

**FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA DESERCIÓN Y EN LA FIDELIZACIÓN  
DE LOS DOCENTES Y SUS DIFERENCIAS SEGÚN LAS VARIABLES  
SOCIODEMOGRÁFICAS**

Dimas Tomás Meneses Sánchez

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ  
ESCUELA DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MEDELLÍN  
2020**

## **Agradecimientos**

- A Dios, dador de sabiduría, quien a través del Espíritu Santo sirvieron de guía y de luz en este caminar académico.
- Mi mamá y papá, por su apoyo moral en este tiempo.
- A todos los docentes que aportaron sus conocimientos en mi formación, en especial a mi asesora-maestra Mónica Aristizábal, por su incondicional acompañamiento y por valorar siempre mi trabajo.

## **LISTA DE TABLAS**

**Tabla 1. Concepciones del hombre en la administración.**

**Tabla 2.** Prácticas para la retención de colaboradores.

**Tabla 3.** Definición de variables

**Tabla 4.** Resultados por objetivo y factor

## **LISTA DE GRÁFICOS**

**Gráfico 1.** El concepto de capital humano

**Gráfico 2.** Modelo de clima organizacional de Gibson y Colbs

**Gráfico 3.** Fórmula del Índice de Rotación Laboral.

**Gráfico 4.** Causas-Problema-Consecuencias de la alta rotación de personal

**Gráfico 5.** Métodos de retención

**Gráfico 6.** Porcentaje de edad de docentes. Fuente: encuesta aplicada a docentes. Noviembre del 2020

**Gráfico 7.** Porcentaje de género de docentes. Fuente: encuesta aplicada a docentes. Noviembre del 2020

**Gráfico 8.** Estado Civil de docentes. Fuente: encuesta aplicada a docentes. Noviembre del 2020

**Gráfico 9.** Porcentaje según profesión de docentes. Fuente: encuesta aplicada a docentes. Noviembre del 2020

**Gráfico 10.** Nivel educativo de docentes. Fuente: encuesta aplicada a docentes. Noviembre del 2020

**Gráfico 11.** Porcentaje según estrato socioeconómico de docentes. Fuente: encuesta aplicada a docentes. Noviembre del 2020

**Gráfico 12.** Estado Civil de docentes. Fuente: encuesta aplicada a docentes. Noviembre del 2020

**Gráfico 13.** Porcentaje según profesión de docentes. Fuente: encuesta aplicada a docentes. Noviembre del 2020



## RESUMEN

La estabilidad de los maestros se constituye en un factor fundamental en la prestación del servicio educativo y, cobra aún más relevancia en aquellas organizaciones en las cuales asumen la calidad como base de dicho servicio. Es, a través de sus políticas de gestión, por medio de la cual se puede llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos institucionales y estratégicos y, en consecuencia, lograr el avance en el desempeño de los estudiantes.

En el contexto nacional, la deserción y rotación de docentes se evidencia de manera generalizada en el sector privado, ya que en el ámbito de la educación pública, los docentes a través de su contrato de carrera docente -establecidos a partir de los concursos públicos-, tienen la posibilidad de permanecer en la institución asignada por lapso casi de toda su carrera profesional (riesgo de anquilosamiento y pérdida del dinamismo pedagógico). En ese sentido, se hace necesario revisar cual y de qué forma afecta esa dinámica de deserción en la educación y darle fuerza sobretodo, al fortalecimiento de las competencias de los maestros.

En la actualidad, la oferta de mercado se hace más competitiva y los colaboradores de las organizaciones que guardan ciertas características, relacionadas a habilidades, experiencia y competencias en un mejor nivel- para el desarrollo y desempeño de sus labores- son observados de manera especial por las empresas y por aquellos que están a la expectativa y con interés para atraerlos y hacerlos parte de su equipo de trabajo. Estas dinámicas son aprovechadas por todo el bagaje experiencial, profesional y de aptitudes adquiridas en anteriores empleos, por ello, el generar estrategias de fidelización que permitan fortalecerse ante estos retos que plantea la demanda empresarial es de vital importancia.

Este ejercicio investigativo se realizó en 4 instituciones educativas privadas del área metropolitana del Valle de Aburrá, en el cual se caracterizan los factores que intervienen tanto en la rotación como en la fidelización de los docentes, relacionadas a las variables sociodemográficas.

Palabras clave: Rotación laboral, deserción de docentes, fidelización laboral, retención de docentes.

## **ABSTRACT**

The stability of the teachers is a fundamental factor in the provision of the educational service and, becomes even more relevant in those organizations in which they assume quality as the basis of said service. It is, through its management policies, through which the fulfillment of institutional and strategic objectives can be carried out and, consequently, progress in the performance of students can be achieved.

In the national context, teacher dropout and rotation is evidenced in a generalized way in the private sector, since in the field of public education, teachers through their teaching career contract -established from public competitions- , have the possibility of remaining in the assigned institution for almost their entire professional career (risk of stagnation and loss of pedagogical dynamism). In this sense, it is necessary to review which and in what way this dynamic of dropping out in education affects and give strength, above all, to strengthening the skills of teachers.

At present, the market offer becomes more competitive and the collaborators of organizations that have certain characteristics, related to skills, experience and competencies at a better level - for the development and performance of their work - are observed in a special way by companies and by those who are waiting and with interest to attract them and make them part of their work team. These dynamics are taken advantage of by all the experiential, professional and skills baggage acquired in previous jobs, therefore, generating loyalty strategies that allow strengthening in the face of these challenges posed by business demand is of vital importance.

This research exercise was carried out in 4 private educational institutions in the metropolitan area of Valle de Aburrá, in which the factors that intervene both in the rotation and in the loyalty of teachers, related to sociodemographic variables, are characterized.

Keywords: Job turnover, teacher dropout, job retention, teacher retention.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Constantemente, los administradores, gerentes y directivos del ámbito de la educación en nuestro país, se preguntan acerca de las maneras en las cuales se pueden generar políticas para el mantenimiento de una planta calificada en la prestación del servicio educativo –en términos de empresa-, que sea estable y genere valor agregado a ésta. De manera específica, se refieren sobretodo, a los docentes, quienes finalmente son el grupo que impacta de modo directo en la formación.

En el sistema educativo son los maestros actores clave, quienes a partir de su quehacer invitan a reflexionar profundamente sobre los escenarios que conlleva asumir uno de los desafíos primordiales de la gestión del recurso humano: contar con los mejores talentos y comprometerlos.

Es incuestionable, el hecho de que la atracción y la retención de buenos colaboradores, se ha convertido en un atributo prioritario en todas las organizaciones, y aún más en el ámbito educativo, ya que, es finalmente desde este sector, de donde se provee el insumo (estudiantes y profesionales) que son la fuerza laboral de las empresas e instituciones; por lo tanto, son las

organizaciones educativas quienes forman el personal futuro que se desarrollarán laboralmente.

En los maestros, “para poder cumplir con su tarea es necesario –entre otras acciones-: implementar políticas sostenidas en el tiempo que posibiliten su desarrollo profesional y la mejora de sus condiciones laborales; revisar los sistemas formación así como las matrices fundantes del oficio a la luz de los nuevos escenarios sociales y culturales de la escolarización contemporánea”, Vezub (2007, 21), entonces, esto se hace ineludible frente a la transformación de la sociedad, la cual está girando en torno a la generación y el logro de nuevos conocimientos. Entre tanto, las instituciones se ven en la necesidad de articular esa generación y producción de conocimiento, con el desarrollo económico, cultural y social del país. Sin embargo, el vínculo entre las transformaciones antes mencionadas y el sistema educativo representa una realidad complicada para emprender. En principio, porque las organizaciones educativas utilizan escasas herramientas de tipo técnico para retener un talento humano conveniente para ellas, debido a la ausencia de políticas y procesos adecuados de gestión del recurso humano. También, a lo incipiente y poco profundo de los planes de formación; a los nulos programas de bienestar laboral; la poca conexión entre los objetivos estratégicos y las metas de los colaboradores y la no identificación con el horizonte institucional.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los factores que intervienen en la deserción laboral y en la fidelización de los docentes y sus diferencias según las variables sociodemográficas?

## **III. OBJETIVO GENERAL**

Determinar los factores que afectan e intervienen en la deserción y en la fidelización del personal docente de las instituciones educativas privadas en la ciudad de Medellín, y sus diferencias según las variables sociodemográficas.

#### **IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los factores por los cuales se produce deserción laboral en las instituciones educativas privadas de la ciudad de Medellín.
- Caracterizar los factores que intervienen en la fidelización del personal docente en las instituciones educativas privadas de la ciudad de Medellín.
- Establecer las diferencias de los factores de deserción y fidelización frente a las variables sociodemográficas.

## JUSTIFICACIÓN

El quehacer docente conlleva una obligación emocional muy intensa: es la responsabilidad de formar, configurar y modelar las generaciones, las cuales, cada una con sus particularidades, llevan el sello característico de quienes en cada momento histórico imprimieron en ellos sus visiones, intereses y pasiones, así como también las frustraciones y desaciertos. En la actualidad, el reconocimiento, valoración y consideración de la profesión docente en nuestro país es inversamente proporcional a su responsabilidad y, evidentemente, hay un detrimento de los escenarios que permiten mejorar las prácticas pedagógicas en relación a las condiciones laborales.

Una mirada desde la perspectiva de los recursos humanos (Chiavenato, 2002) asegura: "... las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones", y en ese sentido, si bien la educación y específicamente la formación, responden a un aparato macro llamado sistema educativo (escuela, familias, Estado, sociedad, planes curriculares, normas) sin lugar a dudas, una de las variables que más influye en el mejoramiento del nivel de competencia de los estudiantes y, -

en términos más amplios- de la calidad educativa, es la estabilidad de los docentes; esta lleva en gran porcentaje el mérito de ser la responsable de los índices de desempeño que se reportan periódicamente. Y es que la inversión de los roles tradicionales que le fueron adjudicados a la familia como base de la sociedad y el desplazamiento de muchas obligaciones de esta última a la escuela, refuerzan la alta carga por la cual los maestros deben responder. Sumado a ello, el auge acelerado de las TICs, y su descontrolado y desmedido uso agravan el panorama: estos medios transfieren códigos culturales y valores que generan un choque con los intereses y motivaciones de los docentes (y los objetivos de formación de la escuela), quienes ahora deben lidiar y competir con estos nuevos canales y espacios de socialización.

Este preámbulo, corresponde a la radiografía actual y real de a lo que día a día se ven enfrentados los profesionales de la educación en nuestro país, específicamente en los niveles preescolar, básica y media de escolaridad, y que, en medio de la búsqueda de unas mejores condiciones laborales, generan una serie de dinámicas que con el tiempo se han hecho aún más evidentes. Por ello, este ejercicio investigativo pondrá en el escenario cuáles son esas dinámicas de rotación y deserción laboral dentro de las instituciones educativas privadas de la ciudad de Medellín por parte de los maestros, porque para la gestión del talento humano - como responsable de estos procesos- es importante que se adopten prácticas con el fin de que se minimicen los impactos directos en los resultados de las evaluaciones internas, externas (ISCE, Auditorías de SGC, Inspección y Vigilancia) y pruebas censales (Saber 3, 5, 7, 9, Saber 11).

De igual manera, la caracterización de las estrategias de retención y fidelización se hace necesaria ya que la aplicación correcta de éstas permitirá un personal docente motivado y con alto sentido de pertenencia asegurando un ambiente laboral adecuado y, a su vez, un clima organizacional en donde se alineen el horizonte institucional y los objetivos estratégicos con los objetivos de desarrollo personal.

Desde otra orilla, más allá de la mirada gerencial y, en el ámbito pedagógico, las altas tasas de deserción laboral de maestros conllevan una indiscutible afectación de los procesos pedagógicos y formativos, al igual que una desestabilización del ritmo de aprendizaje en los estudiantes. En ese sentido, a partir de los vínculos que se generan, los menores se identifican con sus maestros y cuando hay un cambio de docente, trasciende a la esfera emocional, más allá de la afectación académica. En este aspecto, no obstante, dada la existencia de las mallas y planes curriculares para llevar un orden secuencial del proceso de enseñanza, de las competencias y núcleos y contenidos temáticos en cada periodo académico, la dificultad de la ausencia de los maestros radica en la aplicación de las estrategias didácticas y metodológicas. Por ello, la pertinencia de esta investigación, radica en un insumo desde la óptica de la gestión del talento humano, para que las instituciones educativas privadas de la ciudad de Medellín, consoliden sus comunidades educativas con miras al sostenimiento de un proyecto pedagógico institucional, con bajos porcentajes de maestros que cambien durante el año lectivo y su ejecución está soportada bajo el interés de un aporte significativo a las organizaciones educativas que gestionan procesos de fortalecimiento y consolidación de capital humano al servicio de la educación.

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Rol del docente en la organización educativa**

#### **1.1.1 Una óptica pedagógica.**

Mucho antes del inicio del nuevo milenio, la sociedad armonizaba con la escuela y, en general, con las demás instituciones que tenían directa injerencia en el proceso de socialización de niños y niñas, adolescentes y jóvenes en los principios y valores fundamentales y en los patrones de comportamiento que debían transmitir; lo cual generaba que dicho proceso tuviera un convergencia absoluta.

En la actualidad, los maestros se enfrentan a una serie de malestares al intentar conectar los objetivos de la escuela, con el modelo de ser humano que la sociedad pretende,

debido en gran medida, a la pérdida del mutualismo armónico antes mencionado. En las nuevas generaciones, ha sido reemplazado por un proceso de inserción a la cultura conflictivo y opuesto.

Sumado a ello, la era de la información y el acceso a ésta, ha convertido a la profesión docente en una actividad que podría fácilmente ser reemplazada por buscadores en internet, bases de datos, tutoriales y programación de conocimientos basadas en algoritmos –para los que creen que la docencia es solo transmisión de conocimientos-. Por ello, hoy día, apostar a la educación, desde la escuela es una gigantesca tarea que, en la mayoría de los casos va en contra de las políticas del mercado de capital de la sociedad.

Frente a esto, Fernando Savater (1997) ya se aproximaba a esta realidad y en términos casi predictivos reflexionaba:

La tarea actual de la escuela resulta así doblemente complicada. Por una parte, tiene que encargarse de muchos elementos de formación básica de la conciencia social y moral de los niños que antes eran responsabilidad de la socialización primaria llevada a cabo en el seno de la familia. Ante todo, tiene que suscitar el principio de realidad necesario para que acepten someterse al esfuerzo de aprendizaje, una disciplina que es previa a la enseñanza misma pero que ellos deben administrar junto con los contenidos secundarios de la enseñanza que tradicionalmente le son propios. (p 73) (...) El maestro antes podía jugar con la curiosidad de los alumnos, deseosos de llegar a penetrar en misterios que aún les estaban vedados y dispuestos para ello a pagar el peaje de saberes instrumentales de adquisición a menudo trabajosa. Pero ahora los niños llegan hartos de mil noticias y mil visiones variopintas que no les ha costado nada adquirir... ¡que han recibido hasta sin querer! El maestro tiene que ayudarles a organizar esa información, combatirla en parte y brindarles herramientas cognoscitivas para hacerla provechosa o por lo menos no dañina. Todo ello sin convertirse él mismo en un nuevo sugestionador ni pedir otra adhesión que la

de unas inteligencias en vías de formación responsable hacia su autonomía.

Empresa titánica... remunerada con sueldo bajo y escaso prestigio social. (p73)

Y es en esta última aseveración, donde cobra especial importancia uno de los actores del escenario educativo: el maestro. Y es que en la realidad de la escuela de hoy, el abordar su rol supone una compleja labor, ya que no solo incluye los conceptos pedagógicos – directamente relacionados con su quehacer-, sino también los éticos, morales, políticos y organizacionales. En términos organizacionales, el docente se convierte en pieza fundamental de una empresa –la empresa educativa- en las que finalmente se constituyen las instituciones de educación en el ámbito escolar.

### **1.1.2 Una óptica organizacional.**

Los programas, planes y proyectos curriculares en la actualidad están en constante evolución y, en la proporción en que se van acrecentando las innovaciones van aumentando las presiones por los resultados, en principio en el contexto interno de la organización escolar como en el ámbito externo (partes interesadas, familias, sociedad). Es por esto, que el rol del docente responde a metas y objetivos de tipo productivo, traslapadas metafóricamente en competencias educativas. Sumado a ello, las planeaciones y guías curriculares prediseñadas, la imposición de planes de estudio y los métodos de instrucción en ocasiones, se convierten en herramientas, más que de ayuda, en control y limitación para ellos; intensificándose de manera progresiva, pretendiendo dar respuesta a múltiples innovaciones en condiciones laborales poco apropiadas o en el peor de los casos, desfavorables. Es así que, “Los cambios que se están produciendo en la sociedad inciden en la demanda de una redefinición del trabajo del profesor y seguramente de la profesión docente, de su formación y de su desarrollo profesional” (García, 2009, p20).

No obstante, y pese a este y otros panoramas mencionados anteriormente, dentro de la organización educativa, se requiere de un individuo y de un colectivo que marche en pro de favorecer su trascendencia, de esta forma, el maestro en la empresa educativa es el articulador que permite la divulgación y aplicación de los principios organizacionales, a través de la

puesta en servicio de sus saberes, habilidades y destrezas hacia la escuela, haciendo parte del capital humano que la organización acumula, y es en esta realidad donde se hace evidente la identificación del horizonte institucional con los objetivos de realización personal. En este punto, en el ámbito de la docencia, la gestión organizacional no dista mucho del enfoque que se da a la gerencia de empresas de otra naturaleza (Montilva, 2009) y, desde las empresas del sector educación, se constituye como un proceso de coordinación de una institución a través de la aplicación de habilidades desde la dirección orientadas hacia la planificación, organización, coordinación y evaluación. Siguiendo esta línea, entonces se apoya la gestión organizacional en la educación, en la gerencia, tal cual lo expresa Méndez (2000), donde concibe la gerencia “como un subsistema dentro de la organización educativa la cual debe garantizar la eficacia, eficiencia y efectividad social de esta, mediante las funciones de planificación, organización, dirección, control”(p.125).

Las organizaciones del sector educación, perfilan su desarrollo por medio de la formación de una actitud diferente en los docentes, que parta de la integración de los aspectos pedagógicos y didácticos, pasando por la innovación y trabajo colaborativo, uso adecuado y eficiente de los recursos, fomento y fortalecimiento de valores de trabajo en equipo, tales como la confianza, sentido de pertenencia y el compromiso. Por ejemplo Guedez (2002) reafirma el que la dirección de la organización debe apuntar a lo estratégico, con liderazgo, a los integrador, tener calidad de servicio y evaluador en los procesos administrativos, y en este sentido, se privilegia la adopción de sistemas de gestión desde el talento humano que sea productivo y, sobre todo, tener claro el horizonte institucional (misión, visión, objetivos estratégicos, política de calidad) para convertirse en herramientas prácticas en el quehacer, tendientes a la mejora continua de las prácticas desde la dirección de la organización, es por ello que “toda organización crea su propia cultura con sus propios tabúes, costumbres y usos. La cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema formal...” (Chiavenato, 1999, p.790).

## **1.2 Gestión del Talento Humano para docentes**

Se considera que para comprometer a los colaboradores de una organización no es necesario solamente movilizar sus recursos desde lo intelectual, físico o de interrelación -si lo que se espera es incremento del nivel productividad-: también es preciso el compromiso de las personas como sujetos de su personalidad, todo ello en consonancia con el trabajo y la organización y,

A la luz de lo manifestado y sobre todo, siendo una organización tan compleja como la escuela, la práctica continua de valores y la construcción permanente de una sólida estructura axiológica será la clave para el éxito organizacional. El compromiso de los docentes, actores educativos vitales en la formación de los educandos es crucial y su desempeño docente será el eje para la retroalimentación y la superación de la calidad educativa (Rivera, 2010, p24). Por ello, una gestión del talento humano es imprescindible para mejorar la práctica pedagógica y darle valor al desempeño docente.

### **1.2.1 El Talento Humano.**

Habitualmente, la definición y – en términos más amplios- el concepto, de recursos humanos, evoca actividades de suministro y provisión de materiales, todo lo relacionado con los elementos que necesita una organización para ejecutar y prestar el servicio ofrecido. También el concepto es asociado al ejercicio del talento intelectual de manera estratégica y la proyección de necesidades humanas futuras; la previsión estratégica de capacitación del talento y la formación docente; la vinculación y relacionamiento con el ambiente y la formación de los colaboradores de la organización. Si se mira desde el aspecto normativo en educación, el MEN, propone a través de la *guía (N°34) para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento*, una serie de competencias ligadas a la práctica docente y que regulan y orientan los criterios bajo los cuales se evalúan las competencias, pero se limita a un ejercicio instruccional. Es por eso, que al hacer referencia al talento humano, es casi ineludible la interpelación a las diferentes teorías y prácticas que desde la literatura en administración se han enfocado en el devenir histórico del tema y aumentar el nivel de productividad de las organizaciones en términos de eficacia, eficiencia y efectividad por

medio de quienes son su fuerza laboral: las personas o colaboradores. Para Taylor (1911), “el objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados” (p. 19), en ese sentido la razón del trabajo para el hombre era obtener la remuneración. Con Fayol (1916), llegó la división de trabajo que se concibió al hombre como un medio o herramienta, en detrimento de los aspectos humanos y, entendiendo su trabajo a partir de una visión mecanicista, para luego trascender a un enfoque más humanista con Elton Mayo (1930) quien a partir de otros estudios da relevancia a los grupos formales e informales, haciendo énfasis en que las personas poseen necesidades más allá de una remuneración o división. En los últimos años de la historia reciente, -finalizando siglo XX- se ha dado reconocimiento a la gestión de los recursos humanos en la competitividad y desempeño de las organizaciones y, por tanto, se le asignó a la gestión de recursos humanos un valor mayor, a través de la asignación de responsabilidades y niveles de exigencia en sus procesos (Calderón, Naranjo, & Alvarez, 2007).

También, se reconoce que a lo largo de la historia han aflorado múltiples formas en la comprensión de la administración, para desembocar finalmente en: las personas como el factor principal en las empresas, tal se resume en este cuadro:

Tabla 1. Concepciones del hombre en la administración.

<b>Escuela Administrativa</b>	<b>Principales Representantes</b>	<b>Enfoque/Concepción del Hombre</b>
<b>Científica</b>	Frederick Taylor Frank B. Gilbreth Henry Laurence Gantt	Científico / Hombre económico
<b>Proceso Administrativo</b>	Henry Fayol	Científico / Hombre máquina
<b>Humano – Relacionista</b>	Mary Parker Follet George Elton Mayo Fritz Roethlisbery	Humanista / Hombre social
<b>Estructuralista</b>	Max Weber Chester I. Barnard Renate Magntz Amitai Etzioni Ralf Dahrendorf	Científico - Social / Hombre económico - social
<b>Neo - Humano Relacionista</b>	Peter Drucker Douglas McGregor William Ouchi Warren G. Bennis	Integrador / Hombre organizacional

Nota: Benítez, 2005, p93.

Para la actualidad, las corrientes apuntan a gestionar las competencias, que si bien surgió iniciando el siglo XX, a través de David McClelland –quién fue su principal precursor-, a través del análisis de los sistemas motivacionales del comportamiento humano, introduce al contexto laboral el concepto de competencia como una nueva forma de llamar a las características individuales de las personas. Este postulado básicamente propone la identificación del desempeño óptimo basado en competencias.

Es así entonces, como la gestión del talento humano se convierte en uno de los aspectos que toma central importancia en las organizaciones, ya que de allí –conjuntamente con la dirección de éstas- se desprenden las acciones y estrategias que se plantean, teniendo presente varios factores como: características personales, contexto, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que hacen parte de la organización y las actitudes para el desarrollo de sus actividades laborales. En el mismo sentido, tal como lo expresa Chiavenato (2008):

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (p. 6).

### **1.2.2. El Capital Humano.**

Para toda organización se hace preciso observar e identificar los recursos y capacidades con las que dispone, con el fin de conocer cómo ponerlos en práctica al momento de enfrentar o superar las adversidades o, en términos más optimistas aprovechar las oportunidades. Retomando el hilo histórico desde el cual se enmarca el concepto de Talento Humano, nace la necesidad de considerar el papel que juegan los empleados en el ámbito organizacional, también del alcance que puede llegar a tener para una empresa o unidad productiva, todo el conocimiento y bagaje experiencial y, el saber-hacer que aportan determinados trabajadores.

Lo que hoy en día conocemos como capital humano, tuvo su gestación luego de la quinta década del siglo anterior, a partir de ello, se comenzó hablar del ser humano como factor imprescindible y decisivo para la producción empresarial y, por ende, en el crecimiento económico. A partir de Becker (1962,1964), se considera que la productividad de un individuo obedece a su dotación de capital humano, así como Schultz (1961), expresó que la educación se circunscribe directamente al crecimiento de la economía en el mejoramiento de la calidad y la productividad de la fuerza de trabajo. En ese sentido, y tal lo menciona este mismo autor (como se citó en Flores y Caracheo, 2019):

El Capital Humano es producto de una decisión deliberada de inversión, consistente en la adquisición de habilidades y conocimientos y que está constituido por los atributos adquiridos que, a diferencia de los innatos de una población determinada, son valiosos para ella y aumentan en proporción a la inversión que las sociedades decidan hacer en ellos. (p.462)

También Shultz (como se citó en Martínez, 1997) da un especial valor a la educación, y lo refuerza: “Propongo tratar la educación como una inversión en el hombre y tratar sus consecuencias como una forma de capital. Como la educación viene a formar parte de la persona que la recibe, me referiré a ella como capital humano”.

En términos superficiales, el capital humano puede definirse como los saberes y las prácticas en calificación y capacitación, la experiencia y demás, que se traducen en capacidades y habilidades para que una persona sea productiva y competente en su ámbito laboral, y esto es importante si se tiene presente cuanto valor puede llegar a tener para una organización todo el conocimiento y el saber-hacer como aporte de determinados trabajadores. Ahora bien, desde una visión teórica,

Entendido el capital humano como el nivel de habilidades y recursos productivos incorporados en el individuo a través de la educación, la acumulación de capital humano puede ser vista como una inversión. Es decir, como una actividad en la cual se usan recursos actuales con el fin de aumentar el potencial productivo futuro (aumentando

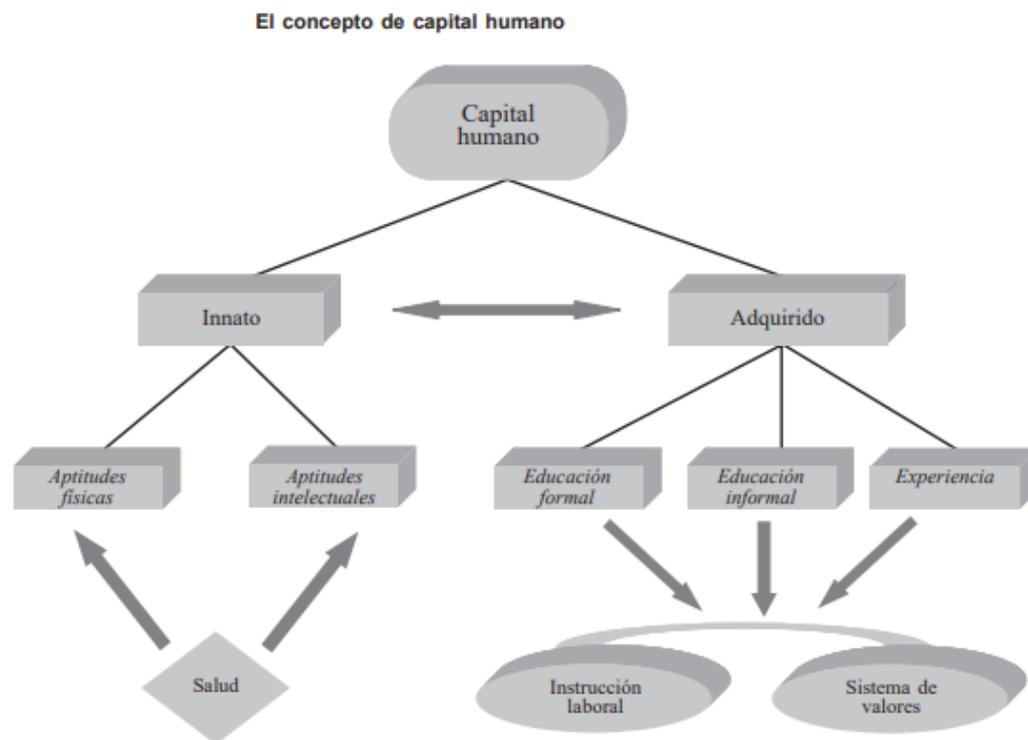
también los ingresos futuros), tanto del individuo como de la nación en su conjunto.

(Terrones & Calderón, 1993, p25);

entonces, se constituye actualmente en un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. Por su parte, Laroche, Merette y Ruggeri (1999) definen el capital humano como “la suma de habilidades innatas y del conocimiento y destrezas que los individuos adquieren y desarrollan a lo largo de su vida”. (p.90), es por ello que depende en gran medida de las organizaciones, que dispongan de su capacidad para aprovechar y desarrollar el conocimiento. Giménez (2005), conceptualiza sobre esto, ampliado en dos vertientes:

“El capital humano innato comprende aptitudes de tipo físico e intelectual, que pueden verse modificadas debido a las condiciones de alimentación y salud. El capital humano adquirido se irá constituyendo a lo largo de la vida de los sujetos, a través de la educación formal, de la educación informal y de la experiencia acumulada. Estos tres tipos de formación adquirida van a condicionar la instrucción laboral y el sistema de valores de los sujetos, que determinarán, junto a las aptitudes innatas, su rendimiento en el trabajo. La instrucción laboral vendrá dada por los conocimientos obtenidos para desarrollar una determinada tarea.” (p.106) y lo explica en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. El concepto de capital humano.



Nota: Giménez, 2005, p.106.

Ahora bien, al hacer referencia al capital humano, no solamente se hace énfasis en la educación o formación, incluye asimismo, tal como se mostró en el gráfico anterior, otro pilar: la experiencia, y el entrenamiento o capacitación proporcionados por el mismo ejercicio laboral, para formar a un capital humano que integre el conocimiento dado en la educación formal y en el quehacer. La experiencia se convierte entonces, en un elemento esencial de formación para que la organización sea competitiva.

Otras definiciones, apuntan y coinciden en algunas palabras clave dentro de la conceptualización de capital humano, es entonces como Thurow (1978), lo precisa como las habilidades, talentos y conocimientos productivos de un individuo; asimismo, Bustamante (2003), lo define como un cúmulo de conocimientos, capacidades y habilidades de la fuerza laboral, bien sea por inversiones en educación, salud, seguridad y cultura o por aquellas destrezas que se han adquirido a través de la experiencia.

Un colaborador de una organización, que tenga buenas herramientas en formación, impacta de manera positiva en el espacio laboral donde desempeña sus labores y, además de

ello, representa una ventaja adicional, valor agregado asociado con los conocimientos, habilidades y destrezas en su quehacer. Adicionalmente, sumado a las fortalezas a las que se ha hecho alusión, se incluyen factores como capacidad de generar emprendimiento, sentido de responsabilidad, pertenencia y aplicación de esquemas y procesos; en términos generales y sintéticos, que suscita externalidades en los espacios económico y social.

En síntesis, el capital humano, desde el aspecto de la docencia, se relaciona con los conocimientos en calificación, cualificación y capacitación, sumado con la experiencia que da el quehacer pedagógico, las condiciones de bienestar físico y mental, entre otros, que generan las capacidades y habilidades en pro de que la organización educativa sea económica y académicamente productiva y competente, dentro del sistema educativo.

### **1.2.3 El enfoque gerencial de la educación.**

Las organizaciones educativas de la actualidad, se han fijado, -a partir de sus horizontes institucionales- el compromiso de brindar una educación de excelencia; y a pesar de que ellas hacen parte del sistema educativo, es el estudiantado la centralidad de los procesos formativos, y a la vez, como se expresó anteriormente, el maestro se convierte en el facilitador de dichos procesos.

En ese orden de ideas, el docente está en el deber de ofrecer a sus estudiantes experiencias de aprendizaje y formación enriquecedoras. En el cumplimiento de ello, es necesario que el maestro evidencie alto y total compromiso en el desempeño de su rol y, a la vez muestre una iniciativa hacia nuevos emprendimientos con respecto a la educación, con el fin de motivar a sus estudiantes a aprender de una manera dinámica. Se reafirma entonces el que el maestro es el recurso principal del proceso educativo y es su deber generar estrategias más allá del aspecto pedagógico y que estén en concordancia con la planificación de la educación, ya lo expresó Freire (1968): “La educación es un proceso permanente que demanda continuidad y planificación a largo plazo, superar lo inmediato, la desinformación y la discontinuidad administrativa que caracteriza la educación de hoy”. (p.66). Frente a esto, se debe destacar el liderazgo de quienes gerencian y dirigen la organización educativa, y aún más del docente, lo

que debe trascender y reflejarse en el mejoramiento de la institución donde se desarrollan las actividades pedagógicas y la acción educativa, en pro de la generación de cambios profundos y duraderos a través del mejoramiento continuo de las prácticas, y por ende, el logro de resultados que permanezcan en el tiempo y la transferencia de conocimiento.

Para Oyarce (1999), para que las instituciones logren un desarrollo armónico y trascendente requieren de la planificación de sus actividades. Se trata entonces del proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando de manera adecuada los recursos existentes, con el fin de lograr los objetivos educacionales. Y agrega que, en el aspecto metodológico la planificación de la educación conlleva una serie de fases o etapas que bien se pueden aplicar con algunas variantes en cualquier contexto o nivel institucional. (pp. 63-64).

En la actividad docente, se deben definir una serie de estrategias y metas, en sentido práctico, la definición de un plan que seleccione y priorice las estrategias y que ubique la institución escolar como una empresa semejante al resto de las organizaciones. Por esto, una mirada gerencial de la educación está en que haya un trabajo de introspección y tener presente que uno de los elementos clave para su continuidad en el mercado es el talento humano; los colaboradores tanto hombres y mujeres, que desarrollan su actividad pedagógica a fin de que la empresa educativa se sitúe dentro de la franja de competitividad, en términos de mercado.

Por otra parte e insistiendo en que el potencial humano (talento, capital) es primordial, no hay que olvidarse de la importancia de la fuerza que imprime la tecnología y las innovaciones frente al potencial económico que puede proporcionar. Esto se traduce en la conquista de mayores recursos, dirigidos hacia la formación, capacitación, cualificación y perfeccionamiento de las labores de su personal, desarrollando opciones que faciliten y posibiliten el desarrollo de sus actividades.

La institución educativa, por tanto, debe asegurarse de que haya inversión desde el aspecto gerencial sobretodo en su talento humano, fuerza laboral; a través de prácticas de empatía y abocar por ejemplo a la confianza en los equipos de trabajo y en el personal de la

organización, incluyendo también el observar y considerar los derechos laborales, aquellos que se enmarcan dentro en las leyes laborales, educativas y en los reglamentos propios de la empresa. Este enfoque gerencial contempla, además, asumir el servicio educativo, como un servicio de carácter humano, en donde el resultado no es un artículo o un producto terminado, sino, un proceso de formación que está permeado por un sistema. Al respecto, Quintero y Marrero (2013), plantean:

Los procesos educativos y la gestión de las organizaciones escolares deben experimentar cambios fundamentales, replantear sus enfoques y sus métodos, superar el paradigma lineal y construir nuevas formas de producir y adquirir conocimiento. Una propuesta educativa, fundamentada en una Perspectiva Sistémica, impulsará procesos inéditos de humanización, alejada de prácticas que violenten o victimicen a los actores vinculados en la aventura de aprender para la vida y vivir aprendiendo. (p.136)

Gerenciar la educación, conlleva unos principios y elementos esenciales de la administración y de la gestión que se realiza desde y para toda la comunidad educativa (que incluye estudiantes, docentes, familias, personal de apoyo), por tanto, es la institución de la escuela una organización social que atiende y obedece en el aspecto administrativo a los fundamentos gerenciales en cualquier escenario. Seguidamente, en el campo de la gerencia escolar, se comprende un aspecto conducente hacia la calidad y la excelencia, no solamente de todos los procesos formativos que de allí parten, sino también de los procedimientos administrativos, de planificación, de organización, de control y las prácticas evaluativas orientadas hacia el ambiente y entorno escolar en la cual se encuentra la escuela.

Para Gerstner, (1996), gerenciar la educación conlleva: “un proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas, lo cual va a depender del estilo personal y las exigencias de la situación”. (p.15), entonces, está relacionado con la transformación de las personas y las organizaciones, con la disposición de acciones y actuaciones que apunten a la innovación en el direccionamiento de los procesos en el nivel administrativo, técnico y pedagógico.

Por otra parte la actividad gerencial debe estar completamente en conexidad con el acto pedagógico, con una alta responsabilidad con los cambios del entorno socioeducativo, el mejoramiento en el bienestar y la calidad de vida -como se mencionó anteriormente-, la intervención e integración de aquellos que conforman la comunidad educativa, y la formación integral del estudiantado.

### **1.2.5 Clima Laboral en las organizaciones educativas.**

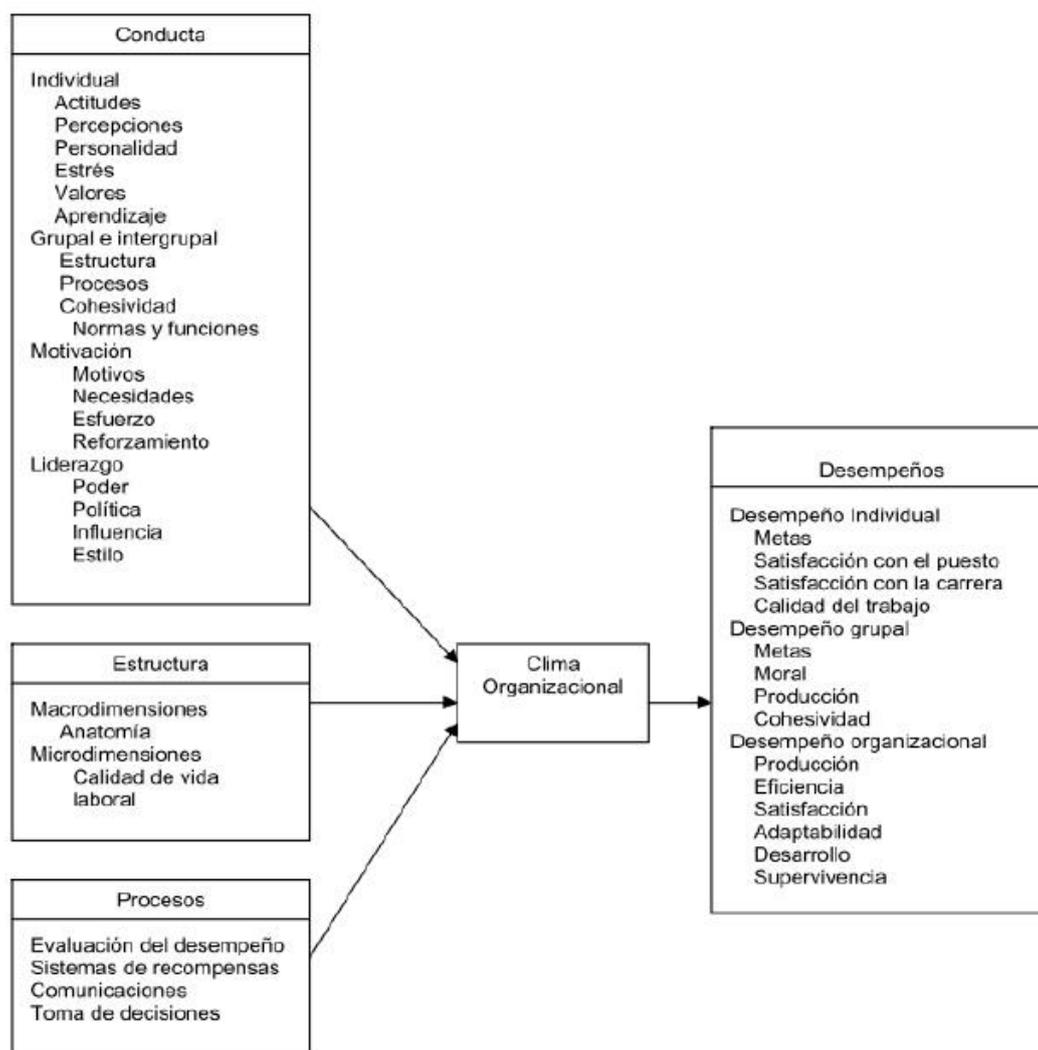
Como se ha expresado en diversos escenarios, son las personas (el talento) quienes tienen la capacidad para generar factores diferenciados en una organización; el desarrollo de las habilidades en las actividades laborales, el entusiasmo, la satisfacción en el desempeño de su rol y la fidelidad (sentido de pertenencia) hacia la organización por parte de los colaboradores, influyen de manera directa sobre los resultados, la calidad en la prestación del servicio, la productividad, la eficacia, eficiencia y efectividad; la imagen corporativa y, en términos de lo económico, la rentabilidad y la competitividad de la empresa.

El clima laboral está basado y determinado por las percepciones individuales del personal de la institución, frecuentemente está definido por los patrones y esquemas recurrentes de comportamiento, las actitudes y hasta los sentimientos por los cuales se caracteriza la vida en la organización, y está referidas a las situaciones actuales en ella y los vínculos entre los grupos y equipos de trabajo, el personal y su nivel de desempeño laboral. En consecuencia, casi siempre es más fácil manejar el clima que la cultura, ya que esta afecta de manera directa el comportamiento de los trabajadores. Al conceptualizar sobre ello, Tagiuri y Litwin (como se citó en Denison, 1991) exponen que:

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

Esto es un rasgo del ambiente que se percibe o experimenta por los miembros de la organización (Chiavenato y Colbs, 2001), y es aquí donde se aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima laboral esencialmente nos remite de nuevo a la percepción de los que integran una organización, ya que tiene presente y recoge múltiples fuentes de información de los integrantes de una institución. Por su parte Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (2001) consideran que el clima trasciende de la dimensiones de las personas y de los grupos e impactan directamente en los resultados del desempeño organizacional; argumentando que existe un enlace del clima con la conducta humana, la estructura y los procesos de desarrollo gerencial, esto lo exponen con su modelo de clima organizacional:

Gráfica 2. Modelo de clima organizacional de Gibson y Colbs



Nota: Elaboración propia de Gibson y Colbs. Tomado de Mejía-Chavarría, A. 2018

Aquí se demuestra la interrelación que existe entre la conducta de los colaboradores, la estructura y los procesos de la organización y como éstos intervienen de alguna u otra manera en los desempeños a nivel individual, de equipo y hasta organizacional.

Adentrándonos en el ámbito específico, y ofreciendo un acercamiento al objeto de estudio desde el contexto educativo, de acuerdo con Fernández y Asensio (como se citó en Martín y cols.,1998), se entiende al clima como:

1.-Tono o atmósfera general del centro educativo o de clase, percibido fundamentalmente por los estudiantes. Dentro de esta línea algunos evaluadores incluyen además la percepción de los profesores y más excepcionalmente, otros miembros de la comunidad educativa.

2.-El clima entendido como cualidad organizativa. Es una concepción que parte de la consideración de la institución educativa como una organización y que, consecuentemente, utiliza como principal fuente de información a directivos y profesores, esto es, personas conocedoras de los entresijos que marcan el funcionamiento del centro.(p.20)

En estos conceptos y nociones de clima organizacional relacionadas anteriormente, podemos advertir que se presentan diferentes claves para entender las dinámicas en una institución. Y es de tener presente que no se trata de clima del aula de clase (ambiente escolar) sino de clima organizacional cuyos factores clave de mayor relevancia -por el hecho de tener un acercamiento y vivencia en el discurrir diario con los procesos organizacionales- son el personal docente directivo, conjuntamente con los maestros. Por otro lado, la concepción más específica de clima laboral, refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores constitutivos y las estructuras que hacen parte del sistema organizacional dan parte a un determinado clima, que funciona en torno a las percepciones de los colaboradores. Este clima que resulta promueve ciertos comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden directamente en la organización, y por tanto, en el clima”.

Hasta ahora, y en acuerdo con los teóricos ya mencionados, existe plena coincidencia en que el clima laboral revela algunas variables o dimensiones que configuran el ambiente de una organización y aunque suene repetitivo, estas son producto de la percepción y de las conductas comportamentales de sus miembros. Es claro que el éxito de una organización del ámbito educativo depende de un ambiente y clima laboral en el que se fomente la promoción de ideas y el trabajo colaborativo entre los colaboradores, así como también el trabajo en equipo; todo ello se podrá plasmar en un sistema escolar con un clima al que se podría llamar saludable (Norton 2001).

Desde las administraciones y gerencias educativas surge la necesidad de generar climas laborales que integren y que inciten a los individuos de la institución a comprometerse con el fin último de la misma, específicamente con su misión y su visión desde lo empresarial; entonces, cabe considerar que un ambiente de trabajo óptimo logra influenciar de manera directa y positiva la conducta, comportamiento, reacciones y emociones de los docentes hacia su espacio laboral, suscitando durante y al final del proceso, personas con características de liderazgo mayormente comprometidas con la entidad educativa. Este es el vínculo existente entre el clima, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en el paso del tiempo (Luthans, 2008).

Las instituciones educativas dentro de sus procesos de aseguramiento de la calidad, incluyen el factor de clima organizacional en miras al mejoramiento en el desempeño de sus colaboradores, teniendo en cuenta que ambiente laboral agradable compromete a los individuos en el logro y consecución de los objetivos estratégicos establecidos, lo que finalmente se verá reflejado quizá no en el producto final, pero si en unos resultados de las mediciones que se realizan en el ámbito educativo.

#### ***1.2.5.1 Motivación Laboral***

El desempeño de los empleados de una organización está supeditado a factores diversos; en el ámbito gerencial, el conocimiento de ellos, es un elemento primordial y se convierte en

clave para el éxito de la gestión. Desde este nivel, se debe asegurar en la medida de lo posible, que exista una armonía entre los deseos, metas y las necesidades de los colaboradores con los objetivos estratégicos y organizacionales. En este sentido, sale a relucir el elemento motivacional, ingrediente de suma importancia dentro de la práctica laboral, en tanto permite conocer, entender y comprender el comportamiento humano, conllevando a predecirlo y controlarlo (lo que conocemos como autocontrol o heterocontrol). Esto puede darse a través del manejo de las necesidades o motivos que inducen el comportamiento y de las metas y objetivos que lo dirigen teniendo consecuencias en el ámbito laboral. Para Dessler (1999), la motivación es una de las más simples tareas, pero de las más complejas al mismo tiempo, debido a que el trabajo en sí es una consideración de extrema importancia en la motivación, influyendo notablemente en los valores culturales determinando las circunstancias bajo las cuales se vive.

Para comprender la noción de motivación, se hace necesario puntualizar que dicho concepto es visto desde la óptica de proceso, que parte inicialmente de un requerimiento fisiológico o psicológico, y que discurre como una necesidad que se activa y acciona a partir de un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo. La comprensión de este proceso de motivación se asienta en el significado de las necesidades, los impulsos, los incentivos y la relación entre ellos. Luthans (como se citó en Chiavenato, 2004). Y en esa misma línea, la motivación se entiende como un aspecto psicológico básico. De la mano de la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, la motivación apoya el entendimiento del comportamiento humano. Además, la motivación está referida al esfuerzo que un individuo emplea para alcanzar sus metas (Chiavenato, 2004).

Dentro del contexto laboral, el factor motivación, se define en la actualidad como un elemento que activa, guía, dinamiza y mantiene el comportamiento de los miembros de la empresa en pro de la realización de objetivos esperados. Por ello, es importante el conocer los principios que estimulan el accionar humano, ya que es mediante el manejo de la motivación - y además de otros aspectos- como los administradores de la educación pueden manejar e

intervenir estos elementos al fin del buen funcionamiento de la organización y de la satisfacción de los colaboradores. Y el accionar humano, finalmente permea todas las actuaciones en todos los contextos, en ello Maslow (1994) afirma:

...el hombre sano está motivado principalmente por sus necesidades de desarrollar y realizar todo su potencial y toda su capacidad(...)se refiere al deseo de cumplir nuestros deseos más profundos, es decir, hacer realidad lo que somos en potencia... es el deseo de ser cada vez más lo que uno es, de llegar a ser lo que uno es capaz de llegar a ser. (p.225).

La motivación es un factor emocional esencial en la dimensión psicosocial de los seres humanos y, para cualquier profesional, el estar motivado representa ejecutar las tareas cotidianas sin ningún tipo de desidia y sin un sobreesfuerzo adicional; sin bien para unos las actividades laborales y las responsabilidades pueden representar una carga, para otros es un aliciente, y a veces una liberación.

Muchas personas se refugian en el trabajo, para opacar sus frustraciones personales y profesionales, y hay una automotivación en su puesto por ser una vía útil para mejorar la autoestima y el reconocimiento en el espacio profesional y en lo social. Fuera de su hogar o núcleo familiar, existen gran cantidad de individuos que poseen mucho mayor reconocimiento que dentro de él, por tanto que el ser humano está en constante búsqueda de cualquier manera de afecto y comprensión aunque sea fuera de él. Esto se relaciona directamente también, con el nivel de satisfacción que se tenga respecto a las condiciones laborales y que, justamente, tiene correlación directa con lo motivacional.

La motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. (Weinert, 1985, p.92)

En los conceptos motivación y satisfacción entonces, no hay sinonimia, pero si existe una conexidad entre sí. La primera como se ha dicho, está dirigida a alcanzar metas e incentivos,

la segunda, se deriva del éxito que se alcance con el proceso de motivación. Esta es otra variable importante del proceso de motivación.

Por otro lado, con miras a que el colaborador de la organización cumpla plenamente su labor deben existir los factores motivacionales, lo cual ocurre de igual manera con los estudiantes –en el ámbito educativo- y habrá frustración y desilusión en quienes no tienen una motivación. Ahora bien, continuando en el terreno de lo laboral, David y Newstrom (1993) sostienen que los trabajadores inicialmente se comprometen en satisfacer las necesidades de existencia (relacionadas a sueldo, contextos laborales, seguridad del cargo, entre otros.) para luego enfocarse en las de relación, de la forma en que se siente entendido por sus autoridades, superiores y pares. Dentro de la organización, las motivaciones habitualmente están vinculadas al poder y la orientación al logro, debido a que el individuo requiere alcanzar el éxito para sentirse bien, ser reconocido en el sitio donde labora, y el autoexigirse constantemente con el fin de lograr una meta, conlleva motivarse de manera intrínseca. En la obra *Motivation and emotion*, Mildroux (1998) afirma que la motivación constituye un principio fundamental para que los miembros de la organización administren labores para lograr y alcanzar sus objetivos.

Y Según, Chiavenato (2011), las necesidades mencionadas se constituyen en los elementos fundamentales para incentivar y motivar al personal de la institución, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos.

Es por ello que la motivación laboral se configura y materializa en el aspecto tangible para la empresa en una retribución, reconocimiento o estímulo por los servicios que presta un colaborador. Chávez (2011), manifiesta que la recompensa suele ser un incentivo ofrecido para la realización de una determinada acción y en ese orden de ideas, la motivación laboral que se da al interior de las empresas educativas está asociada a estímulos, por la labor desempeñada con los clientes (estudiantes, familias, partes interesadas) y con toda la comunidad educativa.

### ***1.2.5.2 Enfermedades laborales***

Tradicionalmente a la institución escolar se ocupaba del desarrollo de los conocimientos y de la dimensión académica de los niños, adolescentes y jóvenes, no obstante, y debido en principio a los cambios de tipo social, laboral y cultural de los últimos años, ha asumido también el compromiso de la Educación, de la formación y del futuro de la sociedad. El sistema educativo, la familia, los estados y la sociedad en general no solamente delegan estas responsabilidades sobre los maestros sino que, en ocasiones responsabilizan a la comunidad docente del fracaso escolar, de la educación y las situaciones sociales.

A diferencia de otras disciplinas y actividades productivas, la educación se caracteriza por la interrelación permanente con otras personas; al docente se le exige asumir roles de paternidad, de amistad, psicoorientador, y si a todo ello le sumamos el creciente índice de aumento de actitudes conflictivas que se dan en la sociedad en general –que lo vemos reflejado en las aulas-, la atención a la diversidad en todos sus matices, las tensiones producto de las rutinas, y la baja valoración social que advierten, el resultado se traduce en la manifestación de trastornos de índole variada.

Son múltiples los factores que propician afectaciones y malestares tanto mentales como físicos en la labor de los docentes y, en general, de los que laboran en el sector educativo. Entre dichos factores se encuentran sobretodo: las dificultades para el acceso a los recursos didácticos, las dinámicas generadas dentro de las aulas de clase (ambiente escolar, comportamiento de estudiantes, situaciones personales del estudiantado), los conflictos y la ambigüedades en el rol, la sobrecarga de responsabilidades, el bajo reconocimiento profesional, interrelación con los otros maestros y por ejemplo en el ámbito de la educación privada, la aparente poca estabilidad laboral, salario no acorde al nivel de formación y las constantes exigencias de los clientes que se escudan en la cancelación de un valor (pensión) para sobrepasar los límites de las pretensiones. En ese sentido, “Las demandas de trabajo - multiplicidad de tareas, responsabilidades con el alumnado, la relación con los padres, etc.- y el comportamiento de los estudiantes -irrespetuoso, bullicioso, difícil- se destacan en una

relación directa con el estrés en maestros” (Oramas, Rodríguez, Almirall, Huerta y Vergara, 2003, p.10)

De igual modo, en un ambiente organizacional en el que predomine la constante presión del equipo directivo hacia los subordinados y respuestas no adecuadas de parte de éstos, puede generar una reacción circular de tensión, lo que trae como resultado condiciones de estrés y somatizaciones para los maestros. Es por ello entonces que las enfermedades laborales incluyen las alteraciones psíquicas, incluso son éstas las que provocan índices altos de ausentismo laboral entre los trabajadores afectados y, es que la sobrecarga nerviosa que emana de la práctica docente, las decepciones y frustraciones por las condiciones de trabajo existentes, la alta carga en cumplimiento de responsabilidades en determinadas épocas del año inciden de manera directa y decisiva en muchas de esas alteraciones.

Existen datos concretos basados en estudios sobre percepción de la mayor incidencia de enfermedades laborales en el ámbito docente. Según Sevilla U, Villanueva R. (2000), las dolencias más seleccionadas, más afines al grupo docente son las que tienen un origen psicosocial (84%), otorrinolaringológico (81%), o infeccioso (76%). Este estudio pone de manifiesto la preocupación de los empleados del sector educativo por llegar a caer en depresión, padecer algún tipo de estrés o fatiga psíquica. Las afecciones del aparato locomotor, a pesar de ser una de las principales causas incapacitantes por motivos de salud, es percibida como tal, en una posición menos, al igual que las causas del aparato digestivo. Siguiendo esta línea, la percepción sobre los principales factores de riesgos de enfermedades laborales en el sector privado, en general no dista mucho de la realidad general de los docentes. Según estudios de FOREM Confederal (2000) se amplían esos factores:

- Las condiciones laborales del docente; exceso de trabajo, relaciones conflictivas con padres de alumnos, cambios que demanda el nuevo sistema educativo.

- La relación del profesor con la sociedad; falta de reconocimiento social, trabajo y autoridad cuestionada por padres y alumnos.

-Relaciones del profesor en el centro educativo. En este apartado los riesgos percibidos de forma diferente según el modelo de organización. Así ante un modelo participativo de centro predominan; el exceso de compromiso y la sobrecarga de trabajo. En el modelo jerárquico de centro se identifican; falta de autonomía y libertad, falta de respeto y apoyo, presiones y miedo a perder el empleo.

-La relación profesor-alumno.

-Lugares de trabajo; sobreesfuerzos de la voz; deficiencias en la iluminación, ventilación y temperatura; espacios deficitarios.

La organización de las actividades laborales, también se relacionan directamente con los efectos sobre la salud, en la dimensión psicosocial como se ha manifestado, a partir de ello se generan una serie de mecanismos emocionales (sentimientos y sensaciones de ansiedad, angustia, apatía, alienación y el peor de los casos, una depresión), cognitivos (restricción y reducción de la percepción, de la capacidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones,), comportamentales o conductuales (alcoholismo, uso y abuso del tabaco, sustancias psicotrópicas, signos de violencia), y fisiológicos (reacciones biológicas del cuerpo). Todos ellos estrechamente afines y conectados entre sí, y es en la interacción entre las oportunidades y las demandas ambientales, del contexto y las necesidades, habilidades y expectativas individuales donde tienen su base.

#### *1.2.5.1 Síndrome de Burnout*

La salud mental de maestros se ha identificado como una seria dificultad en el ejercicio de las prácticas laborales docentes, y por ende, afecta directamente los procesos de enseñanza y aprendizaje en la escuela (Association for Student Teaching, 1967), no obstante, el notable deterioro de la salud mental hasta hace un tiempo, no fue relacionado aún con factores propios del entorno sociolaboral, sino que se ha explicado a partir de trastornos psicológicos o de personalidad ya existentes. Debido a estas dificultades y las relacionadas anteriormente, se convierte el maestro en una persona vulnerable al síndrome de *burnout*. Conceptualmente, este síndrome fue descrito hacia 1974 por Herbert Freudenberger, haciendo

referencia a la progresiva pérdida de energía, síntomas de ansiedad, depresión, desmotivación y agresividad en trabajadores, como afección característica de las profesiones de servicio (Latorre, 2005). Por tanto, así como la profesión relacionada a docencia, las profesiones asistenciales están en un alto riesgo, y sus consecuencias derivan en estrés, que a su vez, afecta físicamente provocando úlceras, imposibilidad de conciliar el sueño, constantes cefaleas. El sector salud, el sector policial y los profesores son los que más están proclives a padecerlo. No obstante, es necesaria la presión laboral para que el síndrome de *burnout* se desarrolle. Según Savio (2008), se han reportado más de cien síntomas asociados al síndrome de burnout. Sin embargo, en muchos casos, estos síntomas son concurrentes con otros desórdenes, por lo que es importante no confundir la sintomatología del síndrome de burnout con la depresión, la ansiedad, la insatisfacción laboral y el estrés; aunque estén íntimamente relacionados.

Frente a ello, existe un consenso a nivel científico que agrupan los síntomas en agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización profesional, pero en un contexto organizacional, y con variables relacionadas este ámbito, existen factores relacionados, como por ejemplo al ambiente laboral, la poca motivación y satisfacción, el exceso de las cargas académicas, la asignación de trabajos administrativos, los cursos saturados de estudiantes, las dificultades con directivos, compañeros y padres de familia, las legislaciones educativas que van en detrimento del apoyo a los maestros, las limitantes en el aspecto formativo para desarrollo profesional, salarios no acordes con la exigencia y carga laboral, y en la parte de la práctica en el aula, los trastornos de comportamiento y situaciones convivenciales disruptivas de los estudiantes.

Debido a que la profesión del maestro requiere altos niveles de entrega, servicio y compromiso con los demás, hay mayor probabilidad de que los docentes que poseen mayor compromiso con su trabajo tengan mayor predisposición y riesgo de padecer el síndrome, esto causado por la frustración que experimentan al no conseguir los logros y competencias esperadas en sus estudiantes, a pesar de sus esfuerzos.

### **1.3 Deserción Laboral**

Los altos índices de rotación de personal en las organizaciones, son motivo de reflexión constante por parte de quienes las gerencian y administran. Y efectivamente, ello significa una enorme preocupación y dificultad, no solamente por la afectación en el ambiente y clima laboral sino, además por todo lo que se traduce en el renglón económico de las empresas. Y es que este factor de rotación representa un rubro de gasto altamente considerable para la organización que, en últimas es difícilmente recuperable.

Ramírez (2016) lo argumenta en términos de los costos del salario de la persona mientras se cubre el puesto laboral, lo que en promedio puede durar de 2 a 4 meses, y el lapso de aprendizaje de quien asume la posición, que puede ser de 3 a 6 meses, y el período que la nueva persona toma en alcanzar el desempeño óptimo, calculado en cuatro meses.

La rotación de los empleados, es uno de los dilemas a los cuales se enfrentan las organizaciones, y los efectos no son para nada benéficos, más que los relacionados con los costos en reclutamiento y capacitación. La fuerza laboral de una organización, es decir, sus empleados, son quienes hacen que ésta produzca; sin sus constantes esfuerzos y sus labores cotidianas, no alcanzaría la empresa la demanda de producción necesaria para mantener un balance positivo, es por ello que, un índice de rotación alto revela una empresa que no tiene como producir al máximo o como quiera producir (Ruíz, 2016).

La deserción laboral está directamente en conexión con la satisfacción laboral y a su vez ésta con la variable motivacional, sin embargo, a pesar de que la satisfacción laboral en términos generales se percibe como el grado de bienestar que experimenta el empleado en su puesto laboral y la motivación se constituye a través de todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, las organizaciones tienden a ver este factor desde el aspecto negativo, y aquí se retoma la expresión coloquial de “los extremos no son buenos”, y Mateo (2015), en su post del blog EOI afirma:

Es importante destacar que la rotación tiene sus ventajas: La empresa cuenta con personal más joven, permite reemplazar al personal con bajo desempeño, el personal nuevo puede aportar ideas adquiridas en trabajos anteriores, entre otras.

El problema viene, cuando la rotación es excesiva, este es uno de los retos de la gestión de Recursos Humanos, en la actualidad.

El rango normal para las empresas es de un 4% – 5%, pero cuando este número se incrementa hasta un 20%, requiere atención inmediata ya que refleja una fuga importante de capital humano. Cuando se produce la rotación excesiva, el equipo debe hacer un análisis crítico de porqué se produce este fenómeno y tomar las medidas necesarias para frenar la situación. (p. 1)

Es por esto que, se puede asegurar que el nivel de deserción laboral es una categoría de análisis significativa para cualquier organización empresarial ya que, que no solamente se debe centrar en determinar cuánto es el tiempo de estabilidad y de permanencia de los empleados, sino la forma en la que esto tiene influencia y repercusión en la institución, máxime si se considera el ámbito relacionado a la educación.

### **1.3.1 Concepto y antecedentes.**

El abandono o renuncia a un puesto de trabajo por parte de un colaborador de una organización, en términos simples, es lo que se define como deserción laboral, Huacón (2016) amplía esto y afirma:

Se define la deserción o absentismo laboral como la conducta justificada o injustificada que tiene el talento humano al faltar a su lugar de trabajo, la deserción laboral se puede clasificar en dos categorías ya sea regulado, es decir, cuando el trabajador se pronuncia anticipadamente de algún asunto que deba resolver o situaciones inesperadas como enfermedad o accidente laboral, por otro lado la deserción no regulada es cuando el personal toma la decisión de faltar a sus obligaciones voluntariamente sin permisión, finalmente se ha expuesto un término

conocido como ausentismo presencial que se determina como la asistencia al trabajo, pero la mayor parte del tiempo se ocupa en actividades que no corresponden a las actividades de la empresa.(p.15)

Rodríguez (2010) define la deserción laboral como: “Un fenómeno característico e inevitable del mundo del trabajo, sin embargo, cuando las conductas de ausencia de los trabajadores exceden ciertos límites se origina un problema para la organización” (p. 45)

Price (como se citó en Hongori, 2007), hace alusión en términos aritméticos así:

El concepto no es otra cosa más que la razón del número de trabajadores de una empresa que han renunciado voluntariamente o han sido despedidos en un periodo de tiempo, dividido entre la cantidad de empleados promedio en esa organización para el mismo periodo de tiempo. (p.1)

De igual manera, en una visión más proyectada al futuro y en función del rendimiento de las empresas, Gutiérrez (2015) se refiere al término como:

Al abandono del trabajador de la empresa, provocando la disminución de fuerza laboral afectando los objetivos y logros organizacionales de cada empresa.

Evidentemente mientras más altos sean los porcentajes de deserción laboral mayores serán los problemas que se originaran en una organización. (p.1)

También, Egas (2009) define la deserción laboral: “Al abandono voluntario del trabajador a la organización. Esta deserción provoca que la empresa experimente una disminución de su fuerza laboral y, por ende, el logro de objetivos organizacionales pueda verse afectado” (p.23).

Previo al concepto de deserción, prevalece en la mayoría de las ocasiones el ausentismo, que si bien no es objeto de desarrollo en el presente ejercicio, si es importante considerar la existencia de una serie de subfactores que influyen y que desde el individuo, se relacionan con: las motivaciones, necesidades, hábitos, valores, habilidades y conocimientos; otros, del ámbito ocupacional, como: el tipo de empresa, los métodos y ritmo de producción y el tamaño de la planta laboral; y subfactores relacionados a lo organizacional de las empresas: el clima laboral y las políticas institucionales.

Reforzando esto, algunas perspectivas sobre el ausentismo laboral aseguran, que es evidente cuando un empleado posee esas pretensiones y no lo ha expresado, y es su constante ausencia laboral. Luna y Brokate (2014) lo refuerzan:

Los trabajadores que se van a retirar voluntariamente de las organizaciones tienen una mayor tasa de ausentismo que aquellos que permanecen. Existiría una relación positiva entre ausentismo laboral y retiro organizacional. Los trabajadores que abandonan la organización tienden a ser los más jóvenes y de menor posición que los que permanecen en ella. Estos jóvenes de menor nivel perciben más oportunidades fuera de la organización que dentro de ella. Los trabajadores de mayor edad y mejor posición tienen mucho más que arriesgar en términos de beneficios sociales y enfrentan menos oportunidades fuera de la organización. (p.30)

También, Chiavenato (2011) haciendo referencia a la deserción, expone:

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente de esos fenómenos internos y/o externos a la organización. (p.119)

Los factores a los que hace alusión el anterior autor, son desarrollados por él mismo y los clasifica así:

Entre los fenómenos externos se encuentran: a) Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado b) coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización y c) oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.

Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se encuentran: a) Política salarial de la organización b) política de prestaciones de la organización c) tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, d) oportunidades de crecimiento profesional, e) tipo de relaciones humanas dentro de la organización, f) condiciones físicas de trabajo en la organización, g) moral del personal, h)

cultura organizacional, i) política de reclutamiento y selección de recursos humanos, j) criterios y programas de capacitación de recursos humanos, k) política disciplinaria de la organización, l) criterios de evaluación del desempeño y m) grado de flexibilidad de las políticas de la organización. (p.120)

Ampliando un poco más estas causas que se proponen, y considerando otros matices, Davis (1995) plantea como causas:

a. Calidad del entorno laboral. Por inadecuado ambiente laboral en las organizaciones esto se debe a que un mal ambiente laboral genera, entre otros aspectos, insatisfacción y estrés, lo que conlleva a la deserción laboral. b) Mala relación entre el empleado y el jefe directo: Muchos de trabajadores desertan de un trabajo debido a que no son tratados con respeto o porque sus jefes demuestran poco interés en sus empleados. c) La retribución salarial: Este es un problema que lamentablemente es común en muchas organizaciones. La injusticia en la retribución laboral se da cuando el sistema de pago vigente en las organizaciones no corresponde con el esfuerzo realizado por los empleados. d) Cuestiones de salud: Varias investigaciones indican que cuando el trabajo está afectando peligrosamente la salud de los empleados o generando niveles de estrés que se vuelven insostenibles para los empleados, estos prefieren abandonar su trabajo antes que seguir deteriorando su salud. e) Desajuste entre los valores organizacionales y los valores del empleado: Otra de las causas más comunes por la cual los empleados renuncian es por la poca afinidad que ellos tienen con los valores de la organización. En efecto, en muchas ocasiones los empleados renuncian a una organización ya sea porque no están de acuerdo con los valores que se comparten en la empresa (fuerte estructura burocrática, elevados niveles de individualismo, o poca comunicación, entre otros) o porque en ella se realizan prácticas sin ética o ilegales. f) Condiciones físicas: Es decir el lugar donde

desarrollan sus actividades laborales los cuales incluyen las áreas de trabajo y en caso no es el adecuado. (p. 7)

Diversos estudios sobre el ámbito de la deserción y rotación laboral han indagado acerca de sus causas y, en este sentido, vale destacar en el ámbito regional internacional que, por ejemplo en la tesis de Cardozo (2018) relacionada a la deserción laboral en instituciones universitarias en Venezuela, se sostiene que:

... las razones por las que el personal docente decide abandonar los puestos de trabajo son los bajos salarios y la continua pérdida de beneficios, aunado a la crisis que cada día se acrecienta en el país, la inseguridad es otra de las causas ya que estas instituciones cuentan con poca seguridad convirtiéndose sus espacios en centros provechosos para la criminalidad. El estudio permitió confirmar que existe un alto índice de docentes que abandonan la carrera, decidiendo no volver a las aulas de clases. El mismo fenómeno se repite en las tres instituciones que fueron tomadas como población objeto de estudios. También, el trabajo docente en las instituciones universitarias ha dejado de resultar atractivo para los profesionales de la educación, esto conlleva a que, en la mayoría de los casos, estas organizaciones tengan que contratar a profesionales de la carrera que no poseen experiencia ni estudios de docencia. Esta dinámica produce que los nuevos profesores que contratan para dar una materia no permanecen mucho tiempo en el puesto, pudiéndose evidenciar esto cuando hasta tres profesores distintos asumen dictar una misma materia en un mismo semestre. (p. 119)

También, Hidalgo (2016) en su tesis relacionada a la deserción laboral en una empresa Ecuatoriana concluye que:

Existen diferentes causas para que se desarrolle la deserción laboral dentro de la empresa como, por ejemplo, la injusticia salarial, cuestiones de salud, escasos valores organizacionales, un ambiente inadecuado, malas relaciones interpersonales pero concluida la investigación la causa principal es que existe un

nivel notable de estrés al momento de desempeñar el trabajo. Según los resultados obtenidos de la encuesta se concluye que la relación del Estrés en la Deserción Laboral mantiene un nivel alto ya que el estrés es la razón primordial para que los empleados abandonen su lugar de trabajo ocasionando desinterés, cansancio, fatiga, etc. (p.85)

Y en esa misma línea, Aguirre (2013) en su tesis relacionada a la Influencia de la sobrecarga horaria en la deserción laboral, en una organización en Perú, determina que:

La deserción laboral, es un problema recurrente, conlleva a una baja productividad y satisfacción en los trabajadores, existe antecedentes la cual viene ocurriendo hace varios años, está llevando que la empresa cada año genere menos ganancias y que tenga una buena imagen empresarial. La falta de identificación que muestran los trabajadores se genera debido a que no sienten que la empresa se interese en sus necesidades, ni valoren su labor, por ello no participan en las actividades que la empresa realiza, acudiendo a sus labores solo por el hecho de cubrir sus necesidades económicas, actitud que influye en su deseo de realizar sus funciones, se presenta desanimado, solo llega al trabajo por cumplir. Al final todos estos aspectos influirán en su escaso deseo de continuar laborando para la empresa. La injusticia en pago de sueldos, genera trabajadores que desertan de la empresa. (p.83).

El Banco Interamericano de Desarrollo (2016), a través de un estudio sobre la antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina, y que incluyó a los países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Uruguay, resalta de manera particular el caso colombiano en el que:

Colombia, que presenta la antigüedad promedio en el empleo más baja dentro de los ocupados y de los asalariados, ubicándose en 6 años y 4,3 años en 2014, respectivamente dentro de cada grupo de trabajadores. En 2014, Colombia además presenta la mayor rotación laboral. Este país cuenta con la proporción más

grande de trabajadores con menos de un año de antigüedad (cerca del 30%) y a su vez se observa la menor proporción de trabajadores con 5 años de antigüedad o más (37%). (p. 11)

Precisamente en este contexto nacional, existe un interés recurrente en los análisis académicos asociados al ámbito empresarial, debido a que los resultados pueden generar aportes significativos en el desempeño de las organizaciones. Por ejemplo, Camacho (2012), en su investigación sobre rotación laboral en una empresa del sector alimentos, aprecia que:

La rotación laboral del personal es cada vez un factor más común en las grandes empresas, es muy difícil que las personas se queden en las empresas a desempeñar cargos definidos por amplios periodos de tiempo, pues las personas van en busca de un equilibrio mayor entre su vida personal y laboral que les garantice calidad de vida para ellos y sus familias. De igual forma, la búsqueda incluye un crecimiento personal y económico; es por esto que las empresas comprendiendo sus expectativas, pretenden ofrecer garantías que le permitan retener personal que le garantice ser competitivo y alcanzar el éxito. (p. 54). De igual forma al verificar los factores que más influyen para que el personal operativo se retire labor son según ellos por motivos personales y familiares seguidos por insatisfacción laboral vista como bajos sueldos falta de estímulos y reconocimientos por parte del empleador desigualdad de las condiciones laborales y un inadecuado clima laboral. (p. 55)

En otro sector de los servicios, por ejemplo se evidencia el interés por ahondar en el factor rotación y en su caso, González (2015), en su tesis sobre causas de la alta rotación de personal en las compañías de seguridad privada en Bogotá, concluye que:

Es vital que las compañías de seguridad entiendan la importancia que tiene el personal operativo como base de la organización, comprender que son ellos los encargados de generar ya sea el éxito o fracaso de las mismas y que por ende es necesario realizar modificaciones de fondo que lleven al empleado a crear sentido de

pertenencia, compromiso y estabilidad laborar en su empresa, que será a largo plazo una reestructuración rentable para todas las partes que participan en el negocio de la seguridad privada , ya sea el cliente, el empleador o el empleado. La productividad de las empresas, se ve afectada cuando sufren de rotación de personal, ya que los Recursos Humanos son la mano de obra que crean el éxito o fracasado del servicio brindado. Las condiciones laborales tales como; el clima laboral, remuneración y capacitación son vitales para lograr motivación y estabilidad laboral. (p. 13)

Estudios en el área de la Salud, desarrollados a través de tesis por Barrera (2015), y que trata acerca de la rotación del personal docente en la Escuela de Enfermería de Hospital Militar, refieren que:

El alto nivel de rotación del personal de enfermeras docentes no es un fenómeno específico de esta institución sino una situación generalizada en las instituciones que ofrecen programas de formación en Enfermería y que afectan tanto a los programas de formación Profesional como a los de formación Técnica Laboral, si bien el impacto es más relevante en éstos últimos. De manera derivativa dentro del estudio se halló además que la forma de vinculación, que privilegia la modalidad por contrato y además es una de las causas de la alta rotación en la Escuela de Enfermería del Hospital Militar, es igualmente una situación generalizada. (p. 20)

En el área de los servicios de ingeniería, Torres (2016), sostiene en un estudio sobre el tema que:

Resulta evidente que el cambio constante de trabajadores responde a múltiples factores: culturales, económicos, profesionales y a la versatilidad del mercado que promueve una evolución incesante. La rotación de personal presenta una mayor participación en el desarrollo misional, que impacta directamente en la continuidad del proceso productivo, la razón es causada por la incertidumbre e inestabilidad que refleja la organización, pues es percibida como un ente transitorio y no como una institución que promueve el crecimiento profesional. (p. 15)

En otras áreas, existen investigaciones que apuntan a las causas y consecuencias de la rotación y deserción laboral; Gaona, E. Jiménez, S. Ferreira, D. (2014), afirman que: “La alta rotación de personal genera impacto a nivel organizacional y económico, adicionalmente corre el riesgo de perder clientes”. (p. 19); en otras, asumen la rotación laboral por rango generacional, Maldonado (2016), sostiene: “Las nuevas generaciones tienen algo en común, y es que cada vez las empresas tienen mayores dificultades en retenerlas. La rotación de personal es cada vez más común...”(p. 5), y González (2016), a través de una investigación invita a: “Conocer los motivos de rotación que presentan mayor frecuencia y que tienen participación en la rotación voluntaria de la generación millennial les permite a las organizaciones encaminar sus acciones para potenciar y retener de manera eficiente a sus empleados”. (p. 1), y también Avendaño, Bello, Calderón, Escobar, Escobar, Y. y Rativa, (2019), refuerzan en este punto así:

De igual forma, los cargos que son ocupados por personal de la generación conocida como “Millennials” tienden a ser considerados como inestables laboralmente dado que, esta generación está orientada a la proyección de sus metas a corto plazo, lo cual los impulsa a estar en una constante búsqueda de oportunidades laborales que les permitan posicionarse y cumplir sus metas en el menor tiempo posible. (p. 68).

Conforme a todos estos estudios y observaciones referenciadas, se convierte entonces en el salario como uno de los elementos más influyentes en la deserción de personal de una organización. En ese sentido, la inconformidad con la remuneración es poco tolerada, las personas prefieren cambiar de empresa donde el sueldo y las compensaciones sean mucho mejores. De igual manera, la poca motivación y los bajos niveles de satisfacción laboral también son factores que afectan en la rotación. Los colaboradores que no están satisfechos en el desempeño de sus actividades, son muy susceptibles de renunciar al puesto al momento de presentarse una oportunidad; también, un empleado no esté motivado buscará seguramente abandonar su empleo; sumado a ello, la insatisfacción por un ambiente laboral inadecuado,

agresivo, tóxico y por ende, una cultura organizacional no apropiada para el desarrollo de las actividades laborales y el crecimiento en el ámbito profesional y personal.

### ***1.3.2.1 Índice de rotación laboral***

Según Castillo (2006), El índice de rotación de personal es una medida que desde el enfoque de gestión del capital humano, posibilita el identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros. De acuerdo con este autor, el índice de rotación se determina por el número de trabajadores que se vinculan y salen, relacionado con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

Gráfico 3. Fórmula del Índice de Rotación Laboral.

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Nota: Tomado de: Castillo, J. (2006), P.68.

Donde:

A: Número de personas contratadas durante el periodo considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo periodo.

F1: Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado.

F2: Número de trabajadores al final del periodo.

Por otro lado, “al analizar las pérdidas de personal y sus causas no se deben considerar las admisiones o entradas sino las desvinculaciones, sean estas por iniciativa de la organización o por parte de los empleados” (Chiavenato, 2011, p. 45). Y propone entonces esta fórmula:

Índice de rotación de personal =  $D \times 100 / PE$

Donde D: Desvinculación de personal durante el periodo considerado.

PE: Efectivo del periodo considerado (número total de empleados en plantilla).

De este índice de rotación se desprenden otros elementos relacionados a éste, y que son definidos por Cagigas (2011):

-Índice de rotación no deseada. Número total de empleados en posiciones críticas o con alto potencial que salen por mes entre el número medio de empleados.

También puede calcularse tomando en el denominador el número total de salidas.

-Índice de rotación voluntaria versus involuntaria. La rotación voluntaria se refiere a aquellos empleados que se van por propia iniciativa frente a aquellos cuya causa de baja es el despido, de cualquier tipo y por cualquier motivo.

-Índice de rotación evitable versus inevitable. La rotación inevitable es la que se produce por causas ajenas a la empresa. Por ejemplo: el marido o la esposa que siguen a su cónyuge en su destino profesional a otra ciudad; las mujeres embarazadas que no regresan a la empresa después de dar a la luz; la gente que se va para iniciar una nueva carrera de diferente naturaleza; etc. Distinguir entre este tipo de salidas y las que hubiéramos podido evitar es muy útil.

-Índice de rotación disfuncional versus funcional. La rotación funcional se refiere a la de gente con alto rendimiento y elevado desempeño, frente a la de gente con desempeños inferiores.

-Indicadores de rotación complementarios. Es útil por esclarecedor realizar un estudio pormenorizado de estos índices teniendo en cuenta diferentes criterios de segmentación como: centro de trabajo, grupos de edad, niveles jerárquicos, antigüedad en el puesto, etc. También aporta información seguir su evolución a lo largo del tiempo. Finalmente, conviene compararlos con datos procedentes de otras organizaciones. (p. 191)

### **1.3.2 Los despidos laborales.**

Este concepto, cobra importancia en este estudio, ya que es uno de los factores clave que, además de las causas ya mencionadas, hace parte de los motivos por los cuales existe rotación laboral en las organizaciones. Etimológicamente, el término “despedir” tiene su derivación latina de los vocablos *de* y *expedire*, los cuales tienen su significancia en “soltar”. En el siglo XII y, a partir de este se emplea para referirse a expulsar o lanzar (Corripo, 1984). A partir de ello, se podría decir generalmente, que el despido de personas sería el acto a través del cual el patrón da por finalizado el vínculo laboral con un empleado. Pues entonces, “el despido tiene como efectos prácticos la ruptura del vínculo jurídico” (Ortiz, 2006).

Cabe resaltar, que la relación laboral está mediada por un vínculo contractual, entonces “en la relación laboral la parte subordinada (trabajador) se obliga a poner a disposición del empleador la prestación de sus servicios con la finalidad de que éste los dirija hacia la consecución de los objetivos que como empresario se ha propuesto”. (Miyagusuku, 2009, p.122). Esto conlleva, que a pesar de que en el colaborador es donde finalmente se traducen todas las directrices organizacionales y se hace tangible el objeto de la actividad económica de la empresa, es según Luque Parra (como se citó en Miyagusuku, 2009):

A partir de esta premisa se construye la idea relativa al poder de dirección del empleador el cual no busca sino incidir en las relaciones laborales con la finalidad de adecuar los recursos humanos a las necesidades de la empresa para hacerla más competitiva.

Ahora bien, el despido dentro de una empresa, debe darse bajo unas condiciones que de manera inicial deben estar contempladas inicialmente en los contratos de trabajo suscritos, plasmados en los reglamentos internos de trabajo y, a su vez, ajustados a las normas legales vigentes que, para el caso de nuestro país, se amparan en el Código Sustantivo del trabajo. De igual manera, debe responder a unos criterios que Monereo y Moreno (1994) exponen:

Toda vez que el despido supone la extinción del contrato de trabajo derivada de la voluntad del empleador, éste debe guardar las siguientes características formales:

i) es un acto unilateral del empleador por lo que para su eficacia no se requiere del

asentimiento del trabajador; ii) es un acto constitutivo en tanto el empresario no lo propone sino que lo realiza de forma directa; iii) es un acto recepticio puesto que la extinción decidida por el empleador debe ser conocida por el trabajador para que surta sus efectos; y iv) es un acto que produce la extinción del vínculo laboral. (p. 257).

Y si hablamos de motivos tangibles, por ejemplo Benavides (2015), en su estudio sobre rotación laboral y su impacto en la productividad de las empresas relaciona la deserción con los despidos:

Aquellos cambios de personal derivada de despidos masivos o continuos que obedecen a situaciones como nombramientos de nueva administración o dirección, contratación mediante empresas temporales o mediante contratación en la modalidad de prestación de servicios, falta de idoneidad y capacidad profesional del personal contratado para los cargos que ocupan y finalmente los despidos que obedecen a necesidades o requerimientos políticos, en las entidades privadas de Colombia. (p. 2)

Generalmente, la rotación laboral por despidos, sobretodo en las organizaciones privadas, responde a incumplimientos de parte del empleado y que, se relacionan a su evaluación de desempeño, la cual se convierte en un insumo para detectar a lo largo del tiempo, y en términos de productividad, cuando un colaborador lo está siendo o no. Y en esto, Arce (2016) justifica que: “Precisamente, la detección temprana de brechas entre el desempeño deseado y el esperado, brindará tanto al trabajador como a su empleador una oportunidad excelente para corregir y potenciar la productividad, generando así entornos de mutua satisfacción y compromiso” (p. 13)

Es entonces este instrumento, el que en ocasiones define la permanencia o no de un colaborador, y en que las empresas soportan la no continuidad de la relación contractual, sin embargo, también es importante:

..recordar que hay urgencia de que los trabajadores adquieran habilidades y destrezas en las labores que ejecutan, lo que sólo lograrán a través del aprendizaje y el perfeccionamiento, camino obligado para desarrollar aptitudes.

La idoneidad y destreza en el cumplimiento de sus obligaciones laborales es el camino más eficaz para no perder el trabajo. (Cisternas, 1994, p. 16).

#### **1.3.4 Afectaciones de la deserción en las organizaciones.**

Como ya se ha dilucidado, es un evento propio e inevitable en las organizaciones la deserción laboral, ya que se concibe como un elemento común el flujo del capital humano dentro de las mismas; no obstante, es importante el distinguir cuando la deserción del personal se convierte en una dificultad. Chiavenato (2011), por ejemplo sostiene que un índice de rotación de personal semejante a cero no es deseable y mucho menos es común hallarlo en la práctica pues, es muestra de rigidez , poca flexibilidad y anquilosamiento de la organización, y en términos contrarios, un índice muy alto señala un exceso de fluctuación y cambio de personal.

En este sentido, la dificultad trasciende en la medida en que este índice no representa los límites deseables por la organización y, se aumenta cuando se carecen de planes de contingencia frente a estas inestabilidades, dificultando el cumplimiento de las diarias labores, afectando el desempeño de la empresa desde lo organizacional y en términos financieros, aumentando los costos de personal que son propios y concebidos como consecuencias de la deserción laboral.

Precisamente el aspecto económico, es el que refieren algunos estudios acerca de las derivaciones del factor deserción, y específicamente los costos a los cuales las empresas deben enfrentarse. Esto es determinante ya que en ocasiones, éstos aumentan en la medida de la cantidad para manejar de forma adecuada la rotación. En términos de Chiavenato (2011) Estos costos están clasificados según tres categorías:

-Costos primarios: Aquellos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución. Dentro de él se encuentran los costos de reclutamiento y selección, los costos de registro y documentación, los costos de provisión y los costos de separación.

- Costos secundarios: Comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, son esencialmente cualitativos. Se refieren a efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Se encuentran las repercusiones en la producción, las repercusiones en la actitud del personal, los costos extra laborales y los costos extra operativos.

- Costos terciarios: Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Los costos terciarios son sólo estimables. Incluyen los costos de inversión adicionales y la pérdida en los negocios.

Asimismo, Pigors y Myers (1960), hacen alusión a los diferentes tipos de costos que se generan en las organizaciones, producto de la rotación entre esos:

-Los costos de la contratación y entrenamiento a cada nuevo empleado, entre ellos los costos del departamento de empleo, los costos de la capacitación, gastos de materiales al principio del periodo de aprendizaje y los probables costos por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás.

-El costo en el tiempo de trabajo extra, por parte de los trabajadores regulares, asumiendo algunas de las responsabilidades del nuevo empleado, hasta que éste rinda en su producción.

-Pérdida de producción transcurrida entre la ausencia del empleado anterior y la de ingreso del nuevo empleado. Esta es una de las máximas pérdidas, cuando el grupo se encuentra limitado al reemplazo, se pierde la eficiencia de grupo mientras los trabajadores se ajustan y acoplan al nuevo miembro.

-Gastos de equipo productivo, que no se utiliza completamente mientras dura el periodo de entrenamiento.

Estos costos producto de la rotación se agrupan en tres categorías:

-Separación: En la cual se clasifican los costos en términos de tiempo y que se relacionan directamente con la salida del trabajador; por ejemplo, la suma de las remuneraciones por hora - tanto del entrevistador como del entrevistado - multiplicada por la duración (en horas) de la entrevista.

-Sustitución: Está referido a los costos en que la empresa incurre para conseguir al reemplazo del trabajador que renuncia o que es despedido de la organización. Estos pueden ser la promoción de la vacante en avisos de periódicos, el pago al personal encargado del reclutamiento, las entrevistas de selección, los tests y los exámenes médicos.

- Costos de capacitación: Esto corresponde al costo relacionado con el tiempo y la productividad al contratar a un nuevo empleado, es decir, se tiene en cuenta no sólo la ineficiencia de productividad hasta que el nuevo trabajador llegue a la eficiencia productiva sino también el lapso en el cual el trabajador se encuentra en entrenamiento y capacitación, el tiempo que requiere el entrenador en entrenar al nuevo trabajador y la productividad perdida del entrenador. Cascio (2000), Hom y Griffeth (1995) y Flamholtz (1985).

También, más allá de los costos y los gastos que acarrea la deserción, también desde el aspecto humano, éste desde su valoración es imprescindible en las organizaciones ya que en la medida en que un colaborador sale de la organización, ésta no solamente pierde mano de obra sino también talento, capital y conocimiento. (Chiavenato, 2011).

Para finalizar este apartado, además de las consecuencias en los aspectos económico, financiero y logísticos, la deserción laboral conlleva unas repercusiones sociales en el complejo organizacional, debido a que comprende una disrupción desde los aspectos sociales y de comunicación de la empresa (pérdida de imagen corporativa, debilitamiento de equipos de trabajo, baja confianza hacia los líderes, poca identidad institucional, bajo sentido de pertenencia, entre otros), que lleva tiempo restaurar, y que eventualmente en ciertos casos, sobrelleva también la salida de la organización de más personas.

#### ***1.3.4.5 Efectos en el ámbito educativo.***

La estabilidad de los maestros se constituye en un factor fundamental en la prestación del servicio educativo y, cobra aún más relevancia en aquellas organizaciones en las cuales asumen la calidad como base de dicho servicio. Es, a través de sus políticas de gestión, por medio de la cual se puede llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos institucionales y estratégicos y, en consecuencia, lograr el avance en el desempeño de los estudiantes.

En el contexto nacional, la deserción y rotación de docentes se evidencia de manera generalizada en el sector privado, ya que en el ámbito de la educación pública, los docentes a través de su contrato de carrera docente -establecidos a partir de los concursos públicos-, tienen la posibilidad de permanecer en la institución asignada por lapso casi de toda su carrera profesional (riesgo de anquilosamiento y pérdida del dinamismo pedagógico). En ese sentido, se hace necesario revisar cual y de qué forma afecta esa dinámica de deserción en la educación y darle fuerza sobretodo, al fortalecimiento de las competencias de los maestros, porque “para construir la excelencia es fundamental contar con un personal docente competente y muy motivado y con una cultura profesional complementaria”. Banco Mundial (como se citó en Fielden, 1998, p. 3).

Las consecuencias derivadas de la deserción y, como se mencionó en el apartado anterior, generalmente son visualizadas como negativas, máxime si se tiene en cuenta los altos índices de la rotación, no obstante podríamos, acerca de los aspectos positivos; en el ámbito educativo por ejemplo mencionar que:

-La entrada de nuevo personal, permite que haya movilización de conocimiento, producto del recorrido académico (más si son recién egresados de las facultades de educación) y de las experiencias docentes anteriores. Lo que refrescará las prácticas pedagógicas.

- Los equipos de trabajo (áreas, departamentos, niveles) pueden nutrirse de los conocimientos y actualizaciones pedagógicas de los integrantes nuevos, así como también, se genera un equilibrio entre los liderazgos de las áreas.

-Se desmitifican y desmontan algunas prácticas, que en algún momento fueron exclusivas del personal que se ha retirado, por ejemplo tratos inadecuados a los estudiantes, liderazgos negativos, constante creación de mal ambiente laboral.

No obstante, el alto índice de deserción sataniza (y con razón válida), las consecuencias que trae éste, y es que un representativo nivel porcentual de la deserción laboral para las organizaciones educativas y para la prestación del servicio educativo a los estudiantes, se convierte en un relevante elemento de reflexión, ya que la permanente rotación del recurso humano, trae consigo directiva y administrativamente (coordinadores, directivos docentes) y pedagógicamente (maestros), el no correcto cumplimiento con la atención pactada en el contrato de matrícula, y más allá, desde el derecho al que tienen los estudiantes; en términos de calendario, la planeación curricular.

En términos de González (2011), se considera que “la estabilidad de un maestro influye en términos institucionales al buen ambiente y generación de proyectos, además de que a nivel del aula, favorece el desarrollo de vínculos afectivos y sociales, así como sentimientos de confianza y seguridad en el alumno.”

Los docentes que continúan en sus labores académicas pueden “perder el impulso” y desanimarse ante la falta de un compañero o colega con el cual se generaron fuertes vínculos, conllevando por ejemplo a una desorganización de los modelos laborales y de las relaciones al interior de los colegios en el lapso en el cual se consigue el reemplazo. Asimismo, desde el aspecto de la imagen institucional, esta puede verse deteriorada, la comunidad educativa desconfía de la reputación de una institución en la que constantemente se cambie de docentes.

Por otro lado, debe ser motivo de reflexión para los gerentes educativos, si ¿las personas que están quedados son las adecuadas, o las correctas, o los que se están retirando son los correctos? Los altos índices de deserción no generan solamente un costo importante (a todo nivel) para la empresa educativa, sino que se constituye en un representativo impacto para la rentabilidad a largo plazo, puesto que los clientes prefieren mayor estabilidad en los procesos.

Moreno (2018), por su parte sostiene:

La rotación de docentes afecta directamente a la estabilidad de la institución en cuanto a la organización colegiada, pues puede condicionar el trabajo en equipo y a su vez genera que exista erosión en la confianza, para que esta exista se debe de tener alguna experiencia vivida con otra persona en la cual pueda basarla, sin embargo para los colegios que están recibiendo constantemente nuevos docentes es difícil establecerla porque los colegas, estudiantes y los padres siempre están tratando con individuos extraños con los que no tienen contactos anteriores, esta es una de las muchas consecuencias que la rotación puede generar en una institución, sus porcentajes de rotación docente están por encima de los estándares. (p. 5)

Es importante resaltar también el aspecto motivacional, el cual es un elemento desarrollado anteriormente y que hace parte de la dinámica de las organizaciones.

La rotación docente puede impactar directamente en los niveles motivacionales de los docentes que siguen trabajando en la institución pues en ellos recae la responsabilidad de seguir con los proyectos anuales programados y además deben de seguir cumpliendo con las actividades de los grados asignados. (Moreno, 2018, p. 5).

Y también se añade Moreno (2018), que baja considerablemente la motivación, ya que los mismos compañeros de trabajo que permanecen desarrollando las labores en la institución, son los que en muchas ocasiones deben cubrir o reemplazar los grupos o clases hasta que llegue el nuevo docente.

Frente al aspecto referido a los estudiantes y su relación con éstos, cabe destacar que los docentes crean unos lazos con sus formandos que van más allá de la relación con el conocimiento, ya que los procesos formativos permean todas las dimensiones del ser humano; hacia esa dirección entonces, se puede expresar que la deserción laboral en las instituciones fragmentan los vínculos que pueden generarse entre educadores y estudiantes, y este es esencial para un buen proceso formativo, puesto que la proxemia y la cercanía “baja” el nivel conceptual y lo hace más aprehensible al estudiante.

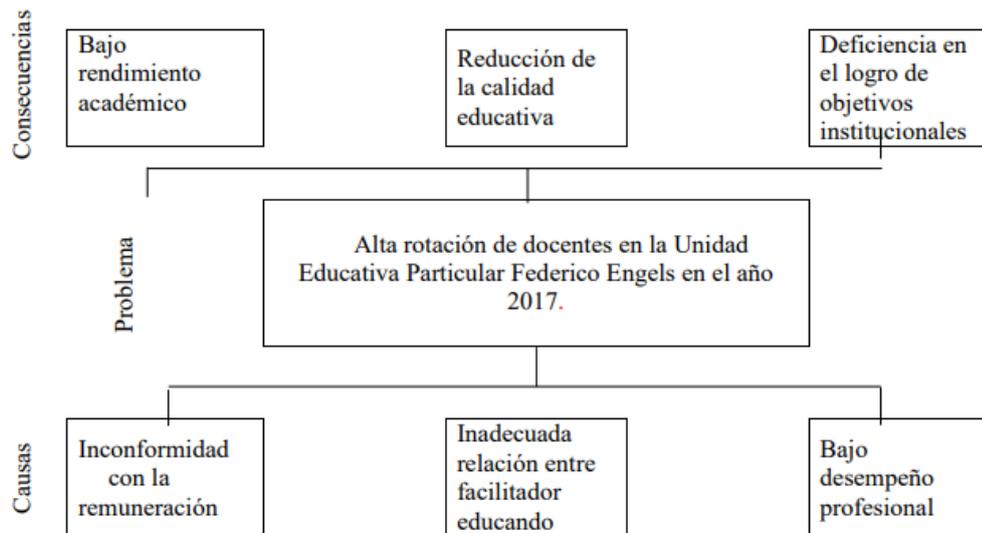
Frente al conocimiento y a la adquisición de competencias, siguiendo con Moreno (2018) se puede afirmar que:

Cuando hay un constante cambio de docentes implica que la transmisión de conocimientos hacia los alumnos y al mismo tiempo el aprendizaje de estos se vuelvan espontáneos, pues no hay estabilidad en una secuencia temática y en una metodología de la enseñanza y esto traerá como consecuencia que sea difícil brindar al alumno las bases sólidas para que él pueda formar su propia estructura de conocimientos y sobre todo que esta sea estable por consecuente puede llegar a crear en el alumno una mala imagen de los docentes.

Y esto se traduce por ejemplo en los resultados académicos, ya que no hay en algunos casos secuencia lógica en los contenidos y unidades temáticas, las estrategias didácticas tan imprescindibles –ya que son las mediadoras del conocimiento- no son bien usadas por los nuevos docentes y entran a reñir con el estilo y el ritmo de aprendizaje al que venían acompañados los estudiantes. Las diferentes pruebas (censales), ingreso a universidades, y competencias académicas mostrarán los resultados a mediano y largo plazo de los vacíos conceptuales.

A manera general, Piedmag (2017), hace un acercamiento de las consecuencias en mención a través de este gráfico:

Gráfico 4. Causas-Problema-Consecuencias de la alta rotación de personal



Nota: Elaboración de Alexandra Piedmag.

### 1.3.5 Variables sociodemográficas

Este ejercicio de investigación, tendrá en cuenta los conceptos que desde la medición demográfica se emplean, con el fin de relacionar los factores motivo de estudio, con las diferentes poblaciones y rangos. La deserción del personal como parte de ese objeto de estudio, se ha abordado a partir de diversos enfoques y disciplinas, generalmente aquellas relacionadas a la administración y la psicología. Dependiendo de su perspectiva, se pueden obtener diferentes respuestas a este fenómeno. Por ejemplo, desde la óptica de la economía se relaciona directamente con la oferta y la demanda del empleo y su contribución al crecimiento de la economía. Desde el ámbito psicológico, se explica la deserción de personal (de tipo voluntario) a partir de la poca motivación y baja satisfacción laboral de los empleados, teniendo presente las necesidades, el asunto actitudinal dentro de la organización e identificando el perfil sociodemográfico y las dificultades asociadas a esto y que inciden en la rotación de personal. (Morales, 2011).

#### 1.3.5.1 Conceptos y clasificación

Las variables sociodemográficas se configuran como indicadores de las condiciones sociales, que tienen la función de segmentar la población en grupos homogéneos y de esta

manera determinar a un público objetivo. Las variables que se tendrán en cuenta en el desarrollo de este estudio, apuntan a las características más comunes en el perfil de los docentes, e influyen en la satisfacción laboral, como elemento vinculado a la deserción laboral. En ese sentido, se incluye:

-Género: (esencia biológica que establece el papel jugado desde la reproducción) Esta se describe como determinante en las expectativas laborales, y evidenciado en la satisfacción laboral, Sloane y Williams (2001) manifiestan la existencia de una relación preestablecida entre ésta y género del trabajador.

-Edad: (lapso temporal en el cual ha vivido un ser humano, medido y representado en años). La influencia de esta variable es desigual, ya que, a partir de varios estudios se evidencian diferencias relevantes según los rangos de la misma, López, Bernal y Cánovas, (2001); Herrera y Manrique (2008); sostienen que conforme a la prevalencia de registros contrastados, se señala por una parte que la satisfacción laboral crece con la edad y en otros, los resultados arrojan que no existe correspondencia alguna.

-Nivel de Escolaridad: (Máximo grado alcanzado en los estudios formales)

-Estado Civil: (Situación legal relativo a una relación sentimental)

-Promedio de Ingresos (valor promedio de salario devengado por su actividad económica).

#### **1.4 Fidelización laboral.**

Con el fin de satisfacer sus necesidades y prioridades personales, los seres humanos laboran para acceder a una remuneración o compensación salarial; no obstante, un factor que es primordial y al que no se le ha dado especial relevancia es que buscan oportunidades para lograr sus metas personales, alcanzar su nivel de calidad vida deseado, realizar su proyecto vida, y mejorar su bienestar. Frente a ello, las organizaciones deben darle primordial importancia a esos elementos motivacionales, propendiendo porque las personas alcancen sus objetivos, así se

consolida en los colaboradores el valor del sentido de pertenencia institucional y asegurar su compromiso para alcanzar los objetivos y las metas de la organización. Esta tarea es deber de los que están a cargo de la gerencia o liderazgo de la empresa, quienes a través de la planeación de estrategias o técnicas con enfoque de fortalecimiento de competencias laborales, permitirán que los empleados realmente se involucren y comprometan con el crecimiento, competitividad y sostenibilidad de sus empresas, y sientan que el desarrollo de la organización favorecerá su progreso personal.

Actualmente, la oferta de mercado se hace más competitiva y los colaboradores de las organizaciones que guardan ciertas características, relacionadas a habilidades, experiencia y competencias en un mejor nivel- para el desarrollo y desempeño de sus labores- son observados de manera especial por las empresas y por aquellos que están a la expectativa y con interés para atraerlos y hacerlos parte de su equipo de trabajo. Estas dinámicas son aprovechadas por todo el bagaje experiencial, profesional y de aptitudes adquiridas en anteriores empleos, por ello, el generar estrategias de fidelización que permitan fortalecerse ante estos retos que plantea la demanda empresarial es de vital importancia.

Dichas estrategias de fidelización, son producto del análisis y la reflexión que las gerencias organizacionales –conjuntamente con su gestión del talento- deben considerar, a fin de que se fortalezca el capital humano, basado en lo expresado por Dolan, Valle, Jackson, y Schuler, (2007):

Para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento de que a través de la gestión de los recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización. (p. 13).

Esto, afectará de manera directa la forma en la cual los colaboradores perciben el ambiente laboral y por ende, su satisfacción. En ese sentido, Maslow (como se citó en Vázquez, M. D., y Valbuena, F., 2015), razona sobre la oportunidad de entender que las personas buscan la auto-realización. El empleo se convierte en un factor necesario y básico en

el bienestar de los seres humanos y generar en ellos acoplamiento, adhesión y vínculo a través de la motivación, suscita un ambiente en pro del favorecimiento de la productividad y generación de más beneficios, ya lo expresó Reiccheld (2002): "Sin unos empleados leales es imposible mantener una base de clientes leales". Y es que los empleados en términos de imagen, reflejan la cultura organizacional de una empresa, en tanto si se hayan insatisfechos, con baja motivación, cansados, es precisamente eso lo que transmiten, por ello, no es osado afirmar que las personas no son realmente fieles a una organización como tal, sino que lo son en tanto a lo que la empresa representa para ellos y, a los valores agregados que esta sea pueda ofrecer. A esto, se suma el que un colaborador aumenta su productividad, a través de estrategias que estimulen y pongan su capacidad laboral en pleno, esto lo da el ambiente, y como se ha reiterado, Wright y Davis (2003), señalan que:

...el ambiente de trabajo está conformado de dos componentes: las características del trabajo y el contexto del trabajo. Mientras que el primero describe cómo los aspectos del trabajo o la tarea de un individuo contribuyen a encontrarle sentido al trabajo, hacerle crecer y desarrollarse; las variables del contexto de trabajo corresponden a las características de la organización, tales como son los sistemas de recompensa o los grados de formalización, en los cuales los empleados deben desempeñar sus labores. La combinación de ambos representa factores externos al empleado que, llevarán a que éste forje su satisfacción laboral. (p. 72)

Reforzando esto, Barragán, Castillo y Villalpando (2009), manifiestan que:

Las organizaciones no pueden darse el lujo de mantener empleados insatisfechos, ya que la verdadera naturaleza de la visión y misión se lleva a cabo mediante empleados eficientes, productivos y orientados al cliente, y por lo contrario, la insatisfacción de los empleados impacta directamente en los resultados operativos. Una de las tareas más importantes de las empresas es cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, y son precisamente los directivos los que tienen que demostrar altos niveles de humanidad madurez emocional. (p. 35)

El talento humano de las empresas, es una de las ventajas competitivas que generan valor agregado dentro de ellas, las cuales, si se logra retener, seguramente estarán en camino de posicionarla competitivamente, así lo afirma un estudio de Harvard Business School Press (2006): “vivimos en la era del conocimiento y el capital humano es la ventaja competitiva central de las compañías, en donde, si se consigue retener y fidelizar a sus mejores empleados estará generando un valor enorme para su organización”. (p.11), por ello, surge la necesidad de que se haga un trabajo juicioso de planeación de estrategias fidelizadoras, todo a partir de la innovación, así “Las organizaciones necesitan nuevos sistemas de recompensa y estrategias que fidelice a los empleados, pues la gestión en los recursos humanos está demostrando ser un reto para muchas organizaciones” (Michael, Prince y Cahko, 2016, p. 36), y Harvard (2006) lo recalca afirmando que: “si se consigue retener y comprometer a sus mejores empleados, la empresa se beneficiará económicamente de las bonificaciones y otros incentivos monetarios que se ofrezca, además estará generando un valor agregado enorme para la organización.”(p. 12). Aunque si bien, los beneficios de la organización, junto con el sistema de compensación competitiva también alienta a los empleados a permanecer comprometidos, representa esto un alto nivel de retención de los colaboradores por el cumplimiento de las metas de la organización (Michael, 2016).

#### **1.4.1 Concepto y antecedentes.**

Lograr comprometer los colaboradores de manera que aporten su máximo potencial y habilidades humanas y profesionales, es lo que logran las organizaciones cuando generan estrategias efectivas de fidelización del capital humano. Las empresas pueden ganar una ventaja competitiva al atraer y mantener a los mejores talentos disponibles en el mercado laboral. En el mundo actual, caracterizado por la incertidumbre y la inestabilidad, es crucial para el éxito de las empresas desarrollar un grupo de personas talentosas. (Michaels, Handfield y Axelrod, 2004).

Según Al Emadi, Schwabenland, y Wei (2015), la fidelización son todas “las iniciativas tomadas por la administración para evitar que los empleados abandonen la organización, tales

como recompensas para que los empleados lleven a cabo su trabajo con eficacia, asegurando relaciones laborales armoniosas y un ambiente de trabajo seguro y saludable” (p. 8). También, James y Mathew (como se citó en Al Emadi, Schwabenland, y Wei, 2015), afirman que

Es un proceso voluntario por cualquier organización para aprovechar un ambiente que anima y motiva a las personas a permanecer en la entidad durante un periodo máximo de tiempo, por lo tanto, la retención de empleados es uno de los elementos que influye en la movilidad general del trabajo.

Según García (2007), fidelización es el mantenimiento de las relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.

Gonzales (2009), la define como “la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. Este intercambio es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización”.

Y así, otros autores han conceptualizado acerca de la retención a partir de diversos enfoques, algunas empresariales, otros más dirigidos hacia la psicología organizacional, Chew (2004) por ejemplo determina que es aquel proceso que trata de mantener en plantilla a los empleados, consiguiendo que no se marchen a otras empresas que representan la competencia; también se asimila con la intención de permanencia del empleado y, además, se asocia con el diseño de prácticas y políticas que equilibren las necesidades de los empleados y desarrollen un entorno que anime a los empleados a permanecer en la organización. Dicho de otra forma, la retención se puede entender como “mantener en la organización a los buenos empleados”.

Martín (2011), propone el siguiente concepto:

El proceso voluntario de permanencia de un trabajador de la organización, con la que está vinculado contractualmente, sin que existan barreras tangibles o intangibles a su salida y pudiendo abandonar si quisiera, pero que decide permanecer en la empresa motivado por razones personales y/o profesionales.(p. 97).

Chiavenato (2009) por su lado, sostiene que una organización viable no es aquella que solo capta y recibe personal. Sino que también, la mantiene satisfecha a largo

plazo dentro de la organización. Por lo que la retención, exige mantener sostenida atención a un conjunto de cuestiones tales como: los estilos administrativos, relaciones con empleados, programas de higiene y seguridad en el trabajo que contribuya y permitan reafirmar la calidad de vida en la organización. Asimismo, la importancia de la retención del talento humano conlleva a proporcionar un ambiente físico, psicológico y social al trabajo. Creando a su vez, un ambiente agradable y seguro, garantizando relaciones sindicales amigables y cooperativas por ser elementos importantes para motivar su permanencia en la institución y su contribución para lograr objetivos organizacionales. Chiavenato (2009).

El capital humano, siendo casi el elemento primordial dentro de la cadena productiva de las empresas, es definido entonces como el más valioso para una organización debido que, a pesar de que exista inversión en recursos materiales y financieros, desarrollo en tecnología e innovación, éstos no arrojarán resultados relevantes si el personal que los utiliza no sabe cómo manejarlos de manera eficiente. Frente a ello:

El establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa. (Prieto, 2013, p.31).

#### **1.4.2 Fidelización laboral en organizaciones.**

El retener y fidelizar a los mejores elementos que componen el capital humano de una organización se convierte en la estrategia empresarial desde la gestión del talento que comprende, entre otras acciones, valorar las técnicas y prácticas desde esa gestión que se emplean a partir de que se ejecuta el enganche del profesional, las actividades de socialización organizacional (inducción y entrenamiento), conjuntamente con el

planteamiento de objetivos estratégicos de la organización, los cuales según el ideal deberían estar en sintonía con los proyectos y metas a nivel personal de cada colaborador.

Según Flores (2006), no existe una sola estrategia de retención de capital humano, pero las empresas pueden mejorar y ser más proactivas en ella. Para ello, se requieren grandes líderes, y en ese sentido, líderes de las áreas de gestión del talento deben generar estrategias que permitan a las gerencias y administraciones la comprensión de los impactos en el mercado y en un sentido más amplio, del entorno laboral y las medidas para reducir las vulnerabilidades que por ejemplo un fenómeno de deserción puede traer.

Por ello, la fidelización en las organizaciones debe ir encaminada a la consolidación de un buen equipo de trabajo que se identifique con el horizonte institucional, en esto, Prieto (2013) señala que:

Para lograr un equipo de trabajo efectivo y unificado, es importante garantizar la atracción constante y la fidelización de los talentos de la organización; sin embargo, también nos dice que en la actualidad, estos procesos se ven afectados por “las mejores ofertas de otras compañías, los actuales cambios contractuales y los inadecuados procesos de gestión, que generan alteraciones en los conceptos de lealtad, el amor al trabajo y el compromiso, los cuales quedan, para el interés del trabajador, en un segundo plano”. (p.50)

Este mismo autor, también sostiene que debido al “desconocimiento y la falta de involucramiento con la estrategia organizacional, la ausencia de motivación y satisfacción del personal” es que se refleja una reducción en la confianza y compromiso de los talentos con los resultados de la organización (Prieto, 2013).

Existen una serie de acciones, desde el aspecto organizacional que -como se mencionó anteriormente- los liderazgos en gestión humana deben propiciar en la fidelización del talento y es el de brindar una serie de recompensas que permitan que se sientan a gusto con la

organización y generen en ellos una correcta fidelización; para ello DeCenzo y Robbins (como se citó en Mitta y Dávila, 2015):

Existen dos tipos de recompensas: “Las recompensas intrínsecas son las satisfacciones personales que el individuo obtiene del trabajo en sí mismo, se originan en la misma personas, tales como el orgullo por el propio trabajo, los sentimientos de logro o el formar parte de un equipo”, algunas de estas recompensas son: la participación en la toma de decisiones, la mayor libertad y discreción en el trabajo, la mayor responsabilidad de los empleados, el trabajo más interesante, las oportunidades de crecimiento personal y la diversidad en las actividades. “Las recompensas extrínsecas incluyen dinero, promociones y prestaciones, se relacionan porque son externas al puesto de trabajo y provienen de una fuente externa, principalmente de la administración”, algunas de estas recompensas son: comisión, planes de incentivos, bonos por desempeño, planes de pago por mérito, reparto de utilidades. Este punto es reafirmado por Prieto (2013), quien aduce:

Es importante que el área de gestión humana y el resto de la organización, no olvide que los profesionales, si deciden abandonar la empresa, se llevan consigo una cantidad enorme de conocimiento, difícil o imposible de valorar y de almacenar en la empresa. Es por esto que en las empresas, debe aplicarse una cultura de que el empleado es lo primero y tratar de incentivar su permanencia con planes de inversión que incluyan beneficios sociales, revisiones salariales, jornada justa o planes de carrera entre otras muchas acciones de retención, para garantizar, o al menos asegurar, la permanencia en el medio y largo plazo. (p. 39)

La fidelización de los colaboradores que se desempeñan de manera óptima en una organización, implica el desarrollo de un plan de acción estratégico para abarcar todos los roles y niveles dentro de ella, y que pueda ser aplicable para todos los ambientes y puestos de trabajo. Si se habla en términos de incentivos, se debe considerar el buen desempeño de todos

los empleados, de tal manera que a través de la flexibilización se pueda incluir el reconocimiento del valor estratégico que poseen los recursos que son clave en la organización.

Por ello, y siguiendo a Prieto (2013), la fidelización en las organizaciones, debe partir de la estrategia directiva la cual por mencionar algunos:

Debe orientarse a:

-Contar con procesos integrales para identificar los empleados claves en la empresa. Hay que definir un proceso consistente y continuo para descubrir talentos ocultos y valiosos para la empresa. Una base de datos centralizada y organizada donde, por un lado, se registren los aportes y logros más importantes de las personas a la organización.

-Una excelente visión para seleccionar los nuevos empleados. Se necesita pensar muy bien a quién contratar y cómo se va a ajustar con la organización y su cultura. Los aspectos del futuro de una organización son impredecibles, por esto, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.

- Desarrollar controles que nos permitan detectar problemas potenciales relacionados con la retención. Se deben estructurar encuestas (por ejemplo de clima organizacional), analizarlas de manera que se permita identificar problemas que se estén gestando a nivel de retención. Hay que detectar porqué se van los empleados clave.

Y en términos de Flores (Como se citó en Prieto, 2013):

-Generar sentido de pertenencia, amor y respeto por la organización. Se recomienda implementar un proceso detallado de marketing interno desde el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de carreras y otras actividades relacionadas al factor humano, de la misma manera que un departamento de marketing trabaja en la fidelización a un producto o servicio.

Martín (2011) propone una serie de prácticas para que las organizaciones gestionen la fidelización de sus colaboradores:

Tabla 2: prácticas para la retención de colaboradores.

<b>Prácticas de recursos humanos</b>	<b>Actividades clave para retener</b>
Diseño del puesto de trabajo	Diseño enriquecido de puesto, autonomía, puesto retador, requiere de diversas habilidades y conocimientos, tareas no repetitivas
Formación	Formación de acogida, formación extensiva, formación intensiva, mentoring
Oportunidades de desarrollo profesional	Formalización del sistema de promoción , comunicación del sistema de promoción, existencia de promociones, promoción basada en desempeño, apoyo y asesoramiento al desarrollo de carrera
Retribución, recompensas, incentivos	Retribución variable según desempeño, incentivos grupales, equidad retributiva (interna y externa), beneficios sociales, salario alto, transparencia del sistema de retribución
Liderazgo, soporte del supervisor	Apoyo profesional y emocional a los subordinados, accesibilidad, soporte percibido del supervisor, reconocimiento
Comunicación interna y participación	Intranet, reuniones, tableros de anuncio, reuniones, asambleas, buzón de

	sugerencias, participar en toma de decisiones,
Relaciones con compañeros	Redes de trabajo, trabajo en equipo, actividades informales, lugares de ocio y reunión, favorecer compañerismo y ayuda entre compañeros, dar soporte a compañeros, etc.
Condiciones y organización del trabajo.	Ergonomía, factores ambientales no estresantes, flexibilidad horaria, permisos laborales para atender asuntos personales y familiares, ayudas económicas, teletrabajo, conciliación, etc

Nota: Elaboración de Celia Martín Sierra.

A modo general, también Gonzales (2009) a partir de un estudio realizado en nuestro país, determina los más comunes métodos de retención:

Gráfico 5. Métodos de retención



Nota: Elaboración de Diego René Gonzáles

**1.5 Instrumentos para valorar medición de la deserción laboral. (Anexo e instrumento)**

Estos instrumentos de valoración han utilizados y desarrollados en otras investigaciones referentes a la temática presente, sin embargo, servirán como guía orientadora para elaborar y aplicar el instrumento metodológico en este ejercicio.

- Título: Clima laboral y desempeño contextual en los docentes de la Institución Educativa Estatal Mariscal Cáceres de Ayacucho, 2017

Autor: Jesús Vilcamichi Yupanqui

Objetivo: analizar la relación del clima laboral y el desempeño contextual en los docentes de la Institución Educativa Estatal Mariscal Cáceres de Ayacucho durante el año 2017. Se midió la percepción de los docentes sobre el clima laboral y el desempeño contextual, a sí mismo, se comparó las variables centrales según datos sociodemográficos en 124 docentes.

**ESCALA DE CLIMA LABORAL  
CL-SPC**

A continuación encontrara proposiciones sobre los aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuente. Cada una tiene cinco opiniones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

		Ninguno o nunca	Poco	Regular o algo	Mucho	Todo o siempre
1	Existe oportunidad de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la institución.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la institución se mejoran, continuamente los métodos de trabajo.					
9	En mi área de trabajo, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y la acciones para lograrlo.					
12	Cada profesor se considera factor clave para el éxito de la institución.					

13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los profesores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de sus responsabilidades.					
16	Se valoran los altos niveles de desempeño.					
17	Los profesores están comprometidos con la institución.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En mi área se hace mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la institución, se afronta y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras instituciones.					
36	La institución promueve el desarrollo personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivos de orgullo del personal.					
38	Los objetivos de trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre personal de las diversas áreas.					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					
47	La institución es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la institución.					
49	Se reconocen los avances en las otras áreas de la institución.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

## DESEMPEÑO CONTEXTUAL

Edad

Sexo

Tiempo de servicio:

:

:

M  F

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradeceremos nos responda con absoluta sinceridad, marcando con un aspa la respuesta que mejor exprese su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala, todas son importantes. Asegúrese de haber contestado a todas las preguntas.

<p><b>N</b> : Nunca  <b>CN</b> : Casi Nunca  <b>AV</b> : A veces  <b>CS</b> : Casi Siempre  <b>S</b> : Siempre</p>
--

		N	CN	AV	CS	S
1	Soy entusiasta y persistente en mi trabajo.					
2	Me esfuerzo más de lo que me piden en el trabajo.					
3	Soy voluntario para hacer tareas que no son parte de mi trabajo.					
4	Ayudo a otros miembros de esta institución.					
5	Coopero con mis compañeros de trabajo.					
6	Sigo los procedimientos y reglas de esta institución.					
7	Ayudo los objetivos de esta institución.					
8	Ayudo a mis compañeros de trabajo sin esperar que me retribuyan por ello.					
9	Soy honesto y correcto en lo que tiene que ver con mi trabajo para esta institución.					
10	Me siento positivo con respecto a esta institución.					
11	Procuro no quejarme de las condiciones de esta institución.					
12	Mantengo a todos informados sobre actividades y acciones que les conciernen.					
13	Participo responsablemente en esta institución.					
14	Soy fiel a la institución.					
15	Promuevo y defiendo ante terceros a esta institución.					
16	Respeto las políticas y reglas de esta institución.					
17	Con mi participación logro que mis compañeros también participen.					
18	Me ocupo de trabajar duro y esforzarme algo más de lo que se espere de mí.					
19	Participo responsablemente en todas las reuniones y actividades de trabajo.					
20	Me ocupo de mi desarrollo profesional para mejorar mi efectividad.					
21	Siempre reviso si mi comportamiento va a beneficiar a esta institución.					
22	Me ocupo de hacer cosas que beneficien a mis compañeros de trabajo.					
23	Ayudo a mis compañeros de trabajo en asuntos personales.					

24	Le doy a los clientes ayuda que va más allá de lo que la institución me pide					
25	Sugiero mejoras laborales, administrativas o de procedimientos.					
26	Permanecería en esta institución a pesar de privaciones o condiciones difíciles.					
27	Me dedico a mi trabajo al máximo.					

-Título: Análisis de la alta rotación de personal docente del colegio Liceo Cultural Mosquera para el año 2015 a 2017. Colombia  
 Autor: Blanca Haydeé Melo Iscalá

La investigación es un estudio sobre la alta rotación de personal en el colegio Liceo Cultural Mosquera para los años 2015-2017, donde se pretende mostrar el efecto dispendioso para las coordinaciones, psicología y las jefaturas de áreas, en capacitar constantemente a nuevos profesionales que ingresan después de la fecha de inicio de las actividades escolares.

El instrumento aplicado a los docentes me permite fundamentar la alta rotación del personal durante los años 2015 al 2017, se pide por favor diligenciar de forma consiente cada uno de los ítems que se relacionada a continuación:

Necesidades básicas académicas

Ítem	pregunta	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo/ Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1	El área de desempeño estuvo acorde a su nivel de conocimiento					
2	Sus horas de clases impartidas son las estipuladas por la secretaria de educación					
3	Usted obtuvo reconocimientos por su labor desempeñada					
4	Le fue asignada un plan de trabajo para ejecutar su desempeño como docente en la primaria y la media					
5	La disponibilidad ofertada en el colegio fue publicada por diferentes medios informativos					
6	Mi nivel de estudios me permite desempeñarme como docente en la básica primaria y la media					
7	El proceso de contratación en el colegio se encuentra acorde con los requerimientos educativos					

Necesidades básicas investigativas

Ítem	pregunta	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo / Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1	La administración promueve incentivos económicos a los docentes del colegio					
2	Las coordinaciones académicas promueven la capacitación de forma permanente					
3	El departamento de psicología brinda a los docentes privacidad y confiabilidad de sus documentos personales					
4	El pago salarial de los docentes se efectúa en los términos establecidos en su contrato laboral					
5	El colegio le incentiva a crecer como profesional en su línea de conocimiento					
6	Su rol como docente le permite participar de los diferentes estamentos institucionales					
7	Al momento de desarrollar su labor docente cuenta con las herramientas necesarias para el logro de sus objetivos en el aula de clase con sus estudiantes					
8	Cuando usted como docente requiere un permiso para ausentarse del colegio, es permitido					
9	Lo pactado en el contrato de trabajo se Cumple					
10	Tuvo usted empatía con su jefe de área					
11	La coordinación de convivencia cumple el clima organizacional del colegio					
12	Las directivas del colegio le comunican al finalizar el año escolar su continuidad laboral					
13	Recibió usted otra oferta laboral, superando los que el colegio le brindó					

-Título: La rotación de docentes y su incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes de octavo de básica a tercero de bachillerato de la Unidad Educativa Particular “Federico Engels” de la Ciudad de Quito, año 2017. Ecuador.

Autor: Alexandra Mireya Piedmag Estrada

La investigación trata sobre como incide la rotación de docentes en el rendimiento académico de los estudiantes de octavo de básica a tercero de bachillerato de la Unidad Educativa Particular Federico Engels, trata de obtener información acerca de este problema para analizar las causas,

motivos y manifestar posibles soluciones, se desarrolla teóricamente los contenidos de las variables rotación de docentes y rendimiento académico.

## ENCUESTA APLICADA A DOCENTES

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ESCUELA DE  
COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DOCENTES

Estimados docentes: La presente encuesta sirve como insumo para evidenciar la incidencia de la rotación de docentes en el rendimiento académico de los estudiantes.

Solicitamos a usted contestar las mismas.  
Muchas gracias.

Conteste y seleccione la respuesta que usted crea correcta.

1) ¿Existe estabilidad laboral en la Institución?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

2) ¿Cuál es su nivel profesional académico?.

<input type="checkbox"/>	Bachiller
<input type="checkbox"/>	Licenciado/a
<input type="checkbox"/>	Maestría

3) ¿Por qué motivo considera usted que los docentes desisten de la Institución?

<input type="checkbox"/>	Exceso de trabajo
<input type="checkbox"/>	Remuneración
<input type="checkbox"/>	Ambiente laboral
<input type="checkbox"/>	Otros

4) ¿Conoce usted de estudiantes que se han quedado a supletorio por motivo de cambio de docente?

<input type="checkbox"/>	SI
<input type="checkbox"/>	NO

5) ¿Su título profesional es de docente?

	SI
	NO

6) ¿La institución le ofrece capacitación para mejorar su desempeño?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

7) ¿Cuántos años tiene de labor como docente en la Institución?

	< a 1 año
	1 – 2 años
	3 – 4 años
	> a 5 años

8) ¿La institución mantiene una planta permanente de docentes?

	SI
	NO

9) ¿Conoce usted de estudiantes que se han retirado de la institución por cambio de docentes?

	SI
	NO

10) ¿El desempeño del docente determina el rendimiento académico?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

11) ¿La rotación de docentes afecta el rendimiento académico?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

12) El bajo rendimiento académico de los estudiantes se debe a:

	Economía
	Ambiente con compañeros de aula
	Rotación de docentes
	Otros

13) ¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros?

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

14) ¿De las siguientes opciones a cuál le otorga usted mayor importancia, para alcanzar un alto rendimiento escolar? (Coloque el número de orden a la izquierda)

	Tener buena relación con los compañeros
	Estabilidad docente
	Buenas condiciones Económicas

15) ¿Si la Institución tiene una planta de docentes permanente mejoraría el rendimiento académico de los estudiantes?.

SIEMPRE  CASI SIEMPRE  A VECES  NUNCA

## **1.6 Instituciones Educativa referentes.**

Este ejercicio investigativo, centrará su análisis a partir de los resultados aplicados en varias instituciones educativas del Área Metropolitana de Medellín. Estas instituciones, de carácter privado, son referente en el ámbito de educación por la trayectoria y el reconocimiento por la calidad educativa impartida.

### **-Colegio Divino Divino Salvador de Medellín.**

Ubicado en la ciudad de Medellín.

Institución educativa de carácter privado, confesional católica, dirigida por la comunidad de las Hermanas del Divino Salvador.

Ofrece educación en todos los niveles: Jardín, Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria y Media Técnica con énfasis en Negocios Internacionales (En convenio con la Universidad Católica Luis Amigó). Intensifica en el Idioma Inglés, y a partir del grado séptimo, ésta asignatura se imparte en tres niveles (Básico, Intermedio, Avanzado).

### **Visión**

El Colegio Divino Salvador de Medellín inspirado en los principios y valores Salvatorianos, se destacará entre las Instituciones educativas por generar un ambiente evangelizador donde se evidencie la convivencia pacífica, la bondad y benignidad del Salvador, conservando altos estándares académicos. Ofrecerá a la sociedad jóvenes de bien, comprometidos en la transformación de su medio.

### **Misión**

El Colegio Divino Salvador de Medellín, dirigido por las Hermanas Salvatorianas, es una Institución Educativa Católica, de carácter privado, que humaniza y educa en principios y

valores Salvatorianos, promueve una educación de calidad, vela por el desarrollo de la comunidad educativa, evangeliza y forma integralmente a sus estudiantes para que sean agentes de cambio.

### **Política De Calidad**

El Colegio Divino Salvador de Medellín, ajustándose a la normatividad legal vigente y, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, ofrece educación formal en los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria, media académica y técnica, intensificando la enseñanza del inglés y el uso de las TICs. Se caracteriza por brindar un ambiente evangelizador, una cultura humanizante y de convivencia pacífica, para la formación de líderes a través del mejoramiento continuo de sus procesos.

### **-Colegio Manuel Mejía Vallejo**

Ubicado en la Ciudad de Envigado

El Colegio Manuel Mejía Vallejo se concibe como una propuesta educativa de avanzada para las nuevas generaciones, destacándose sustancialmente de otras instituciones en varios factores como son: la enseñanza con acompañamiento personalizado, el manejo de las inteligencias múltiples, la multiplicidad de semilleros y el manejo de las TIC.

### **Misión**

El Colegio Manuel Mejía Vallejo es una institución educativa privada, de carácter mixto que ofrece una formación integral a sus estudiantes, soportada en el acompañamiento personalizado y bajo una concepción humanista, fundamentada en la vivencia de valores, principios éticos y desarrollo de los procesos de pensamiento a través de las inteligencias múltiples, el trabajo cooperativo y el aprendizaje basado en proyectos.

## **Visión**

El Colegio Manuel Mejía Vallejo será una institución educativa reconocida por su liderazgo en el desarrollo de procesos educativos sustentados en las TIC y la innovación, que mediante la implementación de las metodologías activas, esto es, articulando el trabajo cooperativo con el aprendizaje basado en proyectos, forma ciudadanos con capacidad de adaptación a las exigencias del mundo globalizado de hoy.

## **-Colegio Sagrado Corazón de María**

Ubicado en la Ciudad de Bello

## **Misión**

El Colegio Sagrado Corazón de María es una Institución Educativa con espíritu religioso y cristiano, que brinda una formación integral a los educandos, pretende formar personas de espíritu analítico, crítico y científico que propicie el mejoramiento de su entorno y de la sociedad.

El presente y futuro educativo del Colegio Sagrado Corazón de María, se apoya en fundamentos científicos y de la fe en Dios, para el desarrollo integral de sus educandos, en el ámbito afectivo, cognoscitivo y psicomotriz, teniendo en cuenta siempre el eje transversal de la Institución basado en la ética, la moral y la formación en valores de sana convivencia. Como Institución Educativa, para servir adecuadamente a una comunidad de estrato medio, asumimos compromisos con los estudiantes, desde el campo administrativo, docente, de gobierno escolar y de servicio; con el fin de lograr una formación cualitativa, religiosa, moral, ética, social, con desempeño académico, artístico, cultural y laboral, con miras a entregar personas útiles a la Iglesia Católica y a la Patria.

## **Visión**

El Colegio Sagrado Corazón de María para el año 2025 será una Institución Educativa altamente identificada a nivel municipal y nacional, atenderá a la niñez y juventud bellanita formándola en desarrollo humano para un proyecto de vida y el aprendizaje en sociedad, será modelo de gestión en la observancia de los fines educativos, el desarrollo de los procesos y de la investigación científica y tecnológica, sus educandos serán reconocidos moral y académicamente, preparados para la innovación, el emprendimiento, la gestión de la convivencia ciudadana y los desafíos de un mundo en constantes cambios.

En consonancia con el Plan Decenal de Educación y el Plan Decenal Municipal, la Institución Educativa Sagrado Corazón de María para el 2025, dentro del marco del estado social y democrático de derechos, será reconocida como institución que garantiza en condiciones de equidad, el derecho a una educación de calidad desde procesos de formación integral que vinculen la cultura, los saberes, la investigación, la ciencia, la tecnología y la producción; como contribuyentes al justo desarrollo humano basado en el componente ético como eje transversal de la Institución, sostenible y solidario, con el fin de mejorar la calidad de vida de los estudiantes y alcanzar la paz, la reconciliación y la superación de la pobreza y la exclusión.

## **Filosofía Institucional**

El hombre creado por Dios a su imagen y semejanza, tiene una especial dignidad que lo coloca por encima de todos los seres de la creación.

De acuerdo con lo anterior, se hace necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La singularidad personal, que supone atención a las características peculiares de cada educando.
- La formación de la libertad, la personalidad y la autonomía personal.
- La atención a la persona como sujeto activo, que se comunica y que es agente de su propia formación.
- La formación de educandos que conozcan y tengan en cuenta sus propias capacidades y valores, y que sean capaces de salir de sí mismos y encontrar su plena realización en la entrega sincera al servicio de los demás.
- El despliegue del sentido crítico de los educandos, de tal manera que se conozcan como agentes de su propio desarrollo.

## **2. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1 Visualización del alcance del estudio**

#### **2.1.1 Enfoque de Investigación.**

Este ejercicio investigativo se inscribe dentro del tipo cuantitativo, ya que la información obtenida bajo esta técnica para realizar la medición de las variables a través de los instrumentos de investigación, solicita de soporte preciso y calculado para la cuantificación objetiva de los resultados numéricos y estadísticos; de igual manera, con el ánimo de demostrar lo explicado desde el planteamiento del problema, se recogen, interpretan y analizan los datos sobre las variables soportadas desde el marco teórico.

“Bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir. De acuerdo con la definición clásica del término, medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas” (Gómez, 2006).

### **2.1.2 Alcance de la Investigación**

El desarrollo de la investigación está direccionada metodológicamente por la investigación descriptiva, debido a que su intencionalidad es la descripción y caracterización precisa acerca de los factores que inciden tanto en la deserción laboral como en la fidelización del personal, y que a su vez permita obtener información acerca de las causas y las repercusiones en la prestación del servicio. La investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (Hidalgo, 2012, p.60)

Este ejercicio de investigación se enmarca dentro de la investigación de campo, ya que se ejecuta en las distintas entidades educativas reseñadas anteriormente, y se recurre al instrumento de medición o técnica -encuesta- al total de la población docente de cada institución educativa; lo que permite recolectar datos relacionadas a las variables de investigación; y permitirá relacionarlas con el marco teórico.

Frente a la conceptualización, Gutiérrez, 1990 asegura “Es una actividad científica exploratoria, mediante la cual se realiza la observación de los elementos más importantes del objeto que se investiga para obtener la captación de las cosas y fenómenos a primera vista” (p. 46).

## 2.2 Definición de Variables

Tabla 3. Definición de variables

Variable	Tipo de Variable	Operacionalización	
		Escala	Descripción
Edad	Cuantitativa discreta	20-24 25-29 29-34 35-39 40-44 44-49 50 >	Según edad en el momento de la encuesta
Género	Cualitativa Nominal Dicotómica	Masculino Femenino	Según sexo biológico de pertenencia
Nivel de Escolaridad	Cualitativa	Normalista Licenciado/profesional Magister Doctor	Según titulaciones
Estado Civil	Cualitativa Nominal	Soltero Casado/Unión libre Separado/Divorciado	Según situación legal marital
Promedio de Ingresos	Cuantitativa discreta	Entre 1 y 2 SMLMV Entre 2 y 3 SMLMV Entre 3 y 4 SMLMV Más de 4 SMLMV	Según el salario mínimo legal mensual vigente

## 2.3 Hipótesis

La estabilidad laboral de los docentes está sujeta a elementos motivadores relacionados a salario, ambiente y clima laboral, cumplimiento o no del perfil, posibilidad de ascenso e identificación con los objetivos institucionales. Dichos factores motivacionales se comportan de manera diferente según las diferentes variables sociodemográficas que se tendrán en cuenta para el estudio.

## **2.4 Técnica e Instrumentos**

La encuesta es una técnica de recolección para recopilar datos con un instrumento denominado cuestionario; comprende los tópicos o ítems que están referidos a los indicadores de las variables objeto de la investigación. Andino (1994) afirma que “La encuesta es un instrumento que permite la recolección de datos, valiéndose para tal efecto de un número determinado de preguntas, por lo que es conocido también como cuestionario” (p. 253).

La recolección de datos de fuente primaria se desarrolló a través de la aplicación de un cuestionario online a través de la plataforma GOOGLE FORMS, la cual está dirigida a todos los docentes de las instituciones educativas: COLEGIO DIVINO SALVADOR DE MEDELLÍN, COLEGIO DIVINO SALVADOR DE LA ESTRELLA, COLEGIO MANUEL J. VALLEJO, y COLEGIO SAGRADO CORAZÓN DE MARÍA.

Las encuestas a aplicar se elaboraron con base en los indicadores de la rotación y fidelización laboral de los docentes, teniendo como objetivo el responder a la hipótesis planteada.

## **2.5 Población y selección de la muestra**

La población objeto de la investigación es tendrá en cuenta todos los docentes de los colegios que hacen parte del estudio. En ese sentido, el total de la población será de 118 docentes. Por cada organización educativa se distribuyen así:

Colegio Divino Salvador Medellín: 40 docentes

Colegio Divino Salvador de La Estrella: 31 docentes

Colegio Manuel J Mejía: 22 Docentes

Colegio Sagrado Corazón de María: 25 docentes

El tipo de muestra es probabilística, con un nivel de confianza 99% y un margen de error 5%.

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1 Resultados agrupados**

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta virtual, se presentan a continuación agrupados según los factores y variables sociodemográficas objeto del ejercicio investigativo.

A nivel general, los resultados agrupados muestran una población de docentes relativamente joven, ya que más del 50 % se ubica dentro del rango de edad entre 25 y 35 años, lo que supone un relevo generacional importante de formadores adscritos a lo que en la actualidad conocemos como “Millennials”, poseedores de unas características propias que

generan dinámicas laborales como por ejemplo la búsqueda de lugares de crecimiento personal. De igual manera, predomina el género femenino en la docencia, y, al percibir por la edad, el mayor porcentaje de los maestros y maestras, están en estado civil de soltería.

Las instituciones educativas participantes del estudio tienen en su planta docente la gran mayoría licenciados, esto, debido a la importancia de la cualificación y, por ende, el mejoramiento de los procesos formativos. Cabe resaltar también que un buen número tienen titulación de maestría.

Los resultados muestran que en promedio la duración en el último empleo y el tiempo laborado en las instituciones actuales es de 1 a 3 años, aunque también existen un gran porcentaje de docentes que han mantenido su estabilidad laboral por más años.

#### **Rango de edad de docentes de los colegios privados 2020**

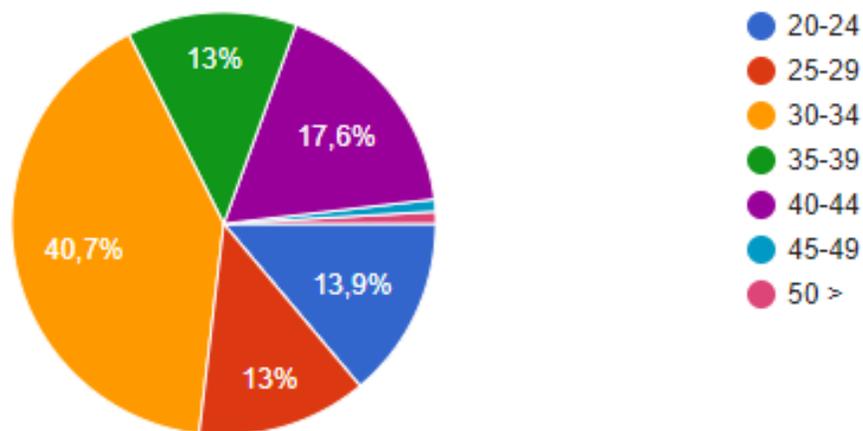


Gráfico 6. Porcentaje de edad de docentes. Fuente: encuesta aplicada a docentes.

Noviembre del 2020

### Relación por sexo de docentes de los colegios privados 2020

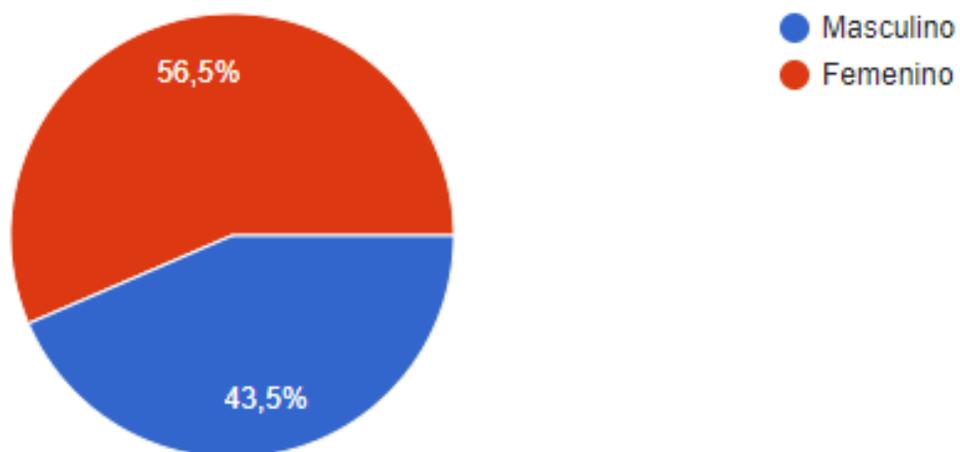


Gráfico 7. Porcentaje de género de docentes. Fuente: encuesta aplicada a docentes.

Noviembre del 2020

### Estado Civil de docentes de los colegios privados 2020

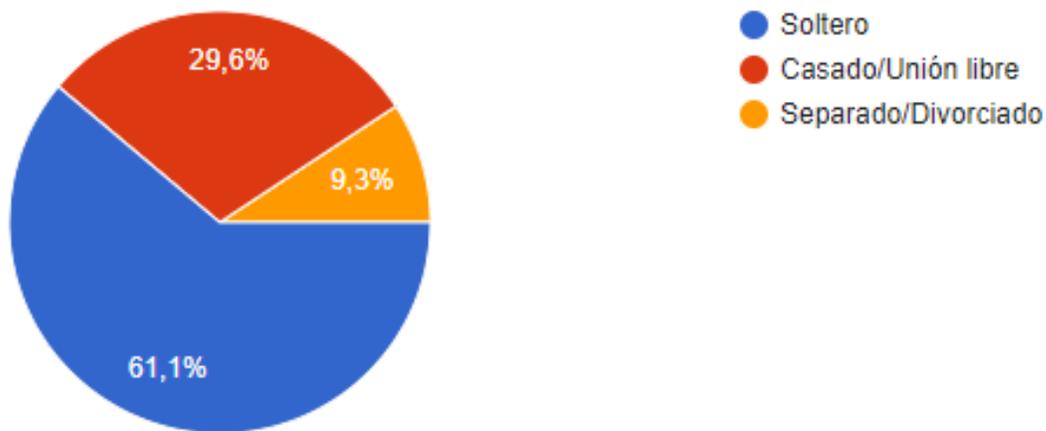


Gráfico 12. Estado Civil de docentes. Fuente: encuesta aplicada a docentes. Noviembre del 2020

### Profesión de docentes de los colegios privados 2020

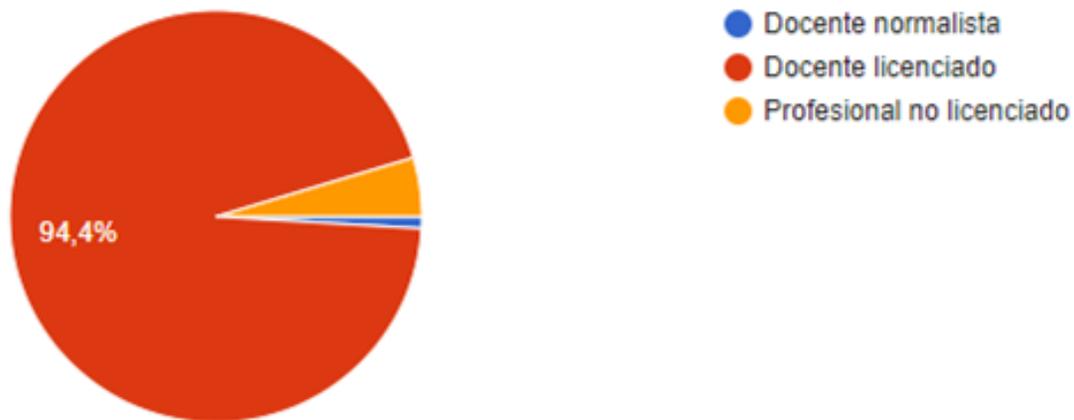


Gráfico 13. Porcentaje según profesión de docentes. Fuente: encuesta aplicada a docentes. Noviembre del 2020

### Nivel educativo de docentes de los colegios privados 2020

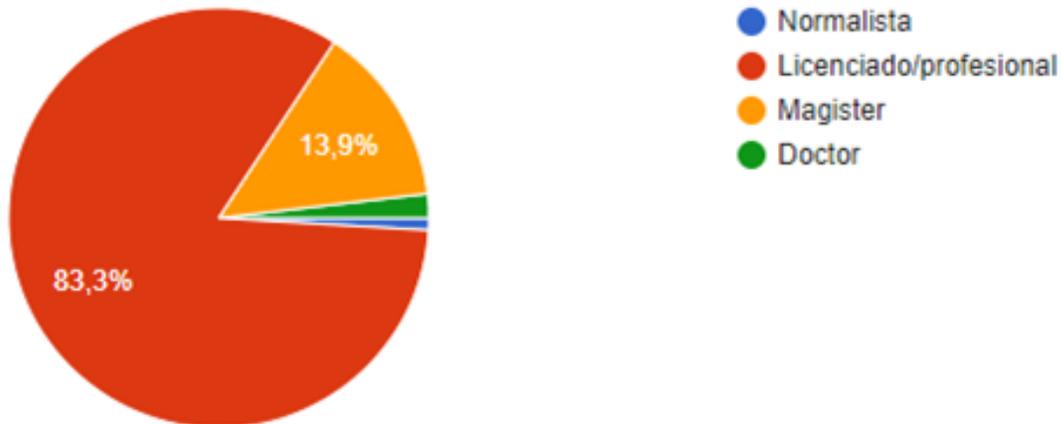


Gráfico 10. Nivel educativo de docentes. Fuente: encuesta aplicada a docentes.

Noviembre del 2020

### Estrato Socioeconómico de docentes de los colegios privados 2020

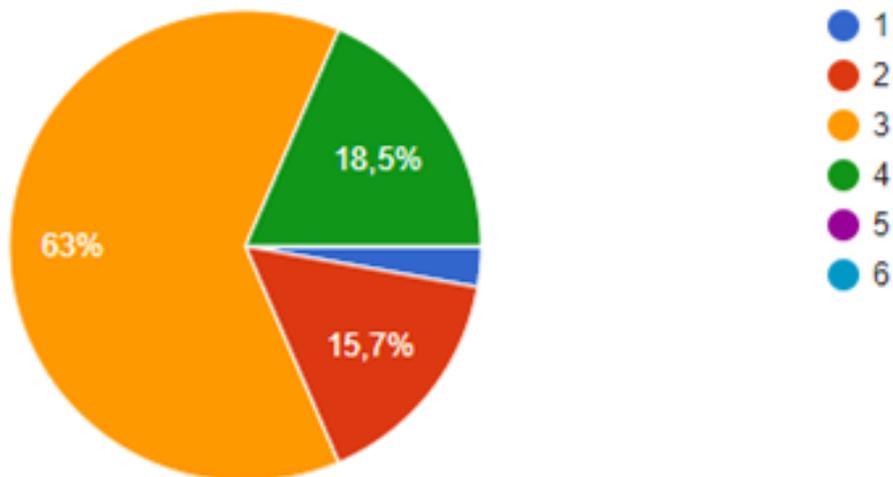
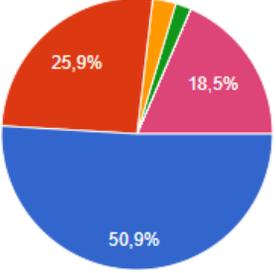
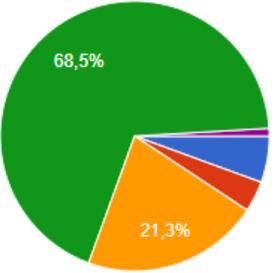
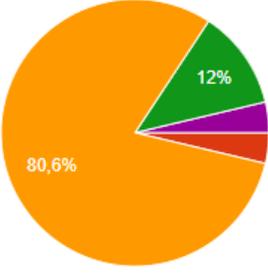
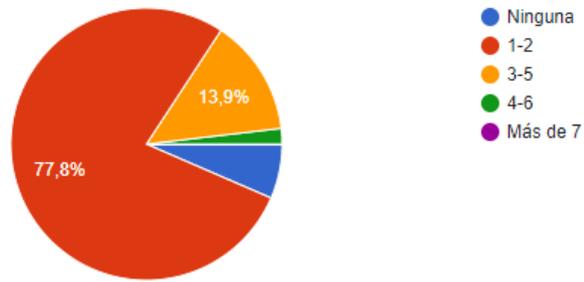


Gráfico 11. Porcentaje según estrato socioeconómico de docentes. Fuente: encuesta aplicada a docentes. Noviembre del 2020

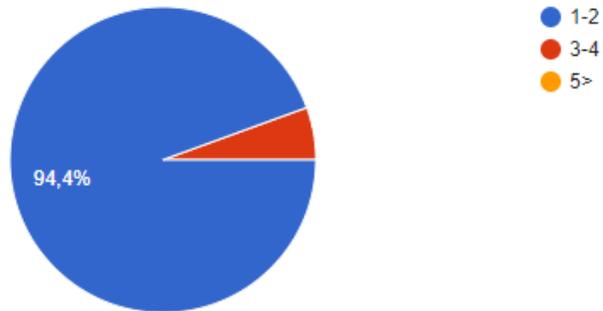


Objetivos específicos	Variables	Pregunta
<i>Identificar los factores por los cuales se produce deserción laboral en las instituciones educativas privadas de la ciudad de Medellín.</i>	<b>Factores para deserción laboral</b>	<p><b>Tiempo de Duración en el último empleo</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● 1-3 años</li> <li>● 4-6 años</li> <li>● 7-9 años</li> <li>● 10-12 años</li> <li>● 13-15 años</li> <li>● 16&gt;</li> <li>● Este ha sido mi único empleo</li> </ul>
		<p><b>En este momento usted aceptaría una oportunidad laboral con mayor estabilidad en otra institución</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente de acuerdo</li> <li>● De acuerdo</li> <li>● Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>● En desacuerdo</li> <li>● Totalmente en desacuerdo</li> </ul>
		<p><b>Un motivo de retiro de la institución es el salario</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente de acuerdo</li> <li>● De acuerdo</li> <li>● Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>● En desacuerdo</li> <li>● Totalmente en desacuerdo</li> </ul>

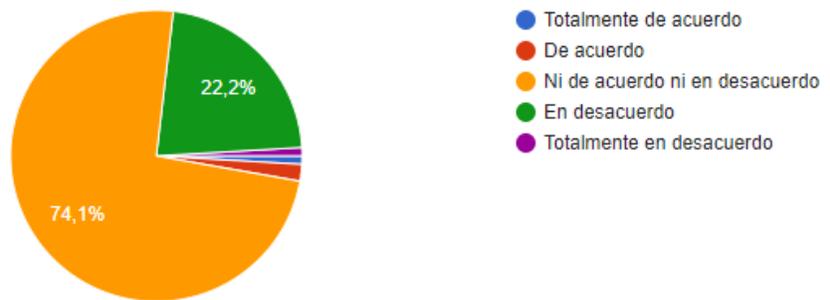
**Usted ha tenido las siguientes incapacidades laborales en el tiempo que lleva laborando en la institución**



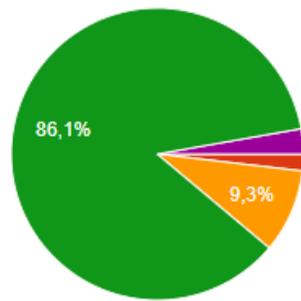
**¿Cuántas evaluaciones de desempeño le aplican en el año?**



**En la institución la *relación maestro-directivos* no adecuada, es motivo de renuncia de los docentes**

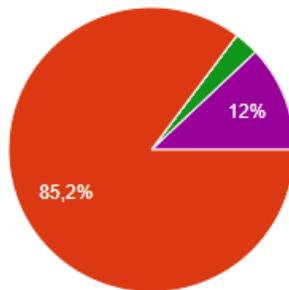


**Una causa de retiro de los docentes en la institución es el ambiente laboral**



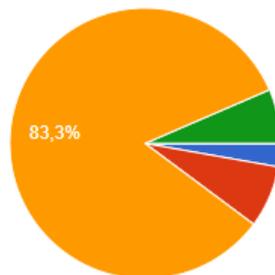
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**La causa que estima más relevante para el retiro de docentes de la institución es**



- Salario
- Estabilidad en contratación
- Clima laboral inadecuado
- Incompatibilidad con la filosofía institucional
- Bajo desempeño según la evaluación

**La inestabilidad de docentes afecta el rendimiento académico de los estudiantes**

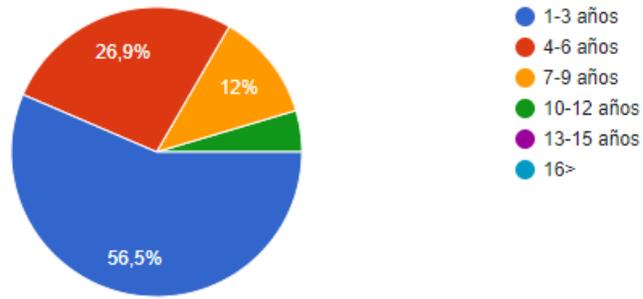


- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

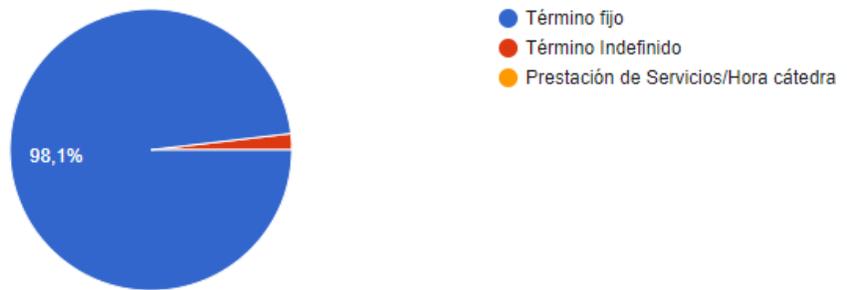
*Caracterizar los factores que intervienen en la fidelización del personal docente en las instituciones educativas privadas de la ciudad de Medellín*

**Factores para la fidelización**

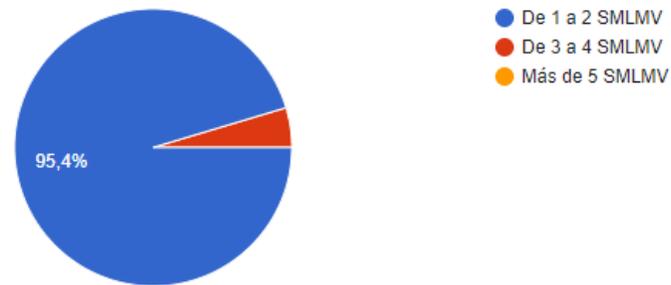
**Tiempo de vinculación con el colegio**



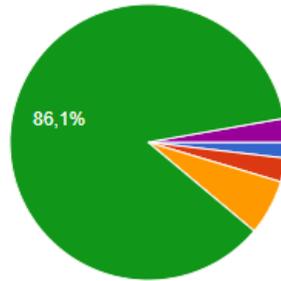
**Tipo de contrato**



**Su asignación salarial es**

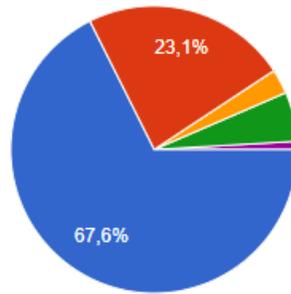


**La administración promueve incentivos económicos a los docentes del colegio**



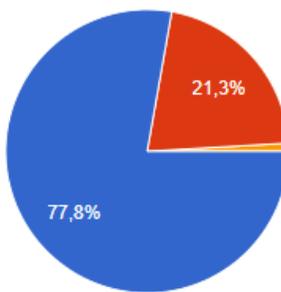
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**En su institución recibe algún tipo de remuneración o incentivo NO ECONÓMICO**



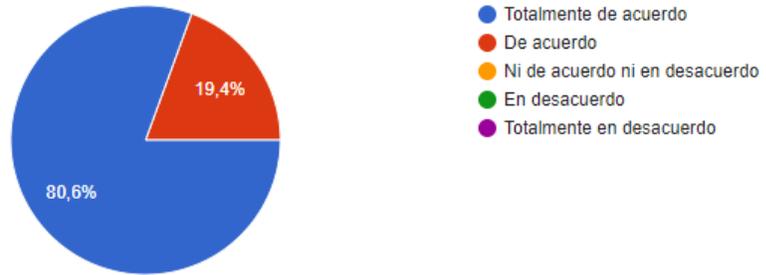
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**Su colegio promueve y realiza acciones para la formación y la capacitación para el desempeño de sus labores**

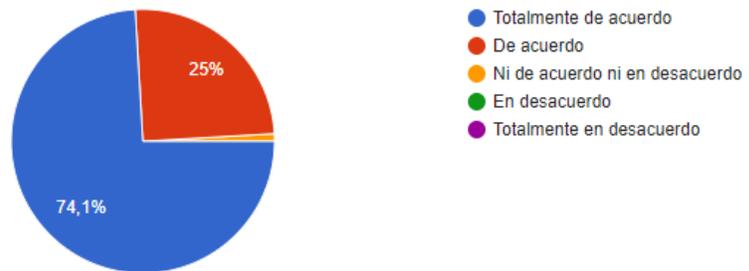


- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

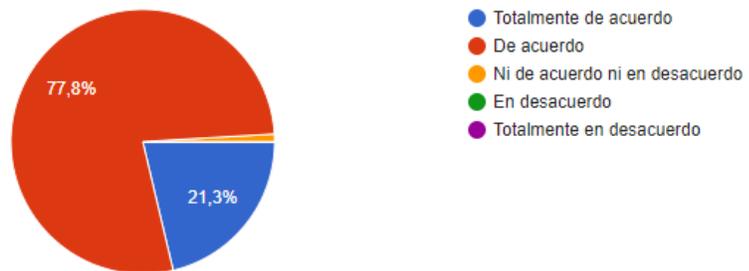
**El salario lo recibe en los tiempos estipulados en el contrato de trabajo**



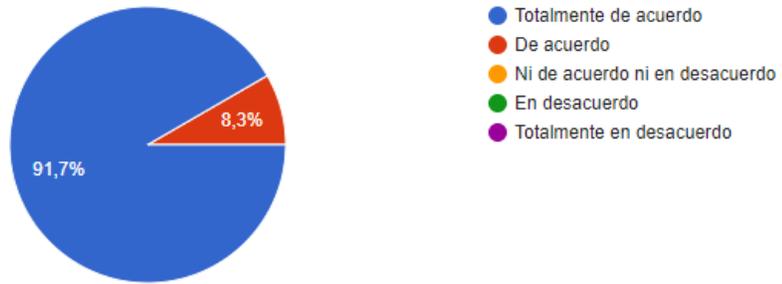
**El colegio le incentiva en su crecimiento personal**



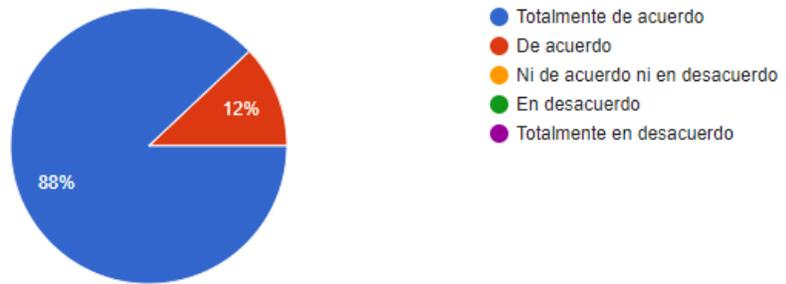
**El colegio lo tiene cuenta para la toma de decisiones institucionales**



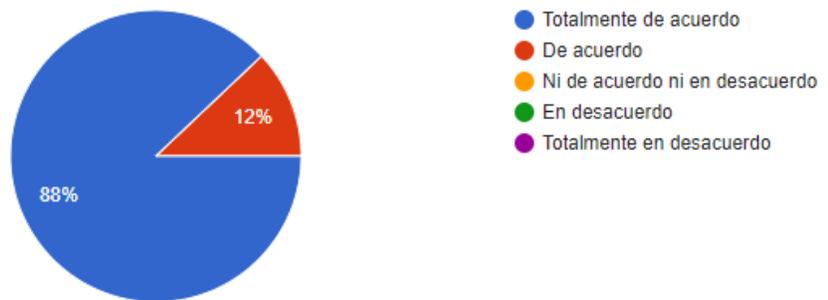
**Usted cuenta con las herramientas y recursos necesarios para el desarrollo de sus labores de docencia**



**Los permisos/licencias le han sido concedidos cuando los ha solicitado**



**En su institución existe empatía entre los compañeros**



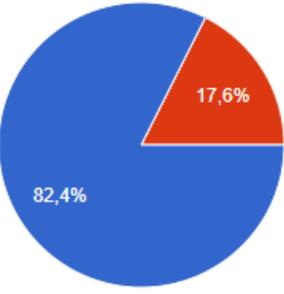
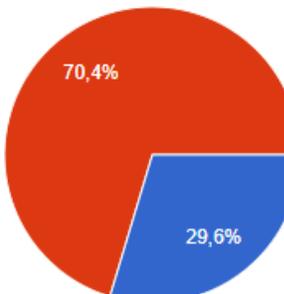
		<p><b>En su institución existe empatía entre las directivas/administración y docentes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente de acuerdo</li> <li>● De acuerdo</li> <li>● Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>● En desacuerdo</li> <li>● Totalmente en desacuerdo</li> </ul>
		<p><b>El ambiente laboral de su institución es el adecuado para el desempeño de sus labores</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totalmente de acuerdo</li> <li>● De acuerdo</li> <li>● Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>● En desacuerdo</li> <li>● Totalmente en desacuerdo</li> </ul>
		<p><b>Fuente gráficos:</b> encuesta aplicada a docentes. Noviembre del 2020</p>

Tabla 4. Resultados por objetivo y factor

#### 4. DISCUSIÓN

Los estudios previos relacionados en este ejercicio investigativo y que tienen como eje temático la deserción laboral, sostienen que frente a este factor, las causas más comunes en de la rotación de los colaboradores están supeditadas en términos generales a: ambiente laboral inadecuado, relaciones no amenas empleado-jefe, baja remuneración y pocas posibilidades de ascenso, así como también no identificación con objetivos de la empresa. En ese sentido, contrastando los resultados de la investigación presente, se considera que estas causas no se cumplen de manera literal ni se replican en las organizaciones educativas que participaron en ésta, ya que según los docentes, el ambiente laboral en los colegios es bien calificado (70,4 % de aprobación) y consideran (según el 86,1 %) que el ambiente laboral no es causa para el retiro de la institución.

De igual manera, los docentes consideran que la baja remuneración podría ser o no un motivo de deserción en las instituciones, ya que el 80,6 % se ubicó en ni estar de acuerdo y ni en desacuerdo. Así ocurrió con el factor relacional con sus jefes, el cual los docentes se ubicaron en un 74,1 % en no es estar ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Cabe destacar que en el aspecto de la identificación con los objetivos de la empresa, el 12 % de los docentes consideró que es un motivo de deserción, pero esto se le atribuye a la evaluación de desempeño que se aplican en el año y en la cual se tienen en cuenta aspectos como la alineación a los horizontes institucionales.

En el aspecto educativo entonces se podría decir que existen unas diferencias precisas de las motivaciones de los colaboradores para el cambio de puesto o de institución, claramente diferenciadas de empresas de otros sectores y naturalezas. Incluso, dentro del mismo ámbito

educativo, se hace clara diferenciación entre aquellas instituciones lideradas por comunidades religiosas (como es el caso en este estudio), ya que éstas pueden ofrecer compensaciones no salariales (desarrollo personal y humano, por ejemplo) que mantienen a los empleados laborando a gusto.

Por el lado de los factores que indican para que los maestros decidan mantenerse dentro de sus instituciones, coinciden con los colaboradores de otras organizaciones, quienes ven en las compensaciones no salariales uno de los anclajes para su sostenimiento en el puesto de trabajo. En ese orden de ideas, los docentes consideran que por ejemplo el ambiente laboral, la empatía entre compañeros, la disponibilidad de recursos para laborar, el crecimiento personal y el salario emocional son los factores mejor calificados por ellos, y es expresado en los resultados de la encuesta con 70,4 %, 88 %, 91,7 %, 74, 1% y 90, 7% respectivamente.

Tal cual como en el aspecto de la deserción laboral, la fidelización en instituciones de educación tiene unas características particulares que la diferencian de otro tipo de organizaciones y que tienen que ver con los aspectos vocacionales del profesional de la educación que -teniendo presente que los salarios en este ámbito no son los más altos- (a nivel nacional), no se tiene en cuenta como factor relevante al momento de mantenerse en la institución.

Frente a los resultados de como los elementos motivadores se comportan frente a las variables sociodemográficas, según los resultados y los contrastes entre éstos; se podría decir que en la mayoría de los criterios no existe una directa correlación, ya que comparando con los grupos poblacionales de edad, la escolaridad y las otras variables, esas motivaciones de deserción y fidelización no se comportan de manera diferente entre ellas. En ese sentido, y

atendiendo a la hipótesis planteada, en la caracterización de los factores de deserción y fidelización laboral de los docentes no existe diferencia generalizada según las variables sociodemográficas. Sin embargo, cabe destacar que solo en tres factores, de todos los indagados (motivo de renuncia, ambiente laboral y aceptación de una propuesta diferente de trabajo), se encuentra una diferencia en las variables relacionadas a la edad, nivel educativo y estado civil.

## **5. CONCLUSIONES**

Los resultados anteriormente presentados, permiten concluir que los docentes de las instituciones educativas privadas de la ciudad de Medellín, si bien son conscientes de que los salarios en el ámbito de la educación no llenan las expectativas frente a los salarios de otros profesionales, éste no es un factor que incida directamente en la rotación y deserción laboral, reforzado esto, con el hecho de que el promedio de los colegios privados manejan un perfil equilibrado en la asignación de salarios.

Por otro lado, se considera que los docentes “rotan” de institución buscando aquella que les genere mayor estabilidad frente a la duración del contrato, ya que en la actualidad las instituciones de educación privadas, en el aspecto contractual, prefieren ejecutar contratos a término fijo por año lectivo, lo que quizá para los docentes no genere seguridad laboral a largo plazo.

Un motivo de cambio de institución relevante para los maestros son los resultados no satisfactorios de las diferentes evaluaciones de desempeño que se aplican durante el año en las instituciones; lo que estas arrojan son factores decisorios para dar continuidad o no a un contrato laboral. Generalmente los criterios de dichas evaluaciones se relacionan a aspectos carismáticos, ideológicos, doctrinales y de objetivos institucionales, los cuales muestran que algunos docentes no se sienten identificados con ellos.

La alta deserción laboral de los maestros no se considera como un factor que afecte en gran medida el proceso formativo de los estudiantes, debido a que el cierre de año permite concluir los procesos oportunamente y al año siguiente, se realiza una asignación académica y reasignación de roles a los docentes. De igual manera, los planes de estudio estructurados y las mallas curriculares permiten que las competencias, contenidos y núcleos temáticos puedan impartirse y desarrollarse de manera continua independientemente del docente que sirva la asignatura.

Los factores motivacionales para que un docente prefiera permanecer por un tiempo mayor en una institución, están relacionados a las oportunidades de crecimiento en el ámbito de lo personal, el buen ambiente laboral y aquellas actividades y estrategias que tienen los colegios como compensaciones no salariales y que se constituyen en elementos que mantienen “felices” a los maestros en sus puestos de trabajo. Asimismo, los valores agregados que poseen las instituciones privadas dentro de la prestación del servicio, permiten que los docentes participen de los programas adicionales y así desarrollar otras habilidades complementarias a la docencia (Sistemas de Gestión de Calidad, Proyectos de responsabilidad social, participación en proyectos externos, convenios con universidades, entre otros).

## 6. RECOMENDACIONES

Las instituciones de educación privadas, deben considerar el implementar políticas de retención y fidelización laboral dirigidas a sus maestros a través de la gestión del Talento Humano. Cuando la organización educativa evidencie la experiencia de bienestar de sus docentes y la respuesta de los mismos a estas estrategias, tendrán una oportunidad mayor para hacer implementar nuevas políticas formalmente a nivel de todo el colegio.

El área del Talento Humano, aunado a las coordinaciones debe segmentar las estrategias y prácticas de retención que aplican, por lo que deben conocer a fondo a sus maestros de distintas generaciones. Esto puede desarrollarse a través de diferentes herramientas que provean información sobre el colaborador.

Es importante que las instituciones ejecuten “entrevistas de salida” para conocer así las razones por las que un empleado ha abandonado su puesto (cuando es renuncia voluntaria) y cuáles serían las condiciones por las cuales eventualmente cambiarían de opinión y continuar laborando en el colegio.

Asimismo, es vital el que se realicen o fortalezcan las encuestas de clima laboral, ya que éstas permiten conocer cómo ven los docentes algunos factores fundamentales tales como retribución no salarial, organización del trabajo, motivación, desarrollo profesional entre otros. También, se recomienda la implementación de algunos programas efectivos que incluyan mejoras en compensación salarial (puntos salariales por antigüedad, asignación de jefaturas de área, direcciones de grupo, participación en proyectos) y beneficios, fortalecimiento del

entrenamiento y capacitación, ya que muchos docentes quieren continuar creciendo y desarrollándose en su ámbito laboral, mejorando sus habilidades profesionales.

## REFERENCIAS

Méndez (2000). "Gestión de Calidad Total en la Unidad Educativa Militar Gral. en Jefe Rafael Urdaneta". Tesis de postgrado. Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo.

Rivera Carrascal, O. M. (2010). Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de Lima Metropolitana y su correlación con variables demográficas.

Benitez, K. (2005). Consideraciones sobre la gestión del talento humano. Vision gerencial, 9 1-98.

Becker, S. (1983). El capital humano. Alianza, Madrid.

Monteiro, W. D. F. (2016). A metodologia neoclássica da teoria do capital humano: Uma análise sobre Theodore Schultz e Gary Becker.

Flores Peña, S. A., & Caracheo Miguel, C. E. (2019). Incidencia del capital humano en las condiciones de cobertura de los servicios publicos básicos.

Terrones, M., & Calderón, C. (1993). Educación, capital humano y crecimiento económico: El caso de América Latina. Economía, 23-69

Giménez, G. (2005). La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe. Revista de la CEPAL.

Laroche, M., M. Merette y G.C. Ruggeri (1999): On the concept and dimensions of human capital in a knowledge-based economy context, Canadian Public Policy, vol. 25, Nº 1, Calgary, Alberta, Universidad de Calgary.

Oyarce, O. A. (1999). Gestión educativa: enfoques y procesos. Universidad de Lima.

Thurow, L. C. (1978). Inversión en capital humano (No. 331 T4Y).

Bustamante, N. (2003). Educación y pobreza en la ciudad de Medellín: Evidencia Empírica. Revista Ruido Blanco, (1), 35-47.

Freire, P. (1970). Una Pedagogía liberadora. Sao Paulo: publicaciones siglo veituno.

Ruiz Cantisani, M. I. (2000). Sistema de planeación para instituciones educativas. México: Ed. Trillas.

Quintero, E, y Marrero, E. (2013). Análisis Cibernético, Holístico y Transformacional en la Organización Escolar. Un Manual para el Director.

Administración Educativa Anuario del Sistema de Educación en Venezuela/Año 1 –Nº 1. [Revista en línea] Universidad de los Andes (ULA). Mérida

Gerstner .J. (1996). Reinventando La Educación. Barcelona. Paidós.

Deninson, D. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Bogotá: Fondo Editorial Legis.

Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2001). Las organizaciones. Mexico DF, México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.

Mejía-Chavarría, A. I. 2018. Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. Tecnociencia Chihuahua 12(3):170-181.

Martín, M y colbs.(1998). Clima de trabajo y participación en las Organizaciones Y funcionamiento de los centros de Educación Infantil, Primaria Y Secundaria. España: Ministerio de Educación y Cultura. Universidad de Alcalá.

Norton, M. Scott (2008). Human Resources Administration for educational leaders. United States.

Luthans, F. (2008). Comportamiento Organizacional 11a Edicion. Mexico: McGraw Hill.

Dessler, F. (1999). Administración de recursos humanos. Mc Graw-Hill Interamericana. México.

Chávez, N (2011). Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo: Editorial La Columna. 6.

Chiavenato, H. (2011) Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill interamericana editores, S.A. México.

Mateo, S. (2015). Excesiva rotación de personal, causas y soluciones. Blog EOI. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/>

Huacón, A. (2016). Análisis de la deserción del talento humano de la Granja la Fortuna Criatec S.a de la Parroquia Tenguel. Parroquia Tenguel.

Luna Guzmán R, y Brokate Morán F. (2014). Caracterización del ausentismo laboral en el personal de enfermería del Hospital Universitario del Caribe en Cartagena en el periodo de Septiembre 2012 a Septiembre 2013. Universidad de Cartagena, Cartagena.

Gutiérrez, Isis (2015). La deserción laboral y sus repercusiones. E-consulta. México [Documento en línea] Recuperado de: <http://www.econsulta.com/opinion/2015-05-25/5-principales-causas-de-la-desercion-laboral>. Consultado el 23-05-2020

Rodríguez, M. (2010). El absentismo laboral, antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora. Madrid, España: Universidad de Valencia.

Gutiérrez, I. (2015). La deserción laboral y repercusiones, 5(12), 1-3. Recuperado de <http://blog.udlap.mx/blog/2015/01/ladesercionlaboralsusrepercusiones>

Egas, J. (2009). Introducción al derecho administrativo. Guayaquil, Ecuador: Librería Jurídico Edino.

Davis, K. Werther, W. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. México. McGraw-Hill.

Cardozo, L. (2018). Efectos de la deserción laboral docente en el logro de objetivos organizacionales de instituciones universitarias en Guacara estado Carabobo 2018 (Tesis de maestría). Recuperado de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/7334/lcardozo.pdf>

Hidalgo, A. (2016) El estrés en la deserción laboral de los trabajadores de la empresa Milmarcas en la ciudad de Quito 2016 (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/23172>

Aguirre, E. (2013) Influencia de la sobrecarga horaria, en la deserción laboral de los trabajadores de la empresa Almapo S.R.L. 2012 (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/4071>

Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. Recuperado de: <http://ithuteng.ub.bw/handle/10311/1154>

Benavides, I. G. (2015). Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/7395>.

Camacho Santamaría, F. A. (2015). Caracterización de la rotación laboral en la planta de proceso de la empresa avícola Pimpollo SAS de la ciudad de Bucaramanga. Tesis de Grado. Recuperado de:

[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2108/digital\\_24732.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2108/digital_24732.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Barrera, J. (2015). La Rotación del personal docente en la Escuela de Enfermería de Hospital Militar. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/6972>.

Gualavisi, M., & Olivesi, M. (2016). Antigüedad en el Empleo y Rotación Laboral en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7770/Antiguedad-en-el-Empleo-y-Rotacion-Laboral-en-America-Latina.pdf?sequence=1>

Torres, C. M. (2016). Identificación de factores que generan el fenómeno de alta rotación de personal en una pyme de ingeniería eléctrica en la ciudad de Bogotá D.C-Colombia. Estudio de caso. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/15649>.

González, J. (2016). Causas de la alta rotación de personal en las compañías de seguridad privada en Bogotá. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/14479>.

Gaona Malagón, E., Jiménez Barbosa, S., Ferreira Pinzón, D. (2014). Plan de mejoramiento para disminuir la rotación de personal en el área de atención a clientes y renovaciones de la empresa Rood de Track de Colombia S.A. Recuperado de: <http://35.227.45.16/bitstream/handle/20.500.12277/291/Plan%20de%20mejoramiento%20para%20disminuir%20la%20rotaci%3bn%20de%20personal%20en%20el%20c3a1rea%20de%20atenci%3bn%20a%20clientes%20y%20renovaciones%20de%20la%20empresa%20Rood%20de%20Track%20de%20Colombia%20S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Maldonado Pastor, L. (2016). Análisis de la rotación del personal técnico en una empresa de servicios masivos de telecomunicaciones. Recuperrado de: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11587/LuisGustavo\\_MaldonadoPastor\\_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11587/LuisGustavo_MaldonadoPastor_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

González Granados, J. (2016). Causas de rotación de personal administrativo de la generación millennial en una empresa de servicios de telecomunicaciones. Recuperado de: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13761/JuanAlejandro\\_GonzalezGranados\\_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13761/JuanAlejandro_GonzalezGranados_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Avendaño, Magda., Bello, D., Calderón, E., Escobar, E., Escobar, Y., Rativa, L. (2019). Comprensión del fenómeno de rotación de personal en la empresa ARUS S.A. Recuperado de: <http://35.227.45.16/bitstream/handle/20.500.12277/5043/Comprender%20el%20Fenomeno%20de%20la%20Rotaci%3bn%20de%20Personal%20en%20la%20Empresa%20ARUS%20S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cascio, W.F. (2000). Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations.

Hom, P. W., & Griffeth, R.W. (1995). Employee turnover.

Flamholtz E. G. (1985). Human resource accounting: advances in concepts, methods, and applications

Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2002). A meta Analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator test, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*.

Sloane, P., Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour*.

Cagigas, J. y otros (2011). *Los diez retos de Silvia*. Barcelona: Libros de cabecera.

Castillo Aponte, J., 2006. *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones.

Corripio, F., (1984). Voz: “Despedir”, *Diccionario Etimológico General de la Lengua Castellana*, 3a Edición, Bruguera, Barcelona.

Ortiz Porras, C., “Las causas de despido en México. Décimocuarto encuentro iberoamericano de derecho del trabajo, IIJ, México.

Miyagusuku, J. T. (2009). El despido disciplinario en el Perú. *Ius Et Veritas*, 19(38), 120-154.

Monereo, J., Y Moreno, M., (1994). Forma y procedimientos del despido disciplinario. En: *La reforma del Estatuto de los Trabajadores*. *Revista de Derecho Privado*.

Arce Cappelletti, A. J. L. (2016). Relación entre los resultados de la evaluación del desempeño y la estabilidad laboral: estudio en una empresa de servicios entre los años 2011 al 2013.

Cisternas, M. V. (1994). *El despido laboral*. Editorial Jurídica de Chile.

Puedmag Estrada, A. M. (2017). La rotación de docentes y su incidencia en el rendimiento académico de los estudiantes de octavo de básica a tercero de bachillerato de la Unidad Educativa Particular “Federico Engels” de la Ciudad de Quito, año 2017.

González Jennifer, CONACYT. (2011). Dirección de Gestión Académica. Recuperado de: <https://dgaipchile.wordpress.com/2012/03/31/rotacion-laboral-de-docentes/>

Ramirez Franco, M. A. (2014). Caracterizar el proceso de rotación de personal administrativo de la empresa Inmocalmosa S.A

Fielden, J. (1998). La formación del personal de la educación superior: una misión permanente. Conferencia Mundial sobre educación superior. UNESCO. Recuperado de: [www.unesco.org/education/educprog/wche/principal/staff-s.html](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/principal/staff-s.html)

Morales, J. (2011) "Evaluación de los factores que determinan la rotación voluntaria de personal directo en empresas maquiladoras de Tijuana, B.C. México, 1999-2009

López, F., Bernal, L., Cánovas A. (2001). Satisfacción laboral de los profesionales de un hospital comarcal de Murcia.

Herrera, G., Manrique, FG. (2008). Condiciones laborales y grado de satisfacción de profesionales de Enfermería.

Vázquez, M. D., & Valbuena, F. (2015). La pirámide de necesidades de Abraham Maslow.

Reiccheld, F. (2002). El efecto lealtad. In F. Reiccheld, Crecimiento, beneficios y valor ultimo. Boston: Ariel.

Wright, B. y. Davis (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work

Barragán, J., J. Castillo, P. Villalpando & P. Guerra (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. En: Innovaciones de Negocios.

Michael, B., Prince, A., Cahcko, A. (2016). Impact Of Compensation Package On Employee Retention . En: International Journal Of Research In Commerce And Management.

Harvard Business, (2006) Retener a los mejores empleados. 1. Ed. Traducido de; Betty Trabal. Barcelona.

Al Emadi, A., Schwabenland, C., Wei, Q. (2015). The Vital Role of Employee Retention in Human Resource Management: A Literature Review. En: The IUP Journal of Organizational Behavior.

García, E. (2007) Marketing relacional cree un plan de incentivos eficaz. Oleiros, La coruña: Netbiblo.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. (3.a ed.). Santa Fe, Ciudad de México, México: McGraw-Hill

Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Tesis de especialización, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia).

Michaels, ed., Handfield, H. y Axelrod, B., (2004). La guerra por el talento.

Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances.

Chew, J. (2004). Managing MNC expatriates through crises: A challenge for international human resource management. *Research and Practice in Human Resource Management*.

Martín Sierra, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas.

Flórez, V. (2006). Estrategias para Retener al Capital Humano.

Mitta, D., Dávila, C. (2015). Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes “Millennials” en un grupo de organizaciones. Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6948>