico alcanzado por usted?					

### Indicador: Formación y Capacitación

Nº	Ítems	Alternativas	
		Si	No
2.	¿Ha participado recientemente en cursos, seminarios, talleres y jornadas de actualización de administración y ejecución presupuestaria?		
3.	¿Durante los últimos meses ha realizado cursos, seminarios, talleres y jornadas en la temática de liderazgo gerencial?		

### Indicador: Liderazgo

Nº	Ítems	Alternativas			
		Autocrático	Democrático	Paternalista	Otros
4.	¿Indique que tipo de liderazgo ejerce usted en la institución?				

### Indicador: Delegación de Responsabilidades

Nº	Ítems	Alternativas				
		S	CS	AV	RV	N
5.	¿Delega usted responsabilidades en el personal que labora en la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure?					

**Indicador: Toma de Decisiones**

Nº	Ítems	Alternativas				N
		S	CS	AV	RV	
6.	¿El personal administrativo participa en la toma de decisiones, que aplica el personal directivo?					

**Indicador: Ambiente Laboral**

Nº	Ítems	Alternativas				N
		S	CS	AV	RV	
7.	¿Considera que existe un ambiente laboral favorable en la institución donde labora para el desarrollo de las actividades diarias que se desarrollan?					

**Indicador: Comunicación**

Nº	Ítems	Alternativas				N
		S	CS	AV	RV	
8.	¿El proceso de comunicación que existe entre usted y el personal de la oficina se da de una forma eficaz?					

**Indicador: Relaciones Interpersonales**

Nº	Ítems	Alternativas				N
		S	CS	AV	RV	
9.	¿Mantiene buenas relaciones interpersonales con todo el personal que la institución?					

## **CUESTIONARIO**

### **Estimado: Empleado**

Esta encuesta, consiste en un cuestionario con preguntas según escala tipo Likert, referidas a los indicadores correspondientes a cada una de las variables operacionalizadas para cumplir con los objetivos propuestos para el desarrollo de una investigación de campo que sirvió de apoyo a un proyecto factible cuyo interés es el de Proponer un plan de formación organizacional apoyado en el liderazgo gerencial para disminuir el ausentismo laboral de los empleados adscrito al departamento de Servicios Generales perteneciente a la Secretaría de Administración y Tesorería del Ejecutivo Regional del Estado Apure. En tal sentido, se requiere de su valioso apoyo al suministrar la información necesaria.

Sin otro particular a que hacer referencias, se le agradece brindar la información necesaria.

Responsable de la aplicación del instrumento:

**Carmen Montoya**

## INSTRUCCIONES

- A.- Se agradece leer detenidamente cada interrogante formulada.
- B.- Sus respuestas son aportes valiosos a esta investigación puesto que formarán parte de los resultados de la misma.
- C.- Se agradece que genere respuesta a todos los ítems formulados.
- D.- De presentar dudas se la recomienda solicitar el apoyo de la investigadora.
- E.- Las escalas para responder son las siguientes:
  - Siempre (S)
  - Casi Siempre (CS)
  - A Veces (AV)
  - Raras Veces (RV)
  - Nunca (N)

## Variable 2: Indicadores de Ausentismo

### Indicador: Satisfacción de Necesidades

Nº	Ítems	Alternativas				
		S	CS	AV	RV	N
1.	¿Consideras que tus necesidades son tomadas en cuenta por el personal directivo de acuerdo a los requerimientos de la institución?					

### Indicador: Incentivos

Nº	Ítems	Alternativas				
		S	CS	AV	RV	N
2.	¿Los directivos te ofrecen incentivos sociales o económicos para estimularte y lograr la cooperación y trabajo en equipo en la institución?					

### Indicador: Toma de Decisiones

Nº	Ítems	Alternativas				
		S	CS	AV	RV	N
3.	¿Participas en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización?					

### Indicador: Desempeño Laboral

Nº	Ítems	Alternativas				
		S	CS	AV	RV	N
4.	¿Consideras que el directivo te estimula e incentiva a través de elogios mejorar tu desempeño en la institución?					

### Indicador: Comunicación

Nº	Ítems	Alternativas				
		S	CS	AV	RV	N
5.	¿Existe una comunicación fluida y acorde entre el personal que labora en la institución y el directivo?	12 50%	12 50%	-	-	-

### Indicador: Cumplimiento de Metas y Objetivos

Nº	Ítems	Alternativas				
		S	CS	AV	RV	N
6.	¿El directivo te impulsa para lograr los objetivos y metas establecidas en la					

Nº	Ítems	Alternativas				
		S	CS	AV	RV	N
	institución?					
7.	¿Consideras que el personal directivo te induce a maximizar tu desempeño y por ende a cumplir a cabalidad con las tareas encomendadas?					

**Indicador: Eficiencia**

Nº	Ítems	Alternativas				
		S	CS	AV	RV	N
8.	¿Considera que la gestión del directivo es eficiente?					

**Indicador: Liderazgo**

Nº	Ítems	Alternativas			
		Autocrático	Democrático	Paternalista	Otros
9.	¿De acuerdo a su criterio el estilo de liderazgo que aplica el directivo en la institución es:?				

### MODELO DE LA MATRIZ PARA EL JUICIO DE LOS EXPERTOS:

#### Cuestionario dirigido a los Directivos y Empleados

**Criterio:** Validez de contenido, por medio de la claridad y congruencia de cada ítem.

**Instrucciones:** En las columnas calidad y congruencia indique con una "C" si considera correcta, o con una "I" si considera incorrecta, la relación de cada aspecto con el ítem en función de la variable correspondiente: si lo cree conveniente adicione sus observaciones.

	Indicadores	Nº de Ítems	Contenido		Observaciones
			Calidad	Congruencia	
Variable 1: Grado de Formación en el Liderazgo		1.			
		2.			
		3.			
		4.			
		5.			
		6.			
		7.			
		8.			
		9.			

Variable 2: Indicadores de Ausentismo		1.			
		2.			
		3.			
		4.			
		5.			
		6.			
		7.			
		8.			
		9.			
		10.			

#### Datos de Identificación del Experto:

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

C.I. Nº: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_