



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**FACTORES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA  
ESCUELA OVIDIO DECROLY**

**SUSTENTADO POR:**

**ELSA JACKELINE AGUIRRE FLORES  
SARA ISABEL GALINDO CARTAGENA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN**

**DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.**

**MAYO, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**RÓGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**DESIREE TEJADA**

**VICEPRESIDENTE CAMPUS SPS**

**CARLA MARIA PANTOJA O**

**DECANA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**FACTORES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA  
ESCUELA OVIDIO DECROLY**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO:  
JUAN JACOBO PAREDES HELLER**

**ASESORES TEMÁTICO:  
WILSON RODRIGUEZ**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**LISETTE CÁRCAMO**

**GABRIELA HUNG**

**MARTHA HERNÁNDEZ**

# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2019

ELSA JACKELINE AGUIRRE FLORES  
SARA ISABEL GALINDO CARTAGENA

Todos los derechos son reservados.

**AUTORIZACIÓN DEL AUTOR(ES) PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO DE TESIS DE POSTGRADO**

Señores

**CENTRO DE RECURSOS PARA**

**EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN (CRAI)**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA (UNITEC)**

**SAN PEDRO SULA**

Estimados Señores:

Nosotros, Elsa Jackeline Aguirre Flores y Sara Isabel Galindo Cartagena, de San Pedro Sula, autores del trabajo de postgrado titulado: Factores que influyen en la rotación del personal de la Escuela Ovidio Decroly, presentado y aprobado en 23 de abril, 2019, como requisito previo para optar al título de Máster en Dirección Empresarial y reconociendo que la presentación del presente documento forma parte de los requerimientos establecidos del programa de maestrías de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), por este medio autorizo/autorizamos a las Bibliotecas de los Centros de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la UNITEC, para que con fines académicos, puedan libremente registrar, copiar o utilizar la información contenida en él, con fines educativos, investigativos o sociales de la siguiente manera:

- 1) Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en la sala de estudio de la biblioteca y/o la página Web de la Universidad.
- 2) Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general en cualquier otro formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en los artículos 9.2, 18, 19, 35 y 62 de la Ley de Derechos de Autor y de los Derechos Conexos; los derechos morales pertenecen al autor y son personalísimos, irrenunciables, imprescriptibles e inalienables, asimismo, por tratarse de una obra colectiva, los autores ceden de forma ilimitada y exclusiva a la UNITEC la titularidad de los derechos patrimoniales. Es entendido que cualquier copia o reproducción del presente documento con fines de lucro no está permitida sin previa autorización por escrito de parte de UNITEC.

En fe de lo cual, se suscribe el presente documento en la ciudad de San Pedro Sula a los **23 días del mes de abril** de 2019.

---

Elsa Jackeline Aguirre Flores

21713157

---

Sara Isabel Galindo Cartagena

21643087



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **FACTORES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA ESCUELA OVIDIO DECROLY**

**NOMBRE LOS MAESTRANTES:**

**ELSA JACKELINE AGUIRRE FLORES**

**SARA ISABEL GALINDO CARTAGENA**

### **Resumen**

Todas las organizaciones cuentan con recurso humano el cual se ha convertido en un elemento clave, pues con el paso del tiempo las exigencias del mercado han incrementado y la competencia se intensifica por lo que contar con el personal ideal capacitado y comprometido con la compañía es un deber. Para ello se debe hacer esfuerzos para lograr tener en la organización un ambiente de satisfacción en el que se pueda desarrollar. Es por eso que en la escuela Ovidio Decroly se ha realizado la presente investigación, pues se encuentra con un porcentaje de rotación elevado entre el personal docente; lo cual en un futuro cercano podría representar una baja en la población estudiantil y por ende ingresos. Con el afán de encontrar las causas que están incidiendo en el fenómeno de la rotación se realizó una investigación con un enfoque hacia los factores motivacionales e higiénicos, según la teoría de Herzberg. Encontrando que hay realmente cuatro factores que son los que están afectando.

Palabras claves: Teoría de Herzberg, factores motivacionales, factores higiénicos, rotación.



## **FACULTAD DE POSTGRADO**

# **FACTORES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA ESCUELA OVIDIO DECROLY**

**NOMBRE LOS MAESTRANTES:**

**ELSA JACKELINE AGUIRRE FLORES**

**SARA ISABEL GALINDO CARTAGENA**

### **Abstract**

All organizations have a human resource which has become a key element, as over time the demands of the market have increased and competition intensifies so that having the ideal personnel trained and committed to the company is a must. For this, efforts must be made to achieve an environment of satisfaction in the organization in which it can be developed. That is why the Ovidio Decroly school has carried out the present investigation, since it has a high percentage of turnover among the teaching staff; which in the near future could represent a drop in the student population and therefore income. In an effort to find the causes that are affecting the phenomenon of rotation, a research was carried out with a focus on motivational and hygienic factors, according to Herzberg's theory. Finding that there are really four factors that are affecting.

**Key words:** Theory of Herzberg, motivational factors, hygienic factors, turnover



## **DEDICATORIA**

Primeramente, a Dios por permitirme la sabiduría y la fortaleza para continuar aprendiendo diariamente.

Y a mis padres, cuyo esfuerzo por educarme no ha sido en vano y que siempre están dando los ánimos necesarios para continuar desarrollándome en esta carrera de La Vida.

-Sara Galindo

A mis padres y a mi abuela quienes me formaron con buenos sentimientos, hábitos y valores, y me han brindado su apoyo incondicional durante todo este proceso, gracias por estar en los momentos más importantes de mi vida. ¡Este logro también es de ustedes!

Y a Dios por siempre darme la fuerza de seguir adelante y crecer siempre como persona y por brindarme la oportunidad de cumplir una meta más en mi vida.

-Elsa Aguirre

## **AGRADECIMIENTO**

Especial agradecimiento a las autoridades de la Escuela Ovidio Decroly, quienes permitieron el desarrollo de la presente investigación y brindaron el apoyo con la información necesaria.

También agradecemos a nuestras familias que siempre nos brindan su apoyo incondicional para que podamos dar lo mejor.

Al Dr. Juan Jacobo Paredes quien nos da el apoyo y motivación para no desistir de nuestro objetivo. También al Lic. Wilson Rodríguez cuyas sugerencias fueron claves para el desarrollo de la presente investigación.

Y a todos los que nos han apoyado con tiempo y atención para la ejecución del presente trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN .....	1
1.2 ANTECEDENTES .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.4 OBJETIVOS.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	7
2.1.1 ANÁLISIS MACROENTORNO .....	7
2.1.2 ANÁLISIS MICROENTORNO .....	10
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO .....	13
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO .....	18
2.2.1 TEORÍA DE HERZBERG.....	18
2.2.2 LA TEORÍA DE MASLOW .....	21
2.2.3 TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS ACERCA DE LA MOTIVACIÓN .....	23
2.2.4 LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	24
2.2.5 INFLUENCIA GENERACIONAL.....	25
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	27
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	27

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA .....	27
3.1.2 DIAGRAMA DE LAS VARIABLES.....	29
3.1.3 TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN.....	30
3.2 HIPÓTESIS .....	33
3.3 ENFOQUE Y MÉTODOS .....	34
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3.4.1 POBLACIÓN .....	35
3.4.2 MUESTRA.....	35
3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	36
3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA .....	36
3.5 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS.....	36
3.5.1 INSTRUMENTOS .....	36
3.5.2 TÉCNICA.....	38
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	38
3.6.1 FUENTES PRIMARIAS.....	39
3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	39
3.7 LIMITANTES .....	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	40
4.1 DATOS GENERALES .....	40
4.2 FACTORES HIGIÉNICOS.....	42
4.2.1 CONDICIONES DE TRABAJO .....	42
4.2.2 POLÍTICAS DE LA COMPAÑÍA .....	43
4.2.3 SUPERVISIÓN .....	45
4.2.4 COMPAÑEROS DE TRABAJO .....	46
4.2.5 SALARIOS .....	47

4.3 FACTORES MOTIVACIONALES.....	49
4.3.1 INTERÉS DEL TRABAJO.....	49
4.3.2 RESPONSABILIDAD.....	50
4.3.3 RECONOCIMIENTO.....	51
4.3.4 REALIZACIÓN.....	51
4.3.5 AVANCE Y CRECIMIENTO.....	52
4.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	53
4.4.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	53
4.4.2 ANÁLISIS FACTORIAL.....	54
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
5.1 CONCLUSIONES.....	60
5.2 RECOMENDACIONES.....	61
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	64
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	64
6.2 INTRODUCCIÓN.....	64
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	66
6.3.1 ESTRATEGIA DE ASCENSO.....	66
6.3.2 ESTRATEGIA DE POLÍTICAS.....	67
6.3.3 ESTRATEGIA DE EQUIPO DE TRABAJO.....	68
6.2.4 ESTRATEGIA DE RECONOCIMIENTO.....	68
6.3 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	68
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS.....	75
ANEXO1. ENCUESTA.....	75
ANEXO 2. GRÁFICOS DE RESPUESTAS EN ENCUESTAS.....	77

ANEXO 3: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	88
ANEXO 4: VISTO BUENO ASESOR TEMÁTICO .....	89
ANEXO 5: VISTO BUENO DE LA TERNA .....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Antigüedad promedio en el empleo en América Latina .....	8
Tabla 2. Indicadores del mercado laboral por Dominio Nacional .....	11
Tabla 3. Índices Salariales de instituciones bilingües .....	17
Tabla 4. Matriz Metodológica.....	28
Tabla 5. Operacionalización de las variables .....	30
Tabla 6. Tamaño de la muestra .....	35
Tabla 7. Estadísticos de fiabilidad.....	38
Tabla 8. Prueba de esfericidad de Bartlett.....	54
Tabla 9. Varianza total explicada.....	55
Tabla 10. Matriz de componente rotado.....	56
Tabla 11. Matriz operacional del Análisis factorial .....	57
Tabla 12. Índice de motivación del personal docente .....	58
Tabla 13. Congruencia plan de acción .....	65
Tabla 14. Cronograma de actividades .....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles promedio de rotación de ministros de educación .....	9
Figura 2. Porcentaje de desempleo en Honduras .....	12
Figura 3. Tasa de asalariados por categoría ocupacional .....	12
Figura 4. Porcentaje de ocupados, según nivel educativo.....	13
Figura 5. Organigrama de Ovidio Decroly.....	16
Figura 6. Relación entre teoría de Maslow y Herzberg.....	20
Figura 7. Diagrama de las variables .....	29
Figura 8. Enfoque Metodológico .....	34
Figura 9. Porcentaje de docentes según rango de edad .....	40
Figura 10. Porcentaje de docentes según género.....	41
Figura 11. Dimensión (Condiciones de trabajo) .....	43
Figura 12. Dimensión (Políticas de la compañía) .....	44
Figura 13. Dimensión (Supervisión) .....	45
Figura 14. Dimensión (Compañeros de trabajo) .....	46
Figura 15. Dimensión (Salarios) .....	48
Figura 16. Dimensión (Interés del trabajo) .....	49



Figura 17. Dimensión (Responsabilidad).....	50
Figura 18. Dimensión (Reconocimiento).....	51
Figura 19. Dimensión (Realización) .....	52
Figura 20. Dimensión (Avance y crecimiento).....	53

# CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El siguiente trabajo de investigación tiene como base poder analizar los factores que influyen en la rotación de personal del centro educativo Ovidio Decroly tomando como referencia la teoría de los factores higiénicos y motivacionales de Frederick Herzberg. A través del planteamiento del problema se identificarán los elementos relacionados en el proceso, definiendo con claridad el objeto de análisis. A continuación, se dan a conocer las preguntas de investigación basadas en la observación, objetivos generales y específicos, finalizando con la justificación donde se analizará el ¿para qué? o ¿por qué? dicha investigación debe de efectuarse y cuáles serán sus beneficios que se derivarán.

## 1.1 INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones cuentan con un componente común, todas poseen personal humano que forman su equipo profesional, convirtiéndose en el elemento clave de las empresas, en el transcurso de los años las exigencias del mercado han ido incrementando, las competencias se intensifican, por ende, las empresas deben de contar con las herramientas necesarias para alcanzar sus metas y poder generar sistemas de gestión de calidad. Es de suma importancia contar con personal idóneo, capacitado y comprometido con la misión y visión de la empresa ya que son el elemento clave de la organización.

Sí los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de capital humano se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias que hagan también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal. (Werther & Davis, 2008)

Los centros educativos juegan un papel fundamental en la formación de la sociedad ya sea integral y académica de los estudiantes, ya que posteriormente serán parte de un sistema laboral. Por ende, deben de obtener una formación educativa de calidad, que mayor parte se logrará con la ayuda del recurso humano, es por eso que las empresas deben de reclutar y contratar al personal idóneo, motivarlos y potenciar su talento para que contribuyan a los objetivos planteados por el centro educativo. Por consiguiente, el presente estudio se basa en analizar la rotación de personal, identificando los factores que influyen en la rotación de la escuela Ovidio Decroly.

## 1.2 ANTECEDENTES

Capital humano, término acuñado por primera vez por Becker mientras formulaba los principios de la teoría microeconómica. A partir de dicho término se fundamenta el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos: "El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social". (Werther, 2008) En aras de respetar el principio supra citado, con el paso del tiempo se han realizado diversidad de investigaciones orientadas al tema de recursos humanos. El que atañe particularmente en el presente trabajo de investigación: la influencia de algunos factores (relacionados con la motivación) en la rotación de personal.

Tal como lo expone Flores Zambada (2006), en su artículo de investigación: "Factores que influyen en la rotación de personal en una organización", La rotación de personal "es uno de los principales problemas que enfrentan las empresas y que genera consecuencias negativas para cualquier organización porque una vez que una persona renuncia puede resultar difícil cubrir el puesto de trabajo vacante" (Zambada, 2006). Según los datos recabados en dicho artículo, se concluyó que los factores que más incidencia tenían en la rotación de personal están directamente relacionados con la edad, pero el factor común es: salario, el trabajo dejó de ser un reto y no se cumplieron las expectativas del empleo.

Adicional, según García López (2016), en su tesis de investigación tipo descriptiva: "Causas internas y externas que influyen en la rotación de personal en una empresa de alimentos de la costa sur", plantea que existe un mayor porcentaje de rotación de personal por causas intrínsecas que extrínsecas (Lopez, 2016). Coincidiendo con lo expuesto por Daniel Pink (2009), quien menciona que los factores intrínsecos son superiores a los extrínsecos en los que a métodos de motivación se refiere (Pink, 2009).

## 1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El centro educativo Ovidio Decroly requiere contar con personal idóneo, capacitado y comprometido con la institución, sin embargo, se ha observado en el último año la existencia de

un numero alto de rotación de docentes, de acuerdo a lo registrado en el año 2018 una rotación de 25% en el personal docente que se obtiene de la siguiente manera, según formula obtenida de Simapro, 2019:

### **Formula 1 Tasa de rotación de personal**

$$R = \frac{S}{\left(\frac{I + F}{2}\right)} * 100$$

R= tasa de rotación = 25%

S= número de separaciones = 8

I= número de personal al inicio del periodo= 35

F= número de personal al finalizar el periodo = 30

El fenómeno de la rotación de personal también trae asociados la generación de otros problemas como la deserción, algunos padres en aras de encontrar la mejor educación a sus hijos los ubican en otras escuelas. Lo cual sin duda trae efectos al objetivo primordial de las compañías privadas que es generar ganancias.

Por lo que se determinó realizar un análisis de qué factores pueden estar influyendo a través de la teoría de Herzberg utilizando factores higiénicos y motivacionales. A continuación, se da a conocer el enunciado del problema, la formulación del problema y las preguntas de investigación, sobre los factores influyentes en la rotación de personal.

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

El talento humano es fundamental en el logro de las metas institucionales ya que ha adquirido un valor significativo, donde los resultados de las organizaciones dependen de la calidad de trabajo que su personal ejerza. En el caso de los centros educativos no se ha utilizado en la mayor parte el concepto de recurso humano, término que aún hoy genera resistencia en algunos directivos y docentes, pero en el transcurso de los años las exigencias del mercado han ido incrementando, se vive en una sociedad cada vez más globalizada y competitiva, lo cual los obliga estar a la vanguardia.

En el ámbito educativo es necesario que exista una autonomía en los diferentes procesos de gestión de recursos humanos, ya que se convierte en un desafío encontrar las herramientas para dotar de mayor independencia a las entidades administrativas para así ofrecer alternativas salariales, de desarrollo profesional y de carrera. (Celis, s. f.) Se ha observado la necesidad de analizar los factores influyentes que están generando que en el centro educativo Ovidio Decroly exista una alta rotación de personal, buscando encontrar los factores más detonantes, por ende, es necesario contar con las herramientas que permitan atraer, contratar y retener a los docentes que llenen las características de cada perfil, que agregue valor a la institución, mantener a su personal motivados, felices y satisfechos es la clave para que una institución sea exitosa, de esta manera, se asegurará la permanencia de los docentes, evitando que ellos busquen otras opciones laborales.

### 1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El papel que juega el talento humano en los centros educativos es de suma importancia ya que sin ellos no podría existir. Lograr seleccionar y mantener al personal idóneo que ayuden al cumplimiento de las metas, es uno de los factores más críticos para toda organización que pretenda diferenciarse de sus competidores, por esta razón se decidió hacer la siguiente investigación.

¿Cómo los factores higiénicos y motivacionales (Herzberg, 1968) pueden influir en la rotación de personal en el centro educativo Ovidio Decroly, en la ciudad de San Pedro Sula, 2019?

### 1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Las preguntas de investigación son una de las partes más importantes en la investigación de un problema ya que nos ayudaran a resolver o entender los factores claves en el proceso de investigación, es por eso que cada pregunta requiere de un análisis profundo.

- 1) ¿Cómo influyen los factores higiénicos en la rotación de personal de la escuela Ovidio Decroly, en la ciudad de San Pedro Sula, 2019?
- 2) ¿Cómo influyen los factores motivacionales en la rotación de personal de la escuela Ovidio Decroly, en la ciudad de San Pedro Sula, 2019?

## 1.4 OBJETIVOS

Según (Sampieri, Metodología de la Investigación , 2006), hay investigaciones que buscan, ante todo, contribuir a resolver un problema en especial. Bajo esta afirmación se tomó la base para definir los siguientes objetivos.

### 1.4.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de la investigación enmarca de manera clara y precisa lo que se intenta alcanzar y buscar soluciones a las necesidades encontradas, a continuación: “Analizar cómo influyen los factores higiénicos y motivacionales en la rotación de personal de la escuela Ovidio Decroly, en la ciudad de San Pedro Sula, 2019.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para lograr el cumplimiento del objetivo general, es preciso establecer y cumplir a cabalidad los objetivos específicos, los que se detallan a continuación:

- 1) Identificar cómo influyen los factores higiénicos en la rotación de personal de la escuela Ovidio Decroly.
- 2) Analizar cómo influye la motivación en la rotación de personal de la escuela Ovidio Decroly.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 135)

Se vive en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, en el que las organizaciones desarrollan sus actividades en un entorno continuamente cambiante y donde se brinda una mayor atención al capital humano. Ante los cambios en nuestra sociedad de la importancia del capital humano, se han establecido estrategias de cómo gestionar el personal, de manera que se tenga un mayor provecho y desarrollo del talento humano. La calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje,

la mejora de los resultados, el desempeño de los docentes y la asistencia de los estudiantes, son temas de suma importancia para una institución educativa. Un docente motivado es una pieza fundamental ya que es un generador de emociones y dinámicas, al contar con un personal motivado, ellos transmitirán y crearán estudiantes motivados, y el proceso de enseñanza-aprendizaje se facilitará para lograr los objetivos planteados adquiriendo mejores resultados.

En los últimos años se ha observado un porcentaje alto de rotación en el personal que labora en la institución. Por ende, la investigación a realizar es de suma importancia, ya que a través de esta se espera encontrar las causas que influyen a que haya una alta rotación en el personal que labora en el centro educativo Ovidio Decroly. Cada institución desea contar con el mejor talento humano que impacte positivamente y agregue valor a la organización, cabe mencionar que el ámbito de educación es fundamental que cuente con personal idóneo y comprometido, ya que en él se encuentra el futuro de nuestro país, a través de la enseñanza que imparten los docentes en los centros educativos se brindará una educación de calidad y logrará posicionar la institución en una escala superior. Para poder lograr lo antes mencionado es necesario contar con las herramientas que influyan de forma positiva a cada docente, es necesario analizar alternativas salariales, de desarrollo personal, profesional y de carrera promoviendo estabilidad laboral, evitando que estos se trasladen hacia otras instituciones en busca de mejores perspectivas. Si se implementan dichas estrategias se contará con un personal motivado y comprometido con la institución.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta el marco teórico constituido por diversos conceptos que provienen de teorías, obteniendo una visión totalizadora de diferentes aspectos de la investigación y mostrando la situación actual, mundial e interna respecto al mismo.

El marco teórico compromete el trabajo del investigador y/o equipo, lo enfrenta a una seria y minuciosa actividad de lectura que pasará por diferentes niveles: revisión de la teoría, en el sentido amplio del término, búsqueda de investigaciones que le acercará al encuentro con los imprescindibles antecedentes sobre el tema. (Berardi, 2015)

### 2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para todos es reconocido que la rotación de personal conlleva costos y tiempo para la contratación y capacitación del personal. Los motivos que puedan causar este fenómeno pueden ser muy variados de compañía a compañía. Por ello la importancia de poder identificar dichos motivos y buscar la manera de reducirlos.

#### 2.1.1 ANÁLISIS MACROENTORNO

Los líderes mundiales y los encargados de los departamentos de recursos humanos reconocen:

“... la necesidad de gestionar activa y estratégicamente las relaciones con los distintos segmentos de la fuerza de trabajo, ya que tiene un impacto cada vez mayor, en la forma en que una organización ofrece sus servicios e interactúa con los clientes” (Deloitte, 2018).

Es por dicha razón que muchos estudios se han realizado en torno al tema de rotación de personal. No solo por el impacto que genera en los servicios ofrecidos e interacción con los clientes sino también debido a los altos costos que se asocian a este fenómeno; los cuales varían según la industria, país y tipo del cargo. Al mundo actual lo caracteriza el boom tecnológico, la globalización de los mercados, la competencia entre organizaciones, la intensa desregulación de los negocios, los cambios demográficos y políticos esto hace vital que las organizaciones sean expeditas y eficaces en costos por ello es necesario que desarrollen sus competencias, habilidades,



recursos, conocimientos, pero sobre todo capital humano capaz de desarrollar estos aspectos. La administración de recursos humanos debe ser capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007).

Para el caso particular se observa en la tabla 1 debajo, el dato de antigüedad como una medida de rotación de personal para varios países de América Latina y Caribe:

**Tabla 1. Antigüedad promedio en el empleo en América Latina**

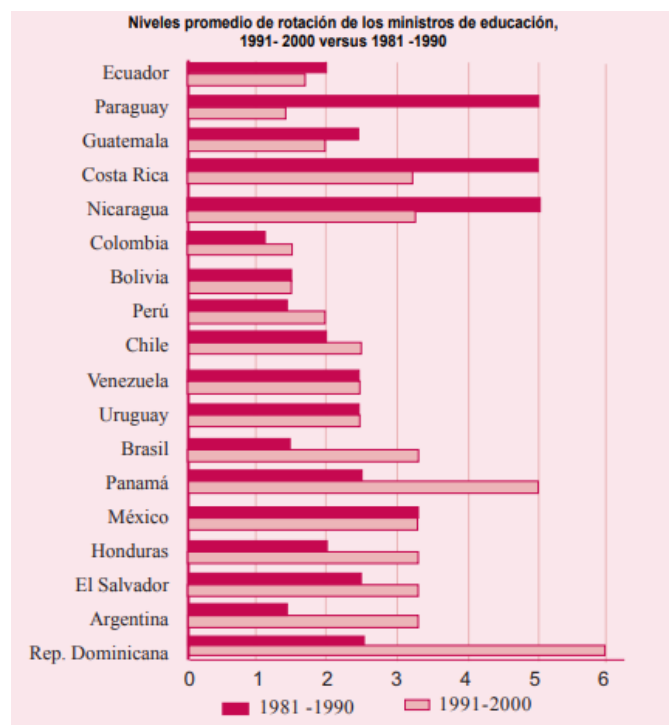
País	Promedio (en años)			Antigüedad <1 año (en porcentaje del total de asalariados)			Antigüedad 5+ (en porcentaje del total de asalariados)		
	2006	2014	Var. en p.p.	2006	2014	Var. en p.p.	2006	2014	Var. en p.p.
ARG				25.7	18.9	-6.9	38.9	46.1	7.2
BOL	5.1	5.9	0.9	26.9	19.2	-7.7	34.7	40.4	5.7
BRA	5.6	5.9	0.3	25.0	22.3	-2.7	36.2	37.1	0.8
CHL	6.6	6.9	0.3	31.2	29.5	-1.7	41.8	41.9	0.1
COL	4.9	4.3	-0.5	37.6	38.4	0.9	30.9	27.1	-3.8
CRI	5.4	6.0	0.6	28.0	25.5	-2.6	35.7	39.9	4.2
DOM	4.7	5.5	0.7	26.2	23.9	-2.3	31.9	37.9	6.0
ECU	8.1	7.6	-0.5	16.8	17.9	1.2	48.8	47.6	-1.3
GTM	5.4	4.4	-1.0	26.2	31.0	4.7	36.2	31.4	-4.8
HND	4.2	4.6	0.4	35.2	32.8	-2.4	28.7	30.4	1.7
MEX	6.3	6.8	0.5	28.6	22.5	-6.1	41.8	44.2	2.5
PAN	6.4	6.4	0.0	26.9	24.7	-2.2	41.5	39.5	-2.0
PER	5.1	5.1	0.0	39.6	41.1	1.4	31.2	29.0	-2.3
PRY	5.5	5.9	0.4	25.9	21.1	-4.9	38.7	40.1	1.4
URY	8.4	7.5	-0.9	21.9	21.0	-0.9	49.2	45.0	-4.2
<b>ALC</b>	<b>5.8</b>	<b>5.9</b>	<b>0.1</b>	<b>28.1</b>	<b>26.0</b>	<b>-2.1</b>	<b>37.8</b>	<b>38.5</b>	<b>0.8</b>

Fuente (Gualavisi, 2016)

Notar que el porcentaje promedio para América Latina y Caribe (tomando como base 15 países únicamente) del total de asalariados ocupados con una antigüedad menor a 1 año es de un 26.0% para 2014. Encontrándose Honduras entre los países con un índice significativo de 33.8% de asalariados con una antigüedad menor a 1 año, según la investigación arrojada en informe del Banco Interamericano de Desarrollo (Gualavisi, 2016). En las empresas la rotación de personal puede ser causada por varias razones que probablemente se disimulen con el quehacer diario. Según Pérez (2016) dentro de las principales se puede enumerar las expuestas a continuación:

- 1). Un mal clima laboral: causa desgaste físico e intelectual; un ambiente pesado suele causar fatiga y estrés.
- 2). Remuneración injusta: el sentimiento de que su trabajo no es bien remunerado hace perder el interés de un empleado de forma inmediata y reduce el rendimiento al mínimo
- 3). Crecimiento de personal: cuando en la organización el capital humano no posee oportunidades de crecimiento personal y profesional.
- 4). Motivación: el sentimiento de no ser valorado y reconocido en la organización suele causar la pérdida de interés al cumplir las funciones asignadas.

Estas condiciones suelen generarse en cualquier sector, incluso en el sector educación. Prueba de ello la figura a continuación, la cual refleja un comparativo entre décadas de la rotación de ministros de educación en algunos países de Latino América:



**Figura 1. Niveles promedio de rotación de ministros de educación**

Fuente (Gajardo, 2002)

La figura anterior sirve únicamente de referencia tomando en cuenta que solo se compara décadas anteriores y no la última. Sin embargo, ya se puede observar para el caso particular de nuestro país, un aumento en la rotación de ministro de educación en la década del 1991-2000, por ello, si existe una cierta inestabilidad desde la máxima autoridad educativa en el país; indudablemente esto repercute en los niveles debajo. Sobre todo si lo asociamos con el hecho de que cualquier reforma educativa pierde fuerza. Tal como lo afirma Gajardo (2002) “mientras menor sea la estabilidad, menor son las probabilidades de cambios profundos”.

### 2.1.2 ANÁLISIS MICROENTORNO

La alta rotación de personal en los centros educativos se ha convertido en un enemigo para las escuelas de nuestro país, ya que genera inestabilidad por las fluctuaciones de personas que entran y salen, provocando gastos de tiempo, recursos invaluable y afectando la calidad de educación que se debe de brindar a los alumnos.

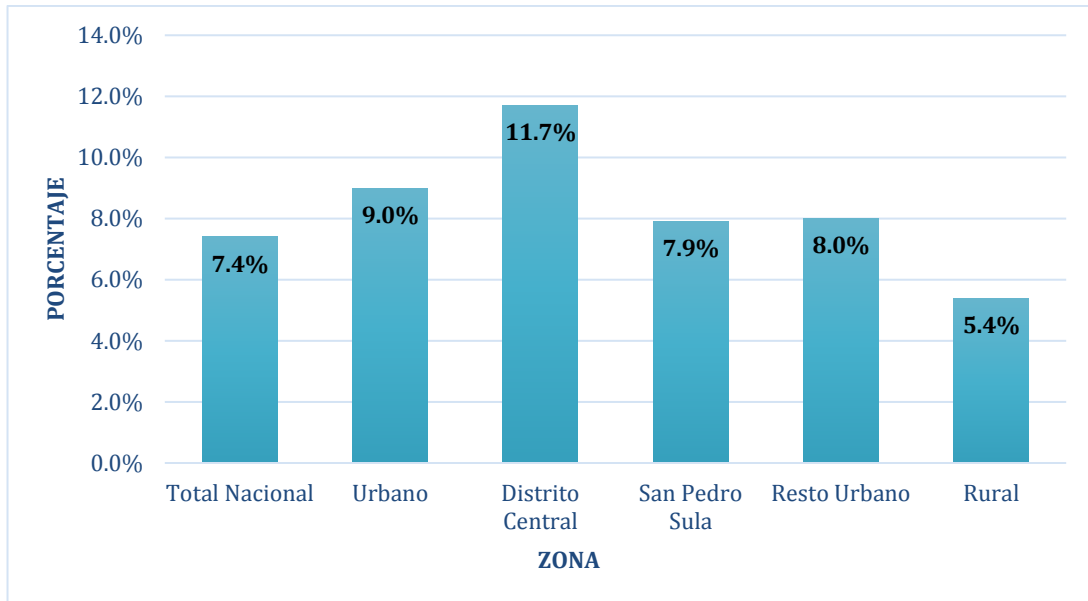
Sin duda el gremio que conoce mejor los altos y bajos del sistema son los docentes, Luis Ramírez, presidente del Colegio Profesional Unión Magisterial de Honduras (COPRUMH), manifestó que entre las exigencias que volverán a plantear es el mejoramiento de los sueldos de los profesores y la agilidad en el pago de estos. Así mismo, los docentes piden transparencia en la contratación de más educadores. (El Herald, 2018)

**Tabla 2. Indicadores del mercado laboral por Dominio Nacional**

<b>Cuadro No. 1</b>				
<b>Indicadores del mercado Laboral Por Dominio Nacional</b>				
<b>Clasificación</b>	<b>No.</b>	<b>%</b>	<b>Rural</b>	<b>Urbano</b>
<b>Poblacion Total</b>	<b>8,714,641</b>	<b>100.00</b>	<b>3,998,797</b>	<b>4,715,844</b>
<b>PET</b>	<b>6,861,681</b>	<b>100.00</b>	<b>3,066,526</b>	<b>3,795,155</b>
Hombre	3,199,735	46.63	1,483,930	1,715,805
Mujer	3,661,946	53.37	1,582,596	2,079,350
<b>PEA</b>	<b>3,944,835</b>	<b>100.00</b>	<b>1,765,705</b>	<b>2,179,130</b>
Hombre	2,368,797	60.05	1,183,208	1,185,588
Mujer	1,576,038	39.95	582,496	993,541
<b>Ocupados</b>	<b>3,653,787</b>	<b>92.62</b>	<b>1,670,496</b>	<b>1,983,290</b>
Asalariados	1,833,932	46.49	659,209	1,174,723
No Asalariados	1,819,854	46.13	1,011,287	808,566
<b>Desocupados</b>	<b>291,048</b>	<b>7.38</b>	<b>95,208</b>	<b>195,839</b>

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2016)

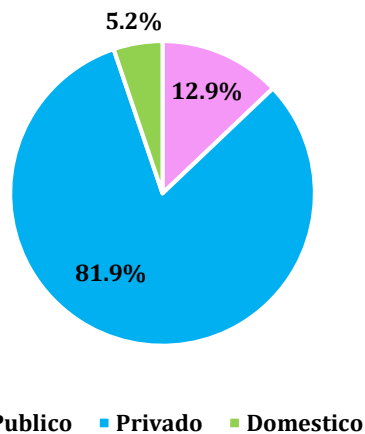
Cabe destacar que la población total en Honduras es de 8,714,641 personas, con una población económicamente activa (PEA) de 3,944,835, siendo de 291,048 la población que se encuentra desocupada. En la siguiente figura se muestra la comparativa de las tasas de desempleo en dos de las ciudades principales del país y en el sector urbano y rural:



**Figura 2. Porcentaje de desempleo en Honduras**

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2016)

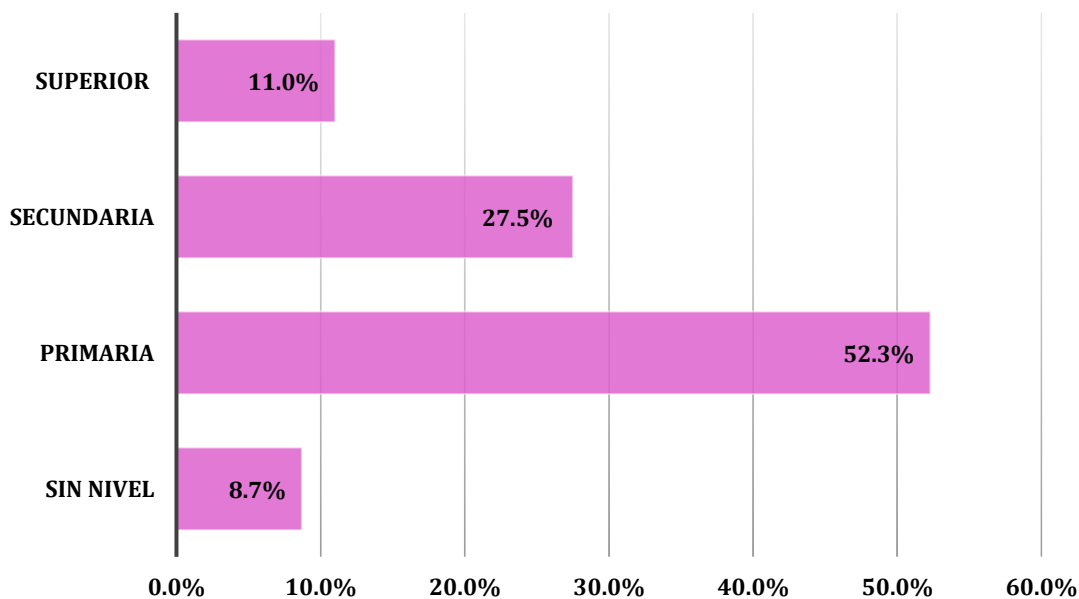
Según la tasa de desempleo abierto, se observa que es mayor en el área urbana siendo de 9.0%, que, en el área rural, y en el Distrito Central tiene un porcentaje de 11.7 % siendo mayor que el de San Pedro Sula de 7.9%.



**Figura 3. Tasa de asalariados por categoría ocupacional**

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2016)

Según la categoría ocupacional el 81.9% laboran como asalariados en el sector privado y en el sector público es de 12.9%, de esta forma, el mayor porcentaje de asalariados se encuentra en el sector privado.



**Figura 4. Porcentaje de ocupados, según nivel educativo**

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística, 2016)

De acuerdo a Instituto Nacional de Estadística (2016), el porcentaje de ocupados según nivel educativo se observa que el total de personas que se encuentran ocupadas solo el 52.3% alcanzaron educación primaria y únicamente el 11.0% lograron alcanzar educación superior, lo que nos muestra bastante deficiencia en el área educativa de nuestro país.

La secretaría de trabajo dio a conocer los datos de desempleo en Honduras, la tasa de desempleo abierto en el país es de 6.7%, lo que representa unas 250,000 personas, relativamente baja. Mas grave es el problema del subempleo invisible insiste el ministro, en donde el porcentaje de la población afectada se eleva al 44%, equivalente a 1.5 millones de personas. (La Prensa, 2018)

### 2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Ovidio Decroly Christian School alzó su vuelo en 1970. En febrero de ese año la institución nació como Jardín Experimental Infantil. Su propietaria y rectora, profesora Reina Yomila

Alvarado de Aguirre, trasladó la institución a una propiedad donada por sus padres, José R. Alvarado y Adriana Medina de Alvarado (QDDG), iniciando un camino lleno de satisfacciones que se vio fortalecido en 1979, cuando se construyó el edificio actual. Desde hace más de cuatro décadas, tiene como propósito fundamental, apoyar a los padres de familia en el cumplimiento de su responsabilidad bíblica de educar a sus hijos. Ovidio Decroly Christian School, más que una escuela, más que alumnos, más que maestros, es una familia comprometida con Dios y la sociedad hondureña, a ser un ejemplo confiable, íntegro y eficiente (Decroly Christian International School, 2018). Su visión es formar jóvenes profesionales competentes y emprendedores mediante una instrucción de calidad, desarrollando destrezas, habilidades y actitudes correctas mediante práctica de principios espirituales cristianos y valores morales para integrarse de forma productiva y exitosa a la sociedad hondureña y del mundo. (Decroly Christian International School, 2018)

Su misión es ser una institución de educación en los niveles de pre básica, básica, y media, que ofrezca una infraestructura de primera y tecnología de alto nivel, con personal altamente calificado; fomentando la excelencia académica y espiritual a la luz de la fe cristiana, para entregar a Honduras y el mundo, jóvenes ejemplares y capaces que enaltezcan a Dios, que dignifiquen a la familia y que se proyecten favorablemente a una sociedad cambiante. (Decroly Christian International School, 2018) Su cultura se basa en formar a su personal, administradores y demás personas que trabajen en la institución para que deseen mejorar sus respectivas actuaciones, con vistas a la mejor formación del estudiante. Realizar un trabajo de aproximación de la escuela hacia la comunidad, con el fin de proporcionar al educando mayores oportunidades de conocimiento del medio y desarrollo del comportamiento de «ciudadano participante» (Decroly Christian International School, 2018)

De los pilares fundamentales de la enseñanza del Centro Educativo Ovidio Decroly es promover autodisciplina, enseñando a los estudiantes a ser pertinentes, consistentes, agradecidos, responsables y concienzudos en actitud, carácter y acciones. Cuenta con un edificio modernamente equipado, al que asisten diariamente más de 350 alumnos, que se distribuyen entre sus tres niveles de enseñanza brindándoles conocimiento que vienen a enriquecer a sus alumnos: (Decroly Christian International School, 2018)

1) Educación Pre Básica:

- 1.1) Maternal: ingresando 2 ½ años (cumplidos antes del 1ro agosto)
- 1.2) Pre kínder: ingresando 3 ½ años (cumpliendo antes del 1ro de agosto)
- 1.3) Kínder: ingresando 4 ½ años (cumpliendo antes del 1ro de agosto)
- 1.4) Preparatoria: 5 ½ años (cumpliendo antes del 1ro de agosto)

## 2) Educación Básica

- 2.1) De 1ro a 9no grado (ingresando de 6 años en adelante)

## 3) Educación Media

- 3.1) 10mo, 11mo, 12mo

Además de la formación académica altamente reconocida; también se ofrece a los alumnos y padres de familia beneficios que complementan una educación integral. Se espera estar siempre en un proceso de mejora continua, basándose en los más altos estándares de calidad.





Cabe destacar, que el salario docente del sector privado se rige por lineamientos que difieren del sector público. Los docentes expresaron que durante varios años la remuneración no incrementaba, por ende, un docente con un salario inferior a su valor deja de estar motivado con el tiempo y renuncian a su trabajo.

## 2) Reconocimiento profesional

El reconocimiento es un proceso evaluativo que reconoce la trayectoria, experiencia a través del conocimiento y competencias de los docentes. Docentes que laboraron en la institución expresan que no hay reconocimiento por parte de la institución, por ende, incide sobre el estado de ánimo del docente, sus niveles motivacionales y de satisfacción laboral se verán afectados.

## 3) Mejores oportunidades de crecimiento

En el ámbito educativo, por tener una estructura pequeña, se toma el crecimiento de forma horizontal, donde al docente se les permite mejorar sus habilidades y aprender a través de capacitaciones cosas nuevas. Los docentes expresan que no había desafíos o nuevas tareas en la institución. La necesidad de emociones y nuevas experiencias llevaron a tomar la decisión de renunciar a su trabajo a favor de otro.

En la siguiente Tabla 3, se presentan un aproximado de índices salariales de diferentes escuelas bilingües de la misma categoría que el Centro Educativo Ovidio Decroly, con el fin de comparar y analizar el factor salario de los docentes ya que ha sido una causa de retiro de sus labores con la institución.

**Tabla 3. Índices Salariales de instituciones bilingües**

INSTITUCIÓN	NIVEL PRE BÁSICA	NIVEL BÁSICA	NIVEL MEDIA
<b>OVIDIO DECROLY</b>	10,000 – 12,000	12,000 – 15,000	15,000 – 18,000
<b>LITTLE FEET</b>	10,000 – 13,000	12,000 – 18,000	15,000 – 21,000

### Continuación Tabla 3.

INSTITUCIÓN	NIVEL PRE BÁSICA	NIVEL BÁSICA	NIVEL MEDIA
<b>AGAPE</b>	12,000 – 16,000	12,000 – 18,000	15,000 – 25,000
<b>SERÁN</b>	12,000 – 17,000	15,000 – 20,000	20,000 – 28,000

Los índices salariales son de mucha ayuda en compensar a los trabajadores de manera justa y equitativa. Así mismo, facilitan la administración salarial en las instituciones y mantiene competitividad con el mercado laboral. Una estructura adecuada de compensaciones permite desarrollar una estrategia muy amplia para atraer y retener a docentes que llenen los requisitos del perfil del puesto.

## 2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

En vista de que el fenómeno de la rotación de personal surge en varias organizaciones, este ha sido de particular interés y observación no solo hoy en día sino, también desde hace décadas atrás. Ejemplo de ello, el caso del psicólogo norteamericano Abraham Maslow (1908-1970) y también su compatriota Frederick Herzberg (1923-2000). Ambos realizaron investigaciones relacionadas con los factores que influyen en la motivación de las personas. Sus teorías han sido muy influyentes en la administración moderna (Upclosed, 2019).

### 2.2.1 TEORÍA DE HERZBERG

Frederick Herzberg fue un reconocido psicólogo estadounidense, que gracias a sus teorías se convirtió en un gran exponente de la gestión administrativa de empresas. Realizó varias publicaciones orientadas a la motivación del empleado; convirtiéndose sus publicaciones en las más consultadas acerca de la gerencia de los recursos humanos (Rovira). Mundialmente se conocen sus teorías, “teoría del enriquecimiento laboral” y la que será objeto de esta investigación: “La teoría de los dos factores” o también conocida como “la teoría de la motivación e higiene”

La teoría de la motivación e higiene o teoría de los dos factores establece que: hay ciertos factores en el lugar de trabajo que causan satisfacción en el trabajo, mientras que un conjunto separado de factores causa insatisfacción; y que ambos elementos (la satisfacción e insatisfacción en el trabajo) actúan de forma independiente unos de otros (Maldonado, 2017, pág. 111).

Herzberg se fundamentó a partir de la teoría de Abraham Maslow: La jerarquía de las necesidades, agregando una nueva dimensión al proponer el modelo de los dos factores. Según lo que afirma Manene (2012), para Herzberg, las personas no están satisfechas al satisfacer las necesidades de menor orden en el trabajo, más bien la persona busca satisfacer las necesidades psicológicas de alto nivel relacionadas con el logro, reconocimiento, responsabilidad y naturaleza del trabajo como tal.

La teoría de Herzberg sobre la motivación se basa en dos factores, los cuales según Randstad (2017) describe de la siguiente manera:

1) Los factores de higiene (insatisfacción): son externos, los que rodean la tarea, su ausencia provoca insatisfacción, pero su presencia causa muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Como ejemplo de estos factores se encuentra: sueldos y beneficios, política de la empresa, ambiente físico, supervisión, seguridad laboral, crecimiento de la compañía.

2) Los factores motivacionales (satisfacción): Estos factores se desarrollan durante la ejecución de la actividad y no depende de factores externos. Los factores motivacionales a diferencia de los higiénicos no se terminan de forma inmediata. Entre los factores motivacionales se encuentra: reconocimiento de logros, participación en la toma de decisiones, independencia laboral, delegación de responsabilidades, promoción.

Según Herzberg, existen cuatro posibles combinaciones los cuales Salazar (2018) resume de la siguiente manera:

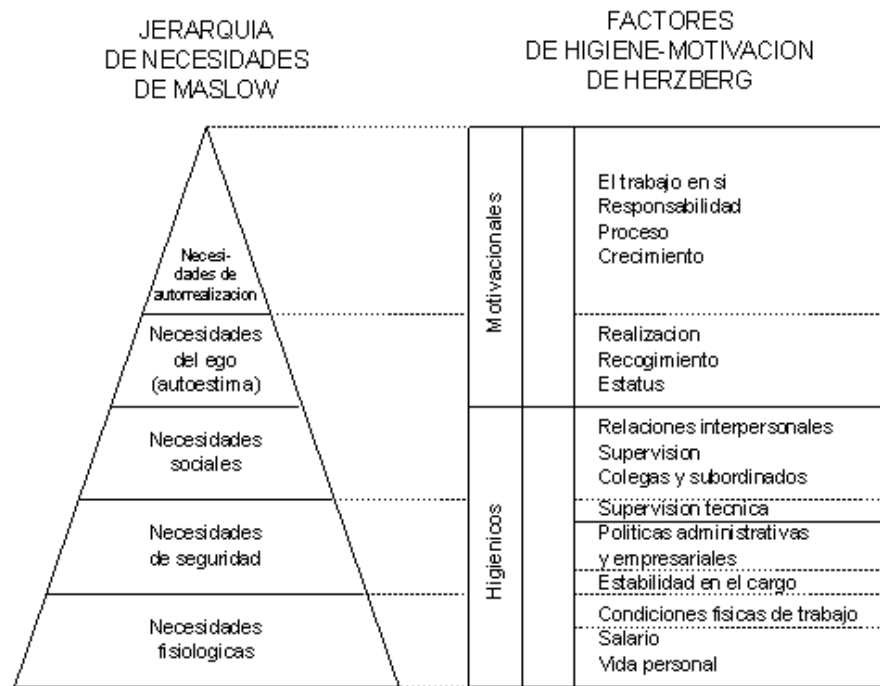
*Alta higiene + alta motivación:* la situación ideal donde los empleados están muy motivados y tienen pocas quejas.

*Alta higiene + baja motivación:* los empleados tienen pocas quejas, pero no están muy motivados. El trabajo se ve como un cheque de pago.

*Baja higiene + alta motivación:* los empleados están motivados, pero tienen muchas quejas. Una situación donde el trabajo es emocionante y desafiante, pero los salarios y las condiciones de trabajo no están a la altura.

*Baja higiene + baja motivación:* esta es la peor situación donde los empleados no están motivados y tienen muchas quejas.

En la figura debajo se plasma la relación entre la teoría de Maslow y la teoría de Herzberg. A diferencia de Maslow, Herzberg presentó evidencia significativa para confirmar su teoría de la motivación-higiene. Pues su teoría se dio como resultado a una investigación con doscientos empleados de la ciudad de Pittsburg, entre ellos ingenieros y contadores.



**Figura 6. Relación entre teoría de Maslow y Herzberg**

Fuente (Dimension Empresarial, 2019)

Muchos han abordado la teoría de Herzberg, sin embargo, con el fin de establecer los factores de cada clasificación se ha utilizado la enumeración expuesta por Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos. Y se enlistan a continuación:

## 1) Factores higiénicos

- 1.1) Condiciones de trabajo
- 1.2) Políticas de la compañía
- 1.3) Supervisión
- 1.4) Compañeros de trabajo
- 1.5) Salarios

## 2) Factores Motivacionales

- 2.1) Interés del trabajo
- 2.2) Responsabilidad
- 2.3) Reconocimiento
- 2.4) Realización
- 2.5) Avance y crecimiento

### 2.2.2 LA TEORÍA DE MASLOW

Abraham Maslow fue un psicólogo estadounidense reconocido por crear la teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow, la cual propuso en el año de 1943 y amplió posteriormente. De acuerdo a lo que afirma Oviedo (2012), Maslow formulaba en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defendía que conforme se satisfacían las necesidades más básicas las personas desarrollaban necesidades y deseos más elevados. Maslow clasifica dichas necesidades en cinco niveles los cuales a la fecha aun siguen siendo objeto de estudio. Estos cinco niveles regularmente se conocen como: fisiología, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorealización. La idea básica de la jerarquía de Maslow es “que las necesidades más altas ocupan nuestra atención solo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide, las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía” (Oviedo, s.f.).

Los cinco niveles de la jerarquía de Maslow los resume perfectamente Quintero (2011), de la siguiente manera:

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y están orientadas hacia la supervivencia del hombre; se consideran las necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Dentro de estas necesidades se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

Necesidades de afiliación: cuando las necesidades de seguridad y de bienestar fisiológico están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y están orientadas, a superar los sentimientos de soledad y alienación. En la vida diaria, estas necesidades se presentan continuamente cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o simplemente asistir a un club social.

Necesidades de reconocimiento: cuando las tres primeras clases de necesidades están medianamente satisfechas, surgen las llamadas necesidades de estima orientadas hacia la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas se sienten seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. En este particular, Maslow señaló dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

Necesidades de autorrealización: son las más elevadas y se hallan en la cima de la jerarquía; Maslow describe la autorrealización como la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona nació para hacer, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica.

En la figura 6 se encuentra una comparativa entre la teoría de los dos factores de Herzberg y la pirámide de Maslow. Como se observa los niveles inferiores de la pirámide corresponden a los factores higiénicos o extrínsecos de Herzberg y los niveles superiores de la pirámide: reconocimiento y autorrealización; conforman los factores motivacionales de la teoría de Herzberg. He ahí la similitud entre las teorías.

### 2.2.3 TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS ACERCA DE LA MOTIVACIÓN

#### La teoría de la evaluación cognitiva

Esta teoría propone que introducir una recompensa intrínseca, por ejemplo, salario, por un trabajo que intrínsecamente ya se encontraba recompensado dado el placer asociado con el contenido del trabajo en sí, disminuye el nivel general de motivación (Ramirez, 2011). Este hecho aparenta tener un efecto negativo sobre la motivación intrínseca del individuo puesto que, al agregar compensaciones externas, el sujeto empieza a percibir que su motivación es controlada por otros. Los estudios relacionados con esta teoría establecen lo siguiente tal como los resume Ramírez (2011): “Las recompensas tangibles disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles no la afectan. Por otro lado, las recompensas esperadas disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas inesperadas no la afectan”.

#### Teoría del establecimiento de metas

Teoría propuesta por Locke en la que relataba que la intención de lograr una meta o alcanzar un objetivo es un elemento motivacional muy poderoso. “La teoría del establecimiento de metas supone que las intenciones de trabajar para conseguir un objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas” (Gallardo, 2018). Cuanto más específica sea la meta u objetivos más eficaces resultan ser para la motivación del comportamiento. Y aun mas eficaces si para el establecimiento de dichas metas u objetivos a alcanzar se promueve la participacioón del individuo. Bajo dicho supuesto, propone el reconocido sistema de establecimiento de objetivos SMART (inteligentes) de cinco puntos: específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y temporizados. Mediante este esquema se consigue formular objetivos adecuados.



## Teoría de la autoeficacia

Teoría motivacional propuesta por Bandura, en la cual en términos generales establece que la percepción controla lo que sucede y lo que las personas hacen. Según Bandura (1986):

La autoeficacia en un campo concreto implica una capacidad generativa en la que es necesario integrar subcompetencias cognitivas, sociales y conductuales en actuaciones encaminadas a alcanzar determinados propósitos. En ciertas ocasiones, esos objetivos se consiguen después de un esfuerzo perseverante en el que se ensayan estrategias y actividades alternativas. Cuando esto ocurre los sujetos inseguros abandonan rápidamente si los esfuerzos iniciales que han puesto en marcha no obtienen los resultados esperados.

Bandura señalaba cuatro rasgos fundamentales en su concepción: la intencionalidad, siempre se ejecuta las acciones con un propósito; la premeditación, como anticipación a un evento futuro; la autoreacción, que se activa al comparar la situación real con lo planificado y la autorreflexión, para autoexaminar el funcionamiento personal.

### 2.2.4 LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal se define como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007). Es de interés para todas las compañías conocerlo pues les da una pauta de la movilidad del personal.

La importancia de saber este índice dentro de una compañía radica en tres razones, de acuerdo a Mateo (2015):

- 1) La excesiva rotación regularmente provoca costos. 2)
- El hecho de tener estabilidad impacta en la eficiencia con la que se trabaja. 3)
- El personal que se retira se lleva el expertise y un cúmulo de conocimientos adquiridos que regularmente toma un tiempo considerable.

Tal como lo indica Meza (2018), lo normal es que siempre exista un porcentaje pequeño de rotación de personal, como un indicador de mantenimiento. Puesto que, siempre se generan entradas y salidas. Pero no está de más mantener la atención sobre el para no dar lugar a que se pueda salir de control. Y se llegara a ocurrir se vuelve primordial poder conocer los motivos causantes del fenómeno. El cálculo del índice de rotación de personal según Chiavenato (2011), se encuentra basado en el número de ingresos y salidas de personal respecto con el personal que regularmente se encuentra disponible en la organización en un lapso de tiempo, normalmente se hace de forma anual. Para calcular este índice se encuentra dos formas según sea el caso:

1.) Índice de rotación para efectos de planeación:

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

Donde: I= ingreso, S= separaciones en un periodo y PE= Personal Promedio

2.) Índice de rotación para efectos de conocer las causas o motivos

$$\text{Índice de rotación} = \frac{S \times 100}{PE}$$

Donde: S= separaciones y PE= Personal promedio

## 2.2.5 INFLUENCIA GENERACIONAL

La fuerza laboral de las compañías actualmente cuenta con una mezcla de generaciones compuesta por: baby boomers, generación x y millennials (generación y). Sobre decir que los gustos, anhelos, expectativas, valores y formas de aprender son diferentes, lo cual representa un verdadero desafío compaginar. Sobre todo, debe representar mucha dificultad para las compañías generar formas de retención de personal, tomando en cuenta que los intereses pueden llegar a ser muy variados.

De acuerdo a Imperial & Mondelli (2016) clasifican las generaciones de la siguiente manera:

Babyboomers: nacidos entre 1946 -1965, vivieron grandes crisis y revoluciones históricas, fueron testigos de muchos logros trascendentales y aunque un buen numero aun trabaja la mayoría se aproxima a su retiro.

Generación X: esta la componen quienes nacieron de 1960-1980, estos buscaron un mejor nivel educativo que los baby boomers, dando mayor énfasis en la calidad de vida y en el cuidado de la salud, promueven el emprendimiento y fomentan los desarrollos tecnológicos

Millenials: personas nacidas a partir de 1980 rompen el molde de lo tradicional de las dos generaciones previas, se identifican mas con la segunda oleada de millenials (también conocida como generación z nacidos a partir de 1995), resultan ser mas innovadores, confiados en sí mismos e individualistas.

Tomando en cuenta las características mas importantes de cada generación, se vuelve primordial que en las compañías se diseñe una estrategia holística de gestión de talento que resulte atractiva para la motivación y necesidades de las diferentes generaciones. Y en consecuencia mejorar la productividad y resultados de la organización. Sin duda alguna el área de recursos humanos enfrenta un reto al tener que generar esquemas para la retención del talento humano; pues los sistemas de remuneración, capacitación, motivación deben ser diferenciados para cada generación.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

En el presente capítulo se describe paso a paso todos los procesos que se han utilizado en el transcurso de la investigación “Factores influyen en la rotación del personal de la Escuela Ovidio Decroly” para lograr los objetivos previamente establecidos y descritos, y que con fines de evaluar congruencia también se resumen en las páginas posteriores. Adicional, se definen los diferentes métodos y técnicas que se suministran para describir a profundidad cada variable planteada, tanto dependiente como independiente. Así mismo se plantean las hipótesis, el método y el enfoque de la investigación para tener una idea más clara en lo que concierne la actual investigación.

### **3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA**

En la presente sección se muestra la coherencia existente entre las preguntas de investigación, objetivos generales y específicos y el planteamiento de las variables independientes y dependientes. Lo que nos brinda la oportunidad de visualizar con claridad una secuencia lógica. Adicional, permite avanzar en el estudio de investigación evitando las divagaciones que pudieran surgir.

#### **3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA**

A continuación, se plasma de forma resumida la relación entre el problema, objetivos, preguntas de investigación y las variables; Esto para tener un mejor panorama en lo que respecta al objeto de estudio de la presente investigación.

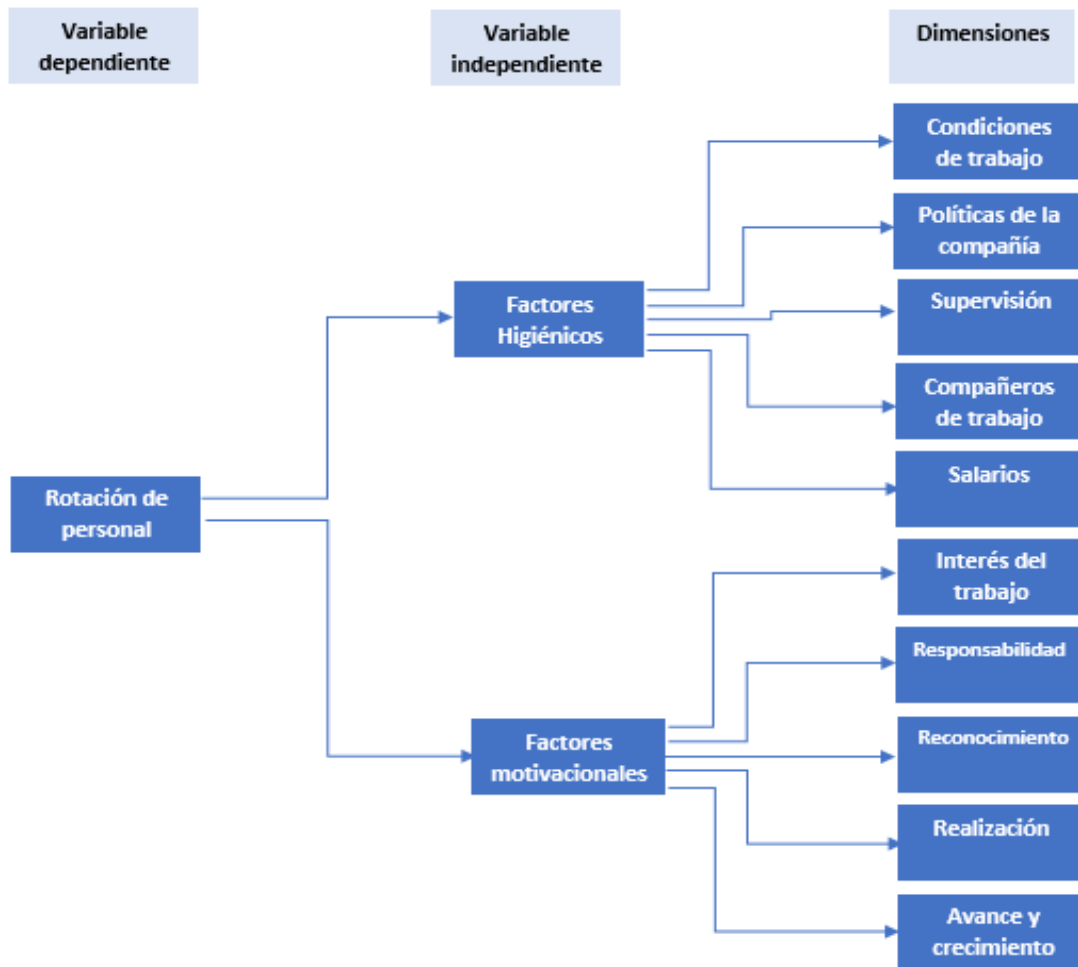
**Tabla 4. Matriz Metodológica**

<b>Título</b>		<b>Análisis de las causas de rotación del personal docente en la Escuela Ovidio Decroly</b>			
<b>Problema</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variables independientes</b>	<b>Variable dependiente</b>
¿Cómo los factores higiénicos y motivacionales (Herzberg, 1968) pueden influir en la rotación de personal en el centro educativo Ovidio Decroly, en la ciudad de San Pedro Sula, 2019?	Analizar cómo influyen los factores higiénicos y motivacionales en la rotación de personal de la escuela Ovidio Decroly, en la ciudad de San Pedro Sula, 2019	¿Cómo influyen los factores higiénicos en la rotación de personal de la escuela Ovidio Decroly, en la ciudad de San Pedro Sula, 2019?	Identificar cómo influyen los factores higiénicos en la rotación de personal de la escuela Ovidio Decroly.	Factores Higiénicos	Rotación de personal
		¿Cómo influyen los factores motivacionales en la rotación de personal de la escuela Ovidio Decroly, en la ciudad de San Pedro Sula, 2019?	Analizar cómo influye la motivación en la rotación de personal de la escuela Ovidio Decroly.	Factores Motivacionales	

La matriz refleja de forma clara el problema de investigación, que en este caso supone la influencia de los factores higiénicos y motivacionales sobre la rotación de personal en la Escuela Ovidio Decroly. Partiendo de esto se plantean las preguntas orientadas y la determinación de las variables independientes (los factores higiénicos y los factores motivacionales) y la variable dependiente (la rotación de personal).

### 3.1.2 DIAGRAMA DE LAS VARIABLES

Una variable se define como una característica que se pretende medir. Representa “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (Sampieri, Metodología de la Investigación, 2014)



**Figura 7. Diagrama de las variables**

El diagrama anterior muestra las variables de la presente investigación. Se ha determinado como la variable dependiente la rotación de personal, la cual se verá afectada directamente por las variables independientes; que para el caso particular están determinadas por los factores higiénicos y motivacionales y sus respectivas dimensiones.

### 3.1.3 TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN

Mediante el proceso de operacionalización de las variables se pretende determinar las dimensiones y cada uno de los indicadores asociados con el fin de poder elaborar un instrumento que sirva para medir la influencia de diversos factores en el objeto de estudio en cuestión, la rotación de personal en la Escuela Ovidio Decroly.

**Tabla 5. Operacionalización de las variables**

Variable Independiente	Definición	Dimensión	Indicador	Pregunta	Respuesta	Escala
Factores Higiénicos	Son factores externos, los que rodean la tarea, su ausencia provoca insatisfacción, pero su presencia causa muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo	Condiciones de trabajo	Espacios Físicos	¿Considera que el espacio físico brindado por la institución es apto para ejecutar las labores asignadas?	Totalmente de acuerdo	5
					De acuerdo	4
					Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3
					En desacuerdo	2
					Totalmente en desacuerdo	1
			Carga de trabajo	¿La distribución de la carga de trabajo asignada es adecuada?	Totalmente de acuerdo	5
					De acuerdo	4
					Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3
		Políticas de la compañía	Estructura organizacional	¿Conoce la estructura organizacional? (como ser: jerarquía, organigrama, departamentos)	Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3
					En desacuerdo	2
					Totalmente en desacuerdo	1
					Totalmente de acuerdo	5
			Reglamento interno	¿Considera que el reglamento interno se cumple a cabalidad?	De acuerdo	4
					Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3
					En desacuerdo	2
					Totalmente en desacuerdo	1

**Continuación Tabla 5.**

Variable Independiente	Definición	Dimensión	Indicador	Pregunta	Respuesta	Escala
Factores Higiénicos	Son factores externos, los que rodean la tarea, su ausencia provoca insatisfacción, pero su presencia causa muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo	Supervisión	Evaluación del desempeño	¿Se realiza una evaluación del desempeño durante el año?	Totalmente de acuerdo	5
					De acuerdo	4
					Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3
					En desacuerdo	2
					Totalmente en desacuerdo	1
			Soporte brindado	¿Cuenta con apoyo/soporte de su superior inmediato en casos necesarios?	Totalmente de acuerdo	5
					De acuerdo	4
					Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3
					En desacuerdo	2
					Totalmente en desacuerdo	1
		Compañeros de trabajo	Trabajo en equipo	¿Los miembros de su equipo son conscientes de las metas y expectativas de la institución?	Totalmente de acuerdo	5
					De acuerdo	4
					Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3
					En desacuerdo	2
					Totalmente en desacuerdo	1
			Comunicación Interpersonal	¿Considera que existe una comunicación fluida entre su equipo de trabajo?	Totalmente de acuerdo	5
					De acuerdo	4
					Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3
					En desacuerdo	2
					Totalmente en desacuerdo	1
Salarios	Salario base	El salario base es el adecuado conforme a sus funciones y conocimientos	Totalmente de acuerdo	5		
			De acuerdo	4		
			Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3		
			En desacuerdo	2		
			Totalmente en desacuerdo	1		
	Aumento salarial por desempeño	Se brinda ajuste salarial según la evaluación de desempeño	Totalmente de acuerdo	5		
			De acuerdo	4		
			Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3		
			En desacuerdo	2		
			Totalmente en desacuerdo	1		



**Continuación Tabla 5.**

Variable Independiente	Definición	Dimensión	Indicador	Pregunta	Respuesta	Escala
Factores motivacionales	Son factores que rodean a la tarea como tal, es intrínseco. Proviene del interior de la persona y se alimenta constantemente con la misma actividad productiva	Interés del trabajo	Propia personalidad	Se permite manifestar la propia personalidad de forma plena al desempeñar las funciones	Totalmente de acuerdo	5
					De acuerdo	4
					Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3
					En desacuerdo	2
			Totalmente en desacuerdo	1		
			Desarrollo Laboral	Se brinda oportunidad para continuar el desarrollo profesional	Totalmente de acuerdo	5
					De acuerdo	4
					Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3
		En desacuerdo			2	
		Totalmente en desacuerdo	1			
		Responsabilidad	Nuevas tareas	Se asignan nuevas tareas que le permitan ampliar el puesto y brindarle mayor control de su puesto	Totalmente de acuerdo	5
					De acuerdo	4
					Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3
					En desacuerdo	2
			Totalmente en desacuerdo	1		
			Programas	Se cuenta con programas para incentivar la conducta responsable de los docentes	Totalmente de acuerdo	5
					De acuerdo	4
					Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3
		En desacuerdo			2	
		Totalmente en desacuerdo	1			
		Reconocimiento	Reconocimiento verbal personal	Es necesario que se brinde un indicativo de forma personal para saber que se está haciendo el trabajo de acuerdo a lo esperado	Totalmente de acuerdo	5
					De acuerdo	4
					Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3
					En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1					
Publico	El hecho que le indiquen que se encuentran satisfechos con su desempeño le motiva a ser mejor		Totalmente de acuerdo	5		
			De acuerdo	4		
			Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3		
			En desacuerdo	2		
Totalmente en desacuerdo	1					
Ejecución	Considera que existe una política de reconocimiento actualmente en la organización		Totalmente de acuerdo	5		
			De acuerdo	4		
		Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3			
		En desacuerdo	2			
Totalmente en desacuerdo	1					

**Continuación Tabla 5.**

Variable Independiente	Definición	Dimensión	Indicador	Pregunta	Respuesta	Escala
Factores motivacionales	Son factores que rodean a la tarea como tal, es intrínseco. Proviene del interior de la persona y se alimenta constantemente con la misma actividad productiva	Realización	Asignación de proyecto	Se le permite ser participe en la ejecución de proyectos para el desarrollo de la organización	Totalmente de acuerdo	5
					De acuerdo	4
					Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3
					En desacuerdo	2
					Totalmente en desacuerdo	1
		Toma de decisiones	Considera que tiene la libertad de poder tomar decisiones respecto a los problemas que se pudieran dar durante la ejecución de su trabajo	Totalmente de acuerdo	5	
				De acuerdo	4	
				Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3	
				En desacuerdo	2	
				Totalmente en desacuerdo	1	
		Avance y crecimiento	Plan de capacitación	Se cuenta con un programa de capacitación que le facilite la ejecución de sus labores y a la misma vez le permita desarrollar habilidades	Totalmente de acuerdo	5
					De acuerdo	4
					Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3
					En desacuerdo	2
					Totalmente en desacuerdo	1
Promoción	Considera que la institución cuenta con planes para promover el personal interno cuando se da la oportunidad		Totalmente de acuerdo	5		
			De acuerdo	4		
			Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	3		
			En desacuerdo	2		
			Totalmente en desacuerdo	1		

En la tabla anterior se puede ver el detalle de las dimensiones que se consideran y sus respectivos indicadores. Posteriormente su utilidad radicará en la creación del instrumento para analizar la población que se desea investigar.

### 3.2 HIPÓTESIS

Las hipótesis son las herramientas más poderosas para lograr conocimientos en los que confiar. Son afirmaciones que pueden someterse a prueba y mostrarse como soluciones probablemente ciertas o no, sin que las creencias o los valores del investigador interfieran en el proceso de su comprobación. (Kerlinger & Lee)

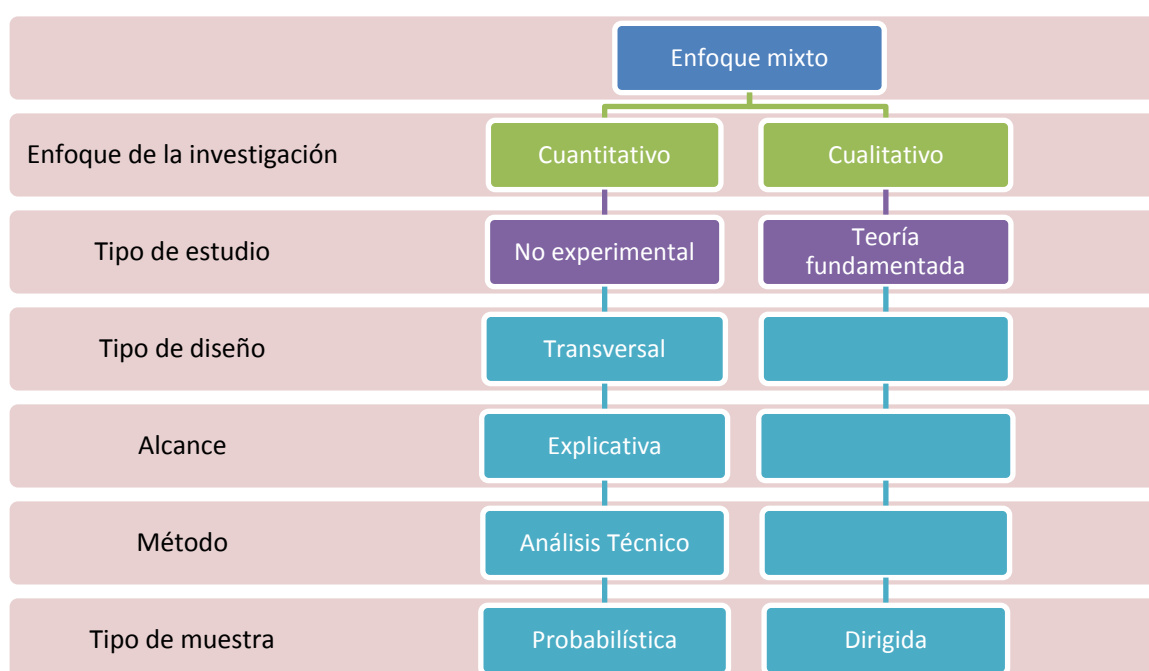
Hi. Los factores higiénicos y motivacionales influyen en la rotación de personal del Centro Educativo Ovidio Decroly.

H0: Los factores higiénicos y motivacionales no influyen en la rotación de personal del Centro

Educativo Ovidio Decroly

### 3.3 ENFOQUE Y MÉTODOS

La investigación mixta es un enfoque relativamente nuevo que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio. Ambos enfoques emplean procesos cuidadosos, metódicos y empíricos en su esfuerzo para generar conocimiento, por lo que la definición previa de investigación se aplica a los dos por igual. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)



**Figura 8. Enfoque Metodológico**

En la figura 8, de la presente investigación se aplicó el enfoque mixto a través del cuantitativo y cualitativo, para lograr una perspectiva más amplia y profunda, haciendo uso de datos para expresar con mayor claridad los resultados obtenidos. El tipo de estudio de nuestra investigación se basa en no experimental ya que no varían de forma intencional las variables independientes para ver su efecto en otras variables, sino que se observa tal como se dan en su contexto natural, para poder ser analizados. Se utiliza el diseño transversal ya que se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, teniendo como fin describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en

un momento dado. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) El alcance de la investigación es explicativo puesto que se analiza cómo afecta específicamente la motivación al fenómeno de la rotación de personal. En el enfoque mixto el tipo de muestra se define como probabilística por ser un solo tipo de muestra la que se va a investigar, como ser los docentes del Centro Educativo Ovidio Decroly.

### 3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconveniente planteado en el estudio. La siguiente investigación tiene como diseño no experimental ya que no se manipulan las variables. (Sampieri, 2014, pág. 128) afirma: "El diseño de investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema."

#### 3.4.1 POBLACIÓN

Una población debe explicar notoriamente en base a tiempo, lugar y contenido. La población está establecida por los docentes que laboran en la Institución de esta forma "la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (Sampieri, 2014, pág. 154). La población para el proyecto de investigación consta de 30 docentes del Centro Educativo Ovidio Decroly.

#### 3.4.2 MUESTRA

"La muestra es basada en el principio de que las partes representan al todo y por tal, refleja las características que definen la población de la cual fue extraída" (Moguel, 2005). Sampieri (2014, pág. 175) afirma: "La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. "

**Tabla 6. Tamaño de la muestra**

Tamaño de la Población	N=	30
Nivel de Confianza (95%)	Z2=	1.96

### Continuación Tabla 6.

Valor estimado conocido	P=	0.5
Valor estimado desconocido	1-P=	0.5
Error Estándar	e=	0.05
Tamaño de la muestra		27

Se tomó como muestra el total de la población siendo esta de 30 docente que laboran en el Centro Educativo Ovidio Decroly de San Pedro Sula, 2019, para realizar la aplicación del instrumento de medición.

#### 3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

“La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición” (Hernández Sampieri et al., 2014). La unidad de análisis está conformada por la muestra escogida de la población, en esta investigación serán los docentes del Centro Educativo Ovidio Decroly.

#### 3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA

A través de la unidad de respuesta se conocerán los datos obtenidos individualmente en cada encuesta aplicada, ya que cada una de ellas es personal, se analizarán los datos individualmente, finalizando con un análisis consolidado de las respuestas, con el fin de obtener resultados reales mediante los docentes encuestados.

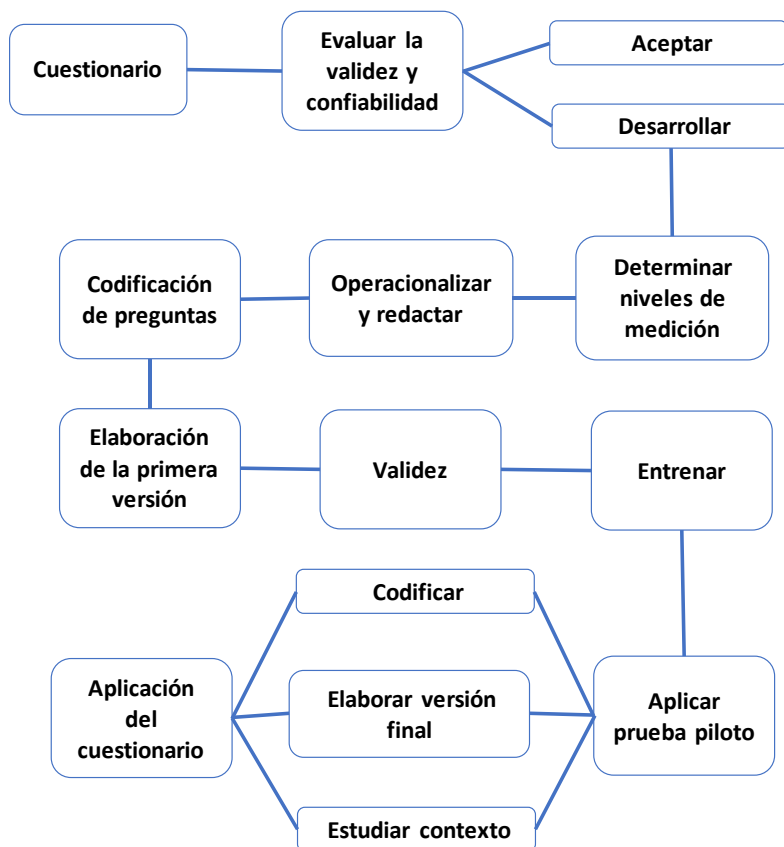
### 3.5 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS

A través de los instrumentos y técnicas se permitirá recabar de forma objetiva la información necesaria sobre población y muestra seleccionada, en relación con el tema ¿Cómo los factores higiénicos y motivacionales pueden influir en la rotación de personal en el centro educativo Ovidio Decroly, en la ciudad de San Pedro Sula, 2019?

#### 3.5.1 INSTRUMENTOS

Hernández Sampieri, Collado (2010) menciona que los instrumentos son “recursos que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”. (p.200)

es utilizada por el investigador para recolectar la información de la muestra seleccionada y poder resolver el problema de la investigación. El instrumento para aplicar en la investigación es el cuestionario, compuesto por escalas de medición, ya que es una herramienta de investigación que consiste en diversas preguntas respecto a las variables que se quieren medir, con el fin de obtener información que sea útil para interpretar los resultados obtenidos. Cada pregunta es cerrada, limitando al entrevistado a cinco opciones de respuesta para cada enunciado.



**Figura 9. Pasos para un cuestionario**

Los instrumentos de investigación son fuentes que deben poner en evidencia la confiabilidad y fiabilidad de la recolección de datos, lo cual debe de ser objetivo, práctico y adecuado. Se debe de seleccionar un instrumento de medición, el cual debe de ser válido y confiable, se aplica el instrumento para obtener observaciones y mediciones de las variables que son de interés para la investigación, luego se prepara las mediciones obtenidas para analizarlas.

### 3.5.2 TÉCNICA

Según (Hernández Sampieri et al., 2014) afirma que para lograr interpretar toda la información que se ha recopilado en el campo de investigación, es más que una técnica es un arte, que no consiste sólo en el análisis frío de los datos obtenidos, sino en una descripción sensible y detallada de éstos. (p.466)

La técnica para aplicar en la investigación es la encuesta, ya que recoge datos de forma concreta de las variables de estudio. En este tipo de encuestas el cuestionario se le proporciona directamente al entrevistado quienes lo contestan marcando directamente de acuerdo con la unidad de respuesta. Las preguntas del cuestionario serán evaluadas a través de la escala de Likert que será aplicada al personal docente del Centro Educativo Ovidio Decroly, finalizando con la codificación, análisis e interpretación de los datos obtenidos. Con el objetivo de medir la fiabilidad del estudio por medio de la correlación que tiene el instrumento, se utilizara el alfa Cronbach. El coeficiente se analiza de la siguiente manera:

**Tabla 7. Estadísticos de fiabilidad**

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.874	21

La tabla 7 muestra un coeficiente de fiabilidad del instrumento de 0.874 lo cual le da una confiabilidad aceptable al instrumento para la recolección de datos.

### 3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

Con el fin de obtener los objetivos planteados en la investigación es necesario contar con fuentes de información, como ser: las fuentes primarias y secundarias que servirán como respaldo a la confiabilidad de cada fuente utilizada en la investigación.

### 3.6.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. La fuente primaria utilizada en la investigación fue la elaboración de encuestas aplicadas a los docentes del Centro Educativo Ovidio Decroly.

### 3.6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias son los datos de segunda mano, es decir son fuentes que cuentan sucesos que otros presenciaron. Estas fuentes son de mucha utilidad ya que sin ellas no se podría asegurar la información obtenida de las fuentes primarias como ser: libros, revistas, páginas web, documentales y noticias.

### 3.7 LIMITANTES

En lo que respecta a las limitantes de la presente investigación, se encontraron durante la ejecución de la misma las que se enumeran a continuación:

1) El tiempo para lograr una investigación exhaustiva relacionada con la teoría Herzberg y tomando en cuentas más factores que puedan servir para obtener más información relacionada con la satisfacción laboral del personal.

2) Las críticas asociadas a la teoría de Herzberg, regularmente se le acusa de ser un método un poco subjetivo, aunque siempre se le estudia en los diversos libros relacionados con recursos humanos.

3) La institución no cuenta con encuestas de salidas, lo que impide obtener información con las causas relacionadas a la salida de las personas durante el año 2018.

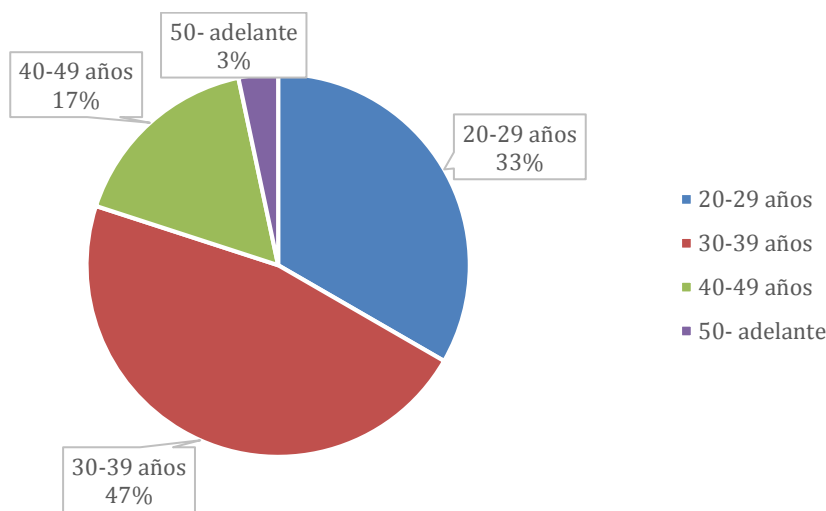


## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Dando continuidad a los capítulos anteriores, en el presente se encuentra la información recolectada a través del instrumento descrito en el capítulo III y el análisis realizado a cada indicador seleccionado. El instrumento se aplicó a una muestra de 30 docentes de la Escuela Ovidio Decroly, es decir toda la población tomando en cuenta que no es un número tan elevado de docentes. Adicional, como apoyo en el análisis desarrollado en el presente capítulo se ha utilizado el software estadístico IBMSPSS mediante el cual se logra realizar las pruebas necesarias para la comprobación de la hipótesis y análisis de los factores más influyentes en el objeto de esta investigación: la rotación de personal docente en la escuela Ovidio Decroly.

### 4.1 DATOS GENERALES

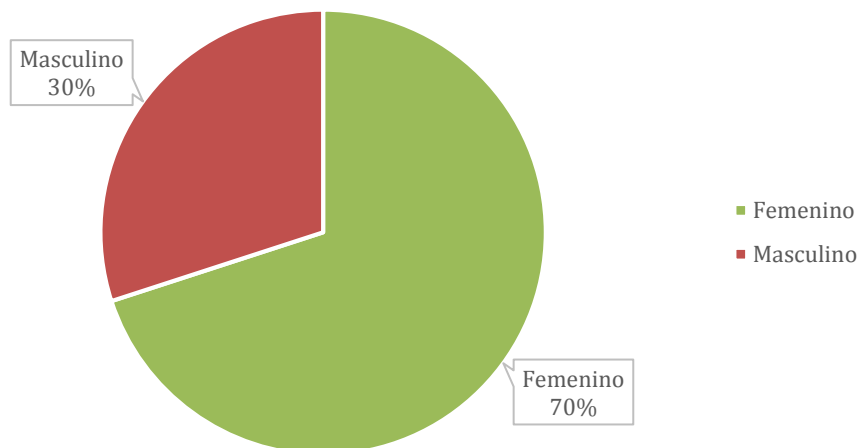
Referente a las edades comprendidas de los docentes laborando en la Escuela Ovidio Decroly, tomando como rango de edad de 20-29 años, 30-39 años, 40-49 años y de 50 en adelante, lo 30 docentes se encuentran distribuidos de la siguiente manera:



**Figura 9. Porcentaje de docentes según rango de edad**

Y en lo que respecta al género, la muestra se encuentra repartida según se puede notar en la figura 10. La mayor parte de la muestra es mujeres desempeñándose en su labor docente, un 70%.

Siendo los hombres un grupo minoritario con un 30% de la muestra. Tomar en cuenta que la muestra fue de treinta personas.



**Figura 10. Porcentaje de docentes según género**

A través de la gráfica expuesta en la figura 9 se puede observar que la mayor parte de los docentes corresponde a la generación millennial, en total un 80% (tomando en cuenta los de 20-29 años y los de 30 -39 años), los que de acuerdo a CNNExpansion (2014) los caracteriza las siguientes condiciones, entre algunas otras:

- 1) Les gusta ser incluidos en el ámbito laboral y en la toma de decisiones importantes, tienen el deseo nato de aportar valor a las organizaciones.
- 2) Buscan un crecimiento profesional acelerado, por lo que cambiar de un trabajo a otro es usual.
- 3) Buscan flexibilidad de horarios, trabajo en equipo y dinamismo constante.
- 4) Buscan que los líderes de las organizaciones los formen como personas (capacitación)

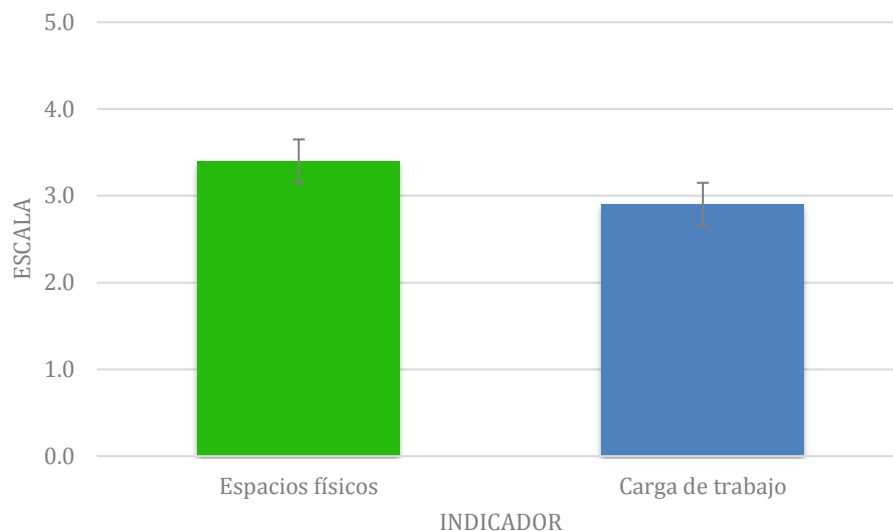
En los próximos incisos se podrá observar el resultado obtenido a través de la aplicación de la encuesta a los docentes del instituto Ovidio Decroly y se notará una relación directa con las condiciones arriba citadas.

## 4.2 FACTORES HIGIÉNICOS

Los factores higiénicos son de suma importancia para los trabajadores en una organización, ya que estos corresponden a los elementos que causan insatisfacción y no están directamente vinculados con la actividad profesional en sí. Sino más bien a las condiciones que se han dispuesto para que las personas desarrollen su actividad laboral. Vale la pena recalcar que al contar con los factores higiénicos óptimos se puede lograr mayor compromiso y fidelización por parte de los trabajadores. Los apartados a continuación muestran los resultados obtenidos para cada dimensión de esta variable.

### 4.2.1 CONDICIONES DE TRABAJO

Los resultados para la dimensión, condiciones de trabajo, son presentados a continuación. Esta dimensión esta compuesta por dos indicadores: espacio físico y la distribución de la carga de trabajo. Enfocándose principalmente en el entorno laboral referente a la iluminación, espacio, ruido y sobre todo las diferentes tareas que conforman y diferencian un puesto de trabajo y que pueden llegar a desmotivar cuando no están presentes.



**Figura 11. Dimensión: Condiciones de trabajo**

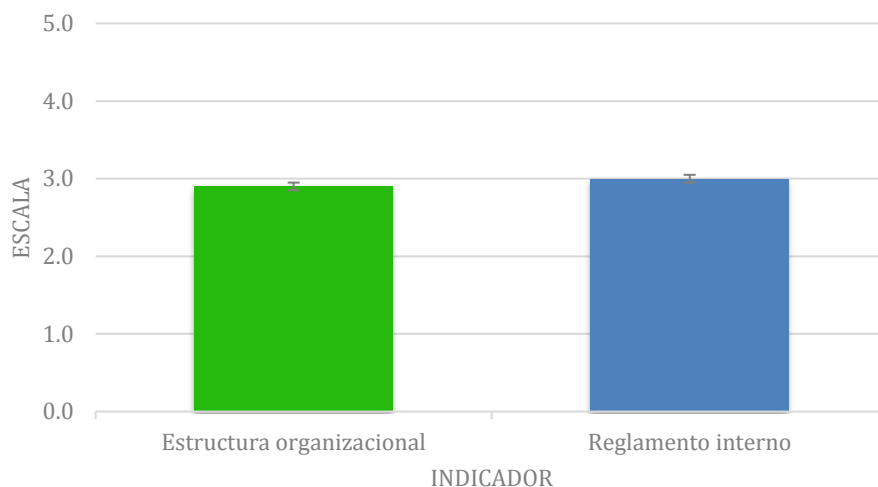
Según la figura 11, en la siguiente pregunta ¿Considera que el espacio físico brindado por la institución es apto para ejecutar las labores asignadas? Se observa que los espacios físicos dispuesto para ejecutar sus labores diarias es conveniente, considerando el espacio físico muy valioso para el proceso de enseñanza – aprendizaje. Sin embargo, en lo que concierne a la siguiente pregunta ¿La distribución de la carga de trabajo asignada es adecuada? Se observa de parte de los docentes de la institución que existe cierto descontento, pues un 63% (revisar anexo 2 figura 22) muestra desacuerdo e indecisión. Por ende, el indicador que está afectando más la condición de trabajo es el de carga de tareas y funciones.

Las condiciones de trabajo, donde se toma en cuenta el espacio físico y la carga de trabajo se concluye, que el espacio en donde los docentes y alumnos se desenvuelven es conveniente para realizar sus labores, la institución cuenta con instalaciones amplias, muy buena iluminación y ventilación. Sin embargo, la carga de trabajo hacia los docentes se muestra en desacuerdo e indecisión.

#### 4.2.2 POLÍTICAS DE LA COMPAÑÍA

Según los resultados para la dimensión, políticas de la compañía, son presentados a continuación. Esta dimensión esta compuesta por dos indicadores: conocimiento de la estructura

organizacional y el cumplimiento del reglamento interno. Enfocándose en las directrices de la institución, de tal forma que la estructura y reglamento sean las que motiven las normas generales de actuación de la institución, saber qué dirección tomar en caso de que exista cualquier tipo de conflicto, denominando así los valores que posee la misma y a través de las políticas definir los objetivos.



**Figura 12. Dimensión: Políticas de la compañía**

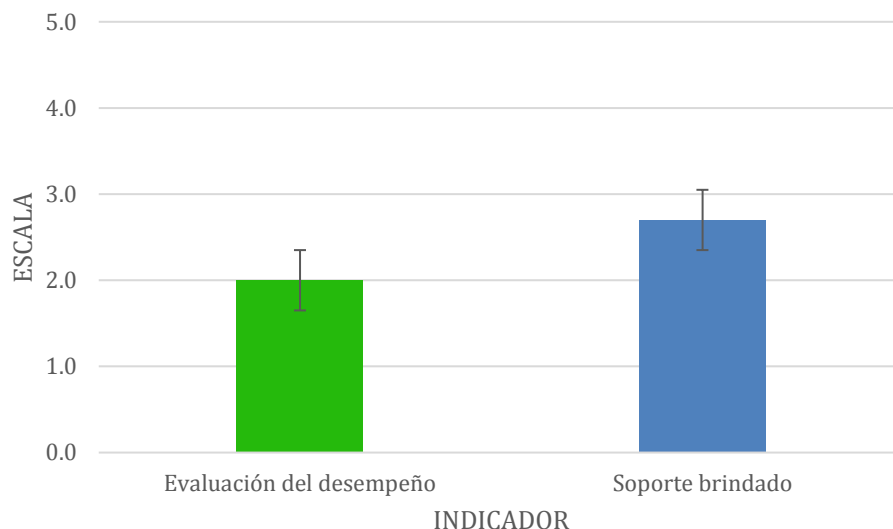
Según la figura 12, en la siguiente pregunta, ¿Conoce la estructura organizacional? (como ser: jerarquía, organigrama, departamentos) muestra que no hay una claridad en cuanto al conocimiento de la estructura organizacional lo cual es esencial para establecer un orden de poder en la institución. Además, en lo que concierne a la siguiente pregunta, ¿Considera que el reglamento interno se cumple a cabalidad? existe neutralidad e indecisión por parte de los docentes, siendo una herramienta indispensable para la resolución de conflictos que se llegasen a presentar dentro de la institución. Por ende, el indicador que está afectando más las políticas de la compañía es la estructura organizacional por una leve diferencia.

Se concluye que no hay claridad en el orden jerárquico, por ende, no hay funciones claras y las tomas de decisiones se vuelven más difíciles, cabe destacar que al contar con una estructura

organizacional clara se vuelve importante para alcanzar el éxito en los negocios. Así mismo, en el cumplimiento del reglamento interno existe neutralidad e indecisión por parte de los docentes, siendo esta una herramienta fundamental para la institución.

### 4.2.3 SUPERVISIÓN

Los resultados para la dimensión, supervisión, son presentados a continuación. Esta dimensión esta compuesta por dos indicadores: evaluación de desempeño y apoyo/soporte. Cumpliendo un rol importante ya que permite mejorar la productividad de los docentes influyendo el cumplimiento de sus funciones. Una organización sin supervisión difícilmente podrá lograr sus metas, ya que es una parte inherente de toda institución.



**Figura 13. Dimensión: supervisión**

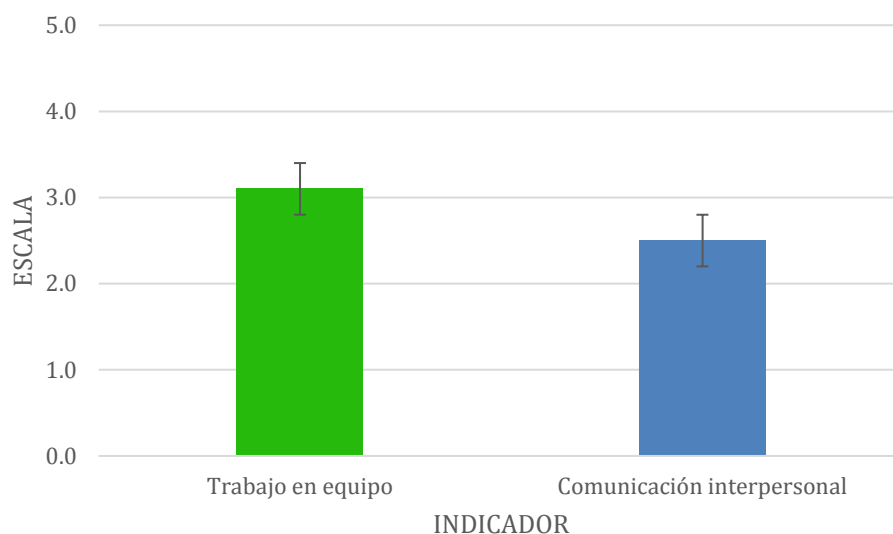
Según la figura 13, en la siguiente pregunta, ¿Se realiza una evaluación del desempeño durante el año? se observa que no se realiza una evaluación de desempeño a cada colaborador docente en la cual se pueda medir y comprobar el cumplimiento de los objetivos propuestos en sus tareas diarias. Además, en lo que concierne a la siguiente pregunta, ¿Cuenta con apoyo/soporte de su superior inmediato en casos necesarios? no se brinda el soporte necesario en completar sus tareas, en aportar

sus conocimientos e ideas de parte de los jefes inmediatos cuando se necesita. Por ende, el indicador que está afectando más la supervisión es la evaluación de desempeño.

Se concluye que ambos indicativos no se están llevando a cabo. No se realiza una evaluación de desempeño siendo este un componente fundamental para determinar las habilidades y capacidades del docente. Así mismo no se está brindado el apoyo incondicional por parte del superior inmediato cuando se necesita.

#### 4.2.4 COMPAÑEROS DE TRABAJO

Los resultados para la dimensión, compañeros de trabajo, son presentados a continuación. Esta dimensión esta compuesta por dos indicadores: trabajo en equipo y comunicación interpersonal, logrando generar un buen ambiente y buenas relaciones entre los compañeros de trabajo, poder compartir diferentes opiniones, ayudando a la comunicación que sea más directa y fluida, hará que cada docente se sienta parte de su equipo, logrando mas lealtad hacia la institución.



**Figura 14. Dimensión: compañeros de trabajo**

Según la figura 14, en la siguiente pregunta, ¿Los miembros de su equipo son conscientes de las metas y expectativas de la institución? se deduce que no existe una claridad en cuanto al conocimiento de las metas y expectativas que cada colaborador debe cumplir, pues se observa

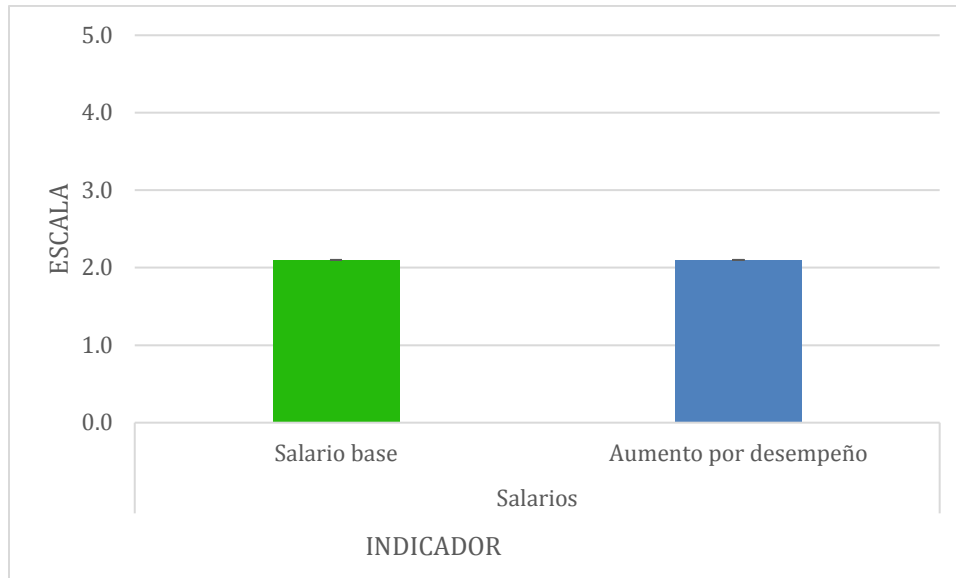
indecisión de parte de la muestra. Además, en lo que concierne a la siguiente pregunta ¿Considera que existe una comunicación fluida entre su equipo de trabajo? Se observa una inconformidad en la comunicación entre equipo siendo esta fundamental en la labor diaria. Por ende, el indicador que está afectando más en los compañeros de trabajo es la comunicación interpersonal.

Se concluye que no hay claridad en el equipo de trabajo en cuanto a las metas y expectativas ya que se observa indecisión por parte de los docentes. Así mismo, no existe una comunicación fluida entre el equipo y cabe destacar el impacto que puede llegar a ejercer en todas las áreas de la institución llevándola al éxito si se llevase a cabo una comunicación fluida con todas las partes que laboran en la institución.

#### 4.2.5 SALARIOS

Los resultados para la dimensión, salarios, son presentados a continuación. Esta dimensión esta compuesta por dos indicadores: el salario base y los aumentos salariales por desempeño. El salario es un factor clave en la satisfacción del empleado, es un incentivo para mejorar el desempeño y la productividad de los docentes en la institución ya que permite el desarrollo personal y familiar. Cuanto más atractiva sea esta dimensión, el docente se fideliza, se siente valorado, se motiva y pone mayor empeño en sus funciones y tareas.





**Figura 15. Dimensión: salarios**

Según la figura 15 en la siguiente pregunta, ¿El salario base es el adecuado conforme a sus funciones y conocimientos? se observa el descontento en general en lo que al salario se refiere, ya que el 77% (revisar anexo 2 figura 29) de docentes considera que el salario asignado no es el adecuado según las funciones desempeñadas y al contar con un salario poco atractivo puede generar desmotivación por parte de los docentes y además, en lo que concierne a la siguiente pregunta ¿Se brinda ajuste salarial según la evaluación de desempeño? al no realizar una evaluación del desempeño no se realiza un ajuste sobre salario. Por ende, el indicador que está afectando más en los salarios son ambos indicadores el salario base, y los aumentos salariales.

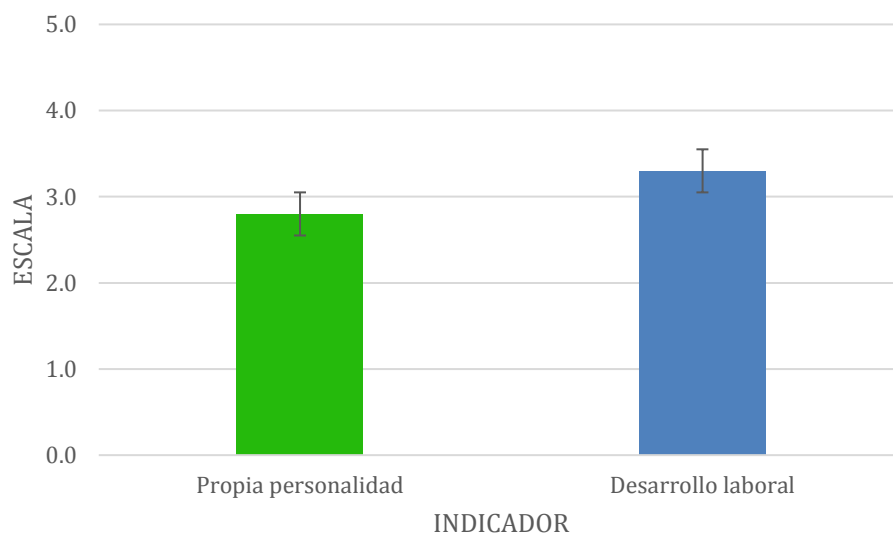
Se concluye que el personal docente se encuentra descontento con el salario asignado, consideran que no es atractivo ni adecuado en cuanto a las funciones y tareas que realizan diariamente y al no obtener un ajuste salarial puede generar desmotivación en la realización de sus funciones.

### 4.3 FACTORES MOTIVACIONALES

Los factores motivacionales también reconocidos como los factores intrínsecos de acuerdo a Giacomozzi (2008) estos ya se encuentran bajo el control del individuo ya que se asocia con lo que él hace. Para Herzberg los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundo y estable cuando son óptimos. Estos ya involucran sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo profesional, realización, responsabilidad y el reconocimiento.

#### 4.3.1 INTERÉS DEL TRABAJO

De acuerdo a la figura 16, según el indicador de propia personalidad los docentes aparentan no tener la libertad de manifestar su personalidad ya que 83% de la muestra afirma estar en desacuerdo (ver anexo 2 figura 31) a la consulta realizada: ¿Considera se permite manifestar su propia personalidad de forma plena al desempeñar las funciones? Y en cuanto a si se le brinda oportunidad para continuar su desarrollo profesional se muestra neutralidad e indecisión de parte de los docentes.



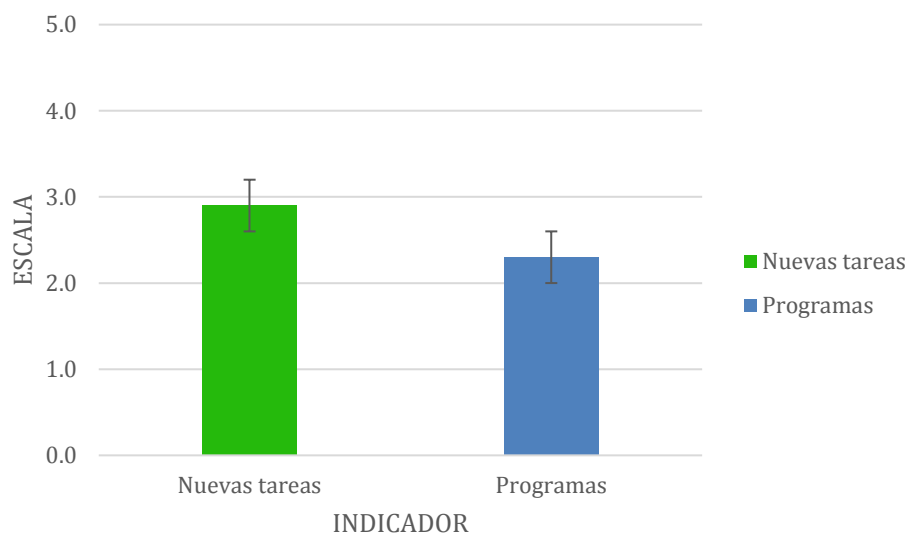
**Figura 16. Dimensión: interés del trabajo**

De acuerdo a lo que refleja la figura 16 existe un descontento en general pues la muestra arroja estar en desacuerdo con el hecho de que se le impide manifestar su propia personalidad con el

desarrollo de las funciones; y en lo que concierne al desarrollo laboral aparenta no haber certeza de hasta qué punto puede llegar a existir dentro de la organización.

#### 4.3.2 RESPONSABILIDAD

En lo que concierne a la figura 17, se cuenta con dos indicadores para la dimensión de responsabilidad. El primero es relacionado con la asignación de nuevas tareas al personal para deducir si en efecto pueden ampliar su puesto sin embargo se obtuvo una calificación negativa, tomando en cuenta que el 77% de la muestra (ver anexo 2 figura 33) mostró desacuerdo con la consulta. Y el segundo indicador se refiere a programas que incentiven una conducta responsable, pero dado que existe carencia de uno provoca un efecto negativo según la consulta.

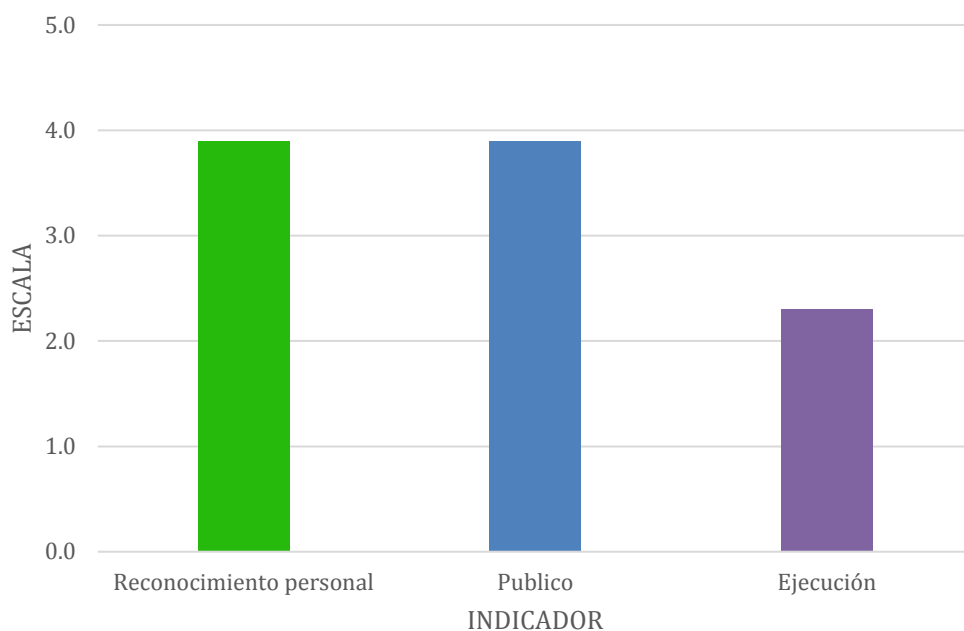


**Figura 17. Dimensión: responsabilidad**

La muestra expresa que se encuentra descontenta pues la media indica desacuerdo en cuanto a la asignación de nuevas responsabilidades y en cuanto a la existencia de un programa que incentive una conducta responsable

### 4.3.3 RECONOCIMIENTO

En la figura 18 se observa que los docentes consideran necesario que se le brinde una retroalimentación referente al desempeño que tienen y que además les motivaría el hecho que les indiquen que se encuentra satisfechos con su labor. Pero, se observa que la institución carece de una política de reconocimiento como tal.



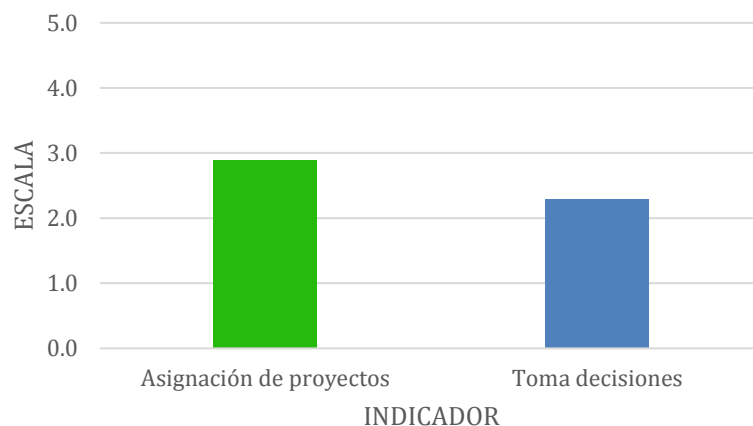
**Figura 18. Dimensión: reconocimiento**

Se puede concluir que es necesario se brinde una retroalimentación a cada colaborador ya sea pública o personalmente. Sin embargo, actualmente los datos reflejan que no se ejecuta una acción de parte de la institución en la que se deje saber el grado de satisfacción con el desempeño respectivo.

### 4.3.4 REALIZACIÓN

Según la figura 19, de los docentes consultados un 73% (revisar anexo 2 figura 38) muestra estar en desacuerdo en que no se les permite participar en ejecución de proyectos que resultarán en

beneficio de la institución, así mismo no se les brinda la libertad de tomar decisiones en situaciones que se presenta a diario en la ejecución de su trabajo.

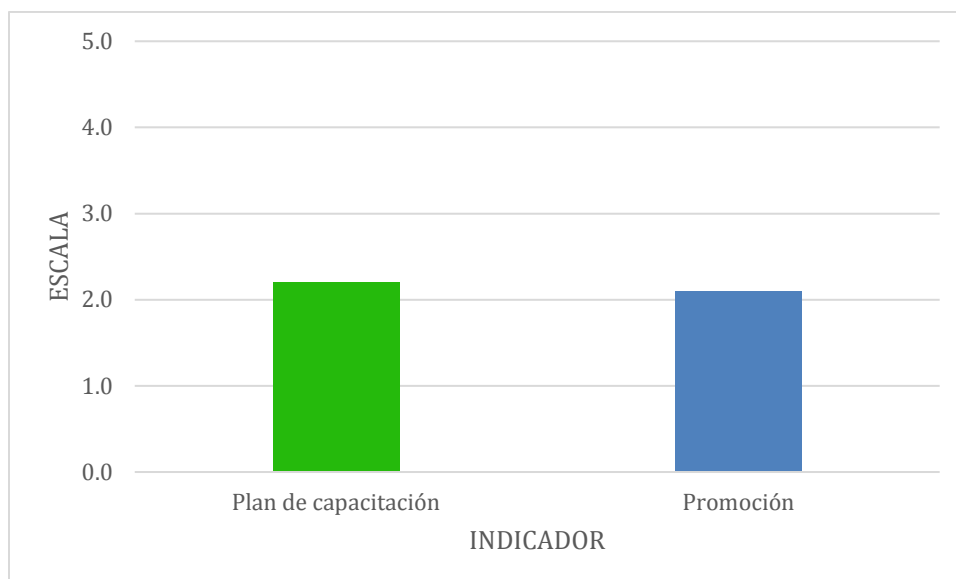


**Figura 19. Dimensión: realización**

De acuerdo a lo que refleja la figura 19 se muestra que existe cierto descontento pues no se brinda la oportunidad de desarrollo de proyectos y no se empodera dando la libertad de tomar decisión dependiendo de las circunstancias.

#### 4.3.5 AVANCE Y CRECIMIENTO

Se observa en la figura 20 que la institución carece de un programa de capacitación ya que un 90% de docentes (ver anexo 2 figura 40) indica que no se les brinda las capacitaciones necesarias para desarrollar sus habilidad y conocimientos. Así mismo, la institución no cuenta con planes de promoción para el personal interno ya que un 87% (ver anexo 2 figura 41) expresó resultados negativos en cuanto a las oportunidades de crecimiento.



**Figura 20. Dimensión: avance y crecimiento**

En lo que concierne esta dimensión se observa que la institución no cuenta con programa de capacitación como tal que permita desarrollar las habilidades de los colaboradores. Adicional, referente al indicador de promoción se mostró descontento pues tampoco cuenta con un plan para promover el personal interno cuando existe la oportunidad.

#### 4.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Luego de haber recolectado información con el instrumento, se procede al análisis estadístico de todos los resultados obtenidos. Para ello se ha utilizado como herramienta de análisis el software IBMSPPS. Se realizó pruebas de normalidad los que determinó que las pruebas a realizar son del tipo no paramétricas. Y por ello se procedió con la prueba esfericidad de KMO y Bartlett y también con el análisis factorial, los siguientes incisos arrojan más detalles relacionados.

##### 4.4.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS

Después de realizar un análisis estadístico a las variables independientes y a sus respectivas dimensiones, se ha podido concluir que se rechaza la  $H_0$ . Dicha  $H_0$  establece que: Los factores higiénicos y motivacionales no influyen en la rotación de personal del Centro Educativo Ovidio

Decroly. Según la prueba de KMO y Bartlett el grado de significancia resultó ser menor que 0.05, por tanto, se deduce que se rechaza la Ho.

**Tabla 8. Prueba de esfericidad de Bartlett**

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.536
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	290.215
Bartlett	gl	210
	Sig.	.000

Lo anteriormente indicado se basa según Aplicación del análisis factorial en la investigación (2007), el cual establece que la prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables de la investigación. Este modelo es significativo cuando se puede aplicar el análisis factorial. La prueba establece:

Si Sig. > 0.05 Se acepta la hipótesis nula (Ho)

Si Sig. < 0.05 Se rechaza la hipótesis nula (Ho) se continua con el análisis

Establecidas las anteriores condiciones y según el análisis de los datos recolectados mediante el instrumento, de acuerdo a la tabla 8 se tiene una Sig.= .000, por lo que Sig.< 0.05 por lo tanto se rechaza la Ho y se procede con la aplicabilidad del análisis factorial.

#### 4.4.2 ANÁLISIS FACTORIAL

A través del análisis factorial se reducen la dimensionalidad de los datos; pues su propósito consiste en buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos. Para el caso particular de la investigación realizada en la Escuela Ovidio Decroly se obtuvo una reducción de veintiún componentes de análisis a siete componentes según se observa la siguiente tabla 9.

**Tabla 9. Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	7.112	33.867	33.867	7.112	33.867	33.867
2	2.302	10.964	44.831	2.302	10.964	44.831
3	2.037	9.699	54.530	2.037	9.699	54.530
4	1.746	8.315	62.845	1.746	8.315	62.845
5	1.532	7.297	70.142	1.532	7.297	70.142
6	1.237	5.893	76.035	1.237	5.893	76.035
7	1.008	4.799	80.834	1.008	4.799	80.834
8	.780	3.713	84.546			
9	.690	3.284	87.830			
10	.636	3.029	90.860			
11	.505	2.405	93.264			
12	.390	1.857	95.121			
13	.286	1.361	96.482			
14	.200	.955	97.437			
15	.157	.747	98.184			
16	.148	.707	98.891			
17	.116	.550	99.441			
18	.050	.239	99.680			
19	.034	.162	99.842			
20	.027	.130	99.972			
21	.006	.028	100.000			

Son siete componentes los que se obtuvo con una valuación mayor que 1 por lo que se tomaron los 7 componentes, con los cuales se consigue explicar un 80% de la varianza de los datos originales.

De la matriz de componente rotados, se asigna el indicador más significativo para cada componente, en la tabla 10 debajo se observa remarcado dicho valor; solo se tomó en cuenta los valores mayores que 0.5 lo cual indica una asociación elevada con el indicador correspondiente.



**Tabla 10. Matriz de componente rotado**

#	Indicador	Componentes						
		1	2	3	4	5	6	7
3	Espacio físico		0.296	0.239	0.286	0.730		0.126
4	Carga de trabajo	0.108	0.571	0.224	0.140	0.589	0.277	
5	Estructura organizacional		0.868		0.115			0.216
6	Reglamento interno	0.161	0.746	0.284				0.127
7	Evaluación del desempeño	0.199	0.316	0.342		0.158	0.334	0.307
8	Soporte brindado		0.111	0.789		0.211	0.189	0.121
9	Trabajo en equipo	0.179	0.627	0.489	0.175	0.358		
10	Comunicación interpersonal	0.315	0.383	0.673				0.171
11	Salario Base	0.453		0.523		0.147	0.227	0.486
12	Aumento salarial por desempeño	0.651		0.440	0.299		0.193	0.326
13	Propia personalidad	0.480	0.132		0.388			0.565
14	Desarrollo laboral	0.303	0.118		0.518	0.444	0.293	0.351
15	Nuevas tareas	0.713	0.260	0.108	0.172	0.374		
16	Programas que incentiven la responsabilidad	0.133	0.356	0.162		0.678	0.130	0.133
17	Reconocimiento verbal personal		0.125		0.848	0.292	0.123	
18	Reconocimiento publico		0.162		0.877	0.186	0.108	
19	Ejecución programas de reconocimiento		0.142					0.801
20	Asignación de proyecto	0.242	0.171	0.136	0.132		0.840	0.144
21	Toma de decisiones	0.305				0.144	0.861	0.154
22	Plan de capacitación	0.804					0.271	
23	Promoción	0.846		0.282		0.140	0.230	

La investigación se encuentra enfocada en la teoría de Herzberg la cual divide los factores de motivación del empleado en factores motivacionales y factores higiénicos, sin embargo, para el caso puntual de los docentes de la escuela Ovidio Decroly, son siete los factores que están influyendo significativamente en la rotación de personal docente. Estos siete factores se pueden encontrar resumidos en la tabla a continuación, siempre están relacionados con los factores motivacionales e higiénicos:

**Tabla 11. Matriz operacional del Análisis factorial**

Dimensión	Nuevos factores	Concepto	Análisis Factorial	Atributo
Dimensión 1	Ascensos	Es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. (Bohlander et al., 2018)	Dentro de este factor se encuentran 4 atributos estudiados en la variable salario y capacitación los cuales son las preguntas 12,15,22 y 23 del instrumento de investigación.	Aumento salarial
				Nuevas tareas
				Plan de capacitación
				Promoción
Dimensión 2	Políticas	Se basa en un reglamento interno de trabajo, llevándose a cabo mediante el apoyo activo a los gerentes de los distintos departamentos. (Bohlander et al., 2018)	Dentro de este factor se encuentran 5 atributos estudiados en la variable políticas e incentivos los cuales son las preguntas 5,6,9,16,19 del instrumento de investigación.	Estructura organizacional
				Reglamento interno
				Trabajo en equipo
Dimensión 3	Equipo de trabajo	Para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación, que mantienen informados a los distintos integrantes de la organización. (Bohlander et al., 2018)	Dentro de este factor se encuentran 4 atributos estudiados en la variable supervisión y comunicación los cuales son las preguntas 7,8,10,11 del instrumento de investigación.	Soporte brindado
				Comunicación interpersonal
				Salario base
Dimensión 4	Reconocimiento	Motivan a los trabajadores que hacen que se comprometan con su empresa y que constituyen una forma de incrementar los índices de retención. (Bohlander et al., 2018)	Dentro de este factor se encuentran 3 atributos estudiados en la variable reconocimiento los cuales son las preguntas 14,17,18 del instrumento de investigación.	Desarrollo Laboral
				Reconocimiento verbal personal
				Reconocimiento publico
Dimensión 5	Condiciones de trabajo	Son las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo (Idalberto Chiavenato, 2007)	Dentro de este factor se encuentran 2 atributos estudiados en la variable condiciones de trabajo los cuales son las preguntas 3,4 del instrumento de investigación.	Espacio físico
				Carga de trabajo
				Programas que incentiven la responsabilidad

**Continuacion Tabla 11.**

Dimensión	Nuevos factores	Concepto	Análisis Factorial	Atributo
Dimensión 6	Realización	Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano (Idalberto Chiavenato, 2007)	Dentro de este factor se encuentran 2 atributos estudiados en la variable realización los cuales son las preguntas 20,21 del instrumento de investigación.	Asignación de proyecto
				Toma de decisiones
Dimensión 7	Interés del trabajo	Son capaces de influir o ser influidos por los resultados logrados, además de que poseen derechos respecto al desempeño de la empresa. (Idalberto Chiavenato, 2007)	Dentro de este factor se encuentran 1 atributos estudiados en la variable interés del trabajo los cuales son las preguntas del instrumento de investigación.	Propia personalidad
				Ejecución programas de reconocimiento

La tabla 11 ilustra de una forma más clara la denominación de cada factor, donde se puede observar que una vez analizado el instrumento de estudio con toda la información obtenida de los 30 encuestados brinda un nuevo aporte al ser la redistribución de variables independientes en siete: ascensos, políticas, equipo de trabajo, reconocimiento, condiciones de trabajo, realización e interés de trabajo. Por lo tanto se observa que existen factores motivacionales e higiénicos asociados, reiterando el rechazo de la Ho ya que estos factores si que influyen en la rotación de personal de la escuela Ovidio Decroly.

**Tabla 12. Índice de motivación del personal docente**

Dim	Factor	% de varianza	peso	media	Índice de motivación
1	Ascensos	33.867	41.90%	2.31	0.97
2	Políticas	10.964	13.56%	2.6	0.35
3	Equipo de trabajo	9.699	12.00%	2.39	0.29
4	Reconocimiento	8.315	10.29%	3.67	0.38
5	Condiciones de trabajo	7.297	9.03%	3.16	0.29
6	Realización	5.893	7.29%	2.6	0.19
7	Interés del trabajo	4.799	5.94%	2.77	0.16
Índice de motivación total					2.62

Según la tabla 12 se puede observar una medida del índice de motivación del personal docente en la escuela Ovidio Decroly. Y la forma en que este influye en la variable dependiente elegida para esta investigación: la rotación de personal. De acuerdo a la escala, se podría determinar que el valor de 2.62 es más una tendencia negativa en general, el cual definitivamente está incidiendo en el fenómeno de la rotación y por ende afectando a la institución en general.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta el análisis de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de investigación, que para el caso particular fue una encuesta (se puede encontrar en el Anexo) sobre los factores que influyen en la rotación de personal en el centro educativo Ovidio Decroly de San Pedro Sula, se concluye lo siguiente.

### 5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones mostradas conforman el análisis general de los resultados de las variables establecidas en los capítulos anteriores en los objetivos. Por lo cual se pretende dar respuesta tanto a las preguntas como a los objetivos presentados y también sirven de guía para las recomendaciones que se dan en la presente investigación.

- 1) Con respecto a los ascensos, se concluye es necesario tener un plan de promoción, mediante el cual se les permita a los colaboradores continuar desarrollando sus habilidades y con el cual pueda obtener un ajuste salarial para así lograr motivar al personal con la realización de sus funciones.
- 2) De acuerdo a la segunda variable que corresponde a: Políticas; se puede decir que no hay claridad en el orden jerárquico, por ende, no hay funciones claras y las tomas de decisiones se vuelven más difíciles, cabe destacar que contar con una estructura organizacional clara se vuelve importante para alcanzar el éxito en los negocios. Así mismo, el reglamento interno es una herramienta primordial para el equipo de trabajo, sin embargo, la muestra indicó indiferencia en lo que concierne a estos atributos.
- 3) En lo que atañe al equipo de trabajo, donde se toma en cuenta la comunicación interpersonal y el soporte del superior, se concluye que ambos indicativos no se están llevando a cabo, pues la muestra arroja un resultado con tendencia negativa. Siendo estos componentes fundamentales para el buen desarrollo de actividades.
- 4) Es necesario se brinde una retroalimentación a cada colaborador ya sea pública o personal. Actualmente los datos reflejan que no se ejecuta una acción de parte de la institución en la que se deje saber el grado de satisfacción de las autoridades con el desempeño respectivo de los colaboradores y esto puede ayudar a que se permita el desarrollo laboral de los mismos.

- 5) Respecto a las condiciones de trabajo, donde se toma en cuenta el espacio físico y la carga de trabajo se concluye que el espacio en donde los docentes y alumnos se desenvuelven es conveniente para realizar sus labores, la institución cuenta con instalaciones amplias, muy buena iluminación y ventilación. Sin embargo, la carga de trabajo hacia los docentes se muestra en desacuerdo e indecisión.
- 6) Referente a la dimensión de realización, de acuerdo a la información recolectada se concluye que la institución no brinda muchas oportunidades de desarrollo de proyectos, pues se muestra un resultado indiferente y no se empodera dando la libertad de tomar decisión dependiendo de las circunstancias.
- 7) Respecto a la dimensión de interés del trabajo existe descontento en general pues se muestra desacuerdo con el hecho de si se permite manifestar propia personalidad con el desarrollo de las funciones; y en lo que concierne a la ejecución de programas de reconocimiento aparenta no haber certeza de hasta qué punto puede llegar a existir dentro de la organización.

## 5.2 RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan una serie de sugerencias a la investigación rotación de personal de la escuela Ovidio Decroly, dichas sugerencias se derivan de las conclusiones planteadas anteriormente con el objetivo de disminuir el nivel de rotación de los docentes y lograr retener al personal idóneo, capacitado y comprometido. Estas recomendaciones se alinearán con las actividades necesarias del plan de acción que ayudará a la institución a ejecutar las mismas.

- 1) Para la variable ascenso se recomienda realizar un benchmark salarial para desarrollar un proceso de análisis de las competencias y así adecuar las escalas salariales para lograr compensar a los docentes de una manera justa y equitativa y a través de la evaluación de desempeño realizar ajustes salariales de acuerdo con los resultados obtenidos. Se recomienda una mayor participación de parte del departamento de Recursos Humanos implementando un plan de capacitación, para brindar una opción de progreso y participación en el proceso de capacitación, logrando cubrir las necesidades detectadas en la labor, en las acciones y en los logros de metas, todo con el fin de proporcionar a los docentes conocimientos y desarrollo de habilidades para

lograr un mejor desempeño. Así mismo se recomienda la implementación de un plan de carrera siendo esta una excelente herramienta para motivar, así los docentes sabrán que tienen posibilidades de ascender.

- 2) Para la variable políticas se recomienda que cada inicio de año escolar se socialice la estructura organizacional con sus responsabilidades claramente definidas y el reglamento interno a todos los docentes, ya que a través de las políticas se establecen mecanismos que permiten que se cumpla de manera eficiente las metas que la institución tiene, así mismo, debe analizar las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que las desempeñan para tener éxito una organización.
- 3) Para la variable equipo de trabajo se recomienda implementar de forma permanente una evaluación de desempeño para comprobar el logro de los objetivos propuestos por parte de los docentes con el fin de mejorar el desarrollo integral del docente a través de planes de acción con el jefe inmediato para así encaminar su plan de carrera. Así mismo, se deben de implementar reuniones periódicas con el equipo de trabajo exponiendo las necesidades o situaciones relevantes para así mejorar la comunicación interna, y buscar hacer del conocimiento de los docentes lo que piensan sus jefes, y que sus jefes conozcan el pensamiento de sus docentes así ambas partes se sentirán implicados en las distintas actividades y proyectos.
- 4) Para las variables reconocimiento e interés del trabajo, se recomienda implementar un plan de reconocimiento estratégico alineado a la estrategia institucional y que responda a las necesidades del talento humano, al reconocer a sus empleados esto tiene un impacto positivo en ellos, afianza la relación con la institución, aumenta el compromiso, autoestima y confianza lo que provoca más motivación.
- 5) Para la variable condiciones de trabajo se recomienda mejorar el entorno laboral, adaptando productos, tareas y herramientas a las necesidades y capacidades de los docentes, mejorando la eficiencia, seguridad y bienestar, proporcionando a los docentes el material necesario para llevar a cabo las funciones que se le asignen.
- 6) Para la variable de realización se sugiere que se promueva la asignación de proyectos, esto mediante asignar la organización de los eventos importantes al personal docente que exprese su voluntad para apoyar los mismos. Además, para la toma de algunas decisiones institucionales se sugiere tomar en cuenta la opinión de los colaboradores docentes de forma que pueda existir un ambiente de inclusión en la que se fomente el sentido del logro en los colaboradores.

- 7) Se recomienda usar la teoría modificada de las siete variables independientes al momento de analizar los factores influyentes en la rotación del personal de la escuela Ovidio Decroly. Las nuevas dimensiones se aplicarán a la realidad de la institución, por lo que la medición será más acertada.



## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

En este último capítulo de la investigación se pretenden elaborar un plan de acción que ayude a la institución Ovidio Decroly a reducir el índice de rotación en los docentes a través de las conclusiones de los resultados y en base a las recomendaciones planteadas en el capítulo anterior. Esto con el objetivo de que el estudio realizado sobre la rotación basado en salario y capacitación, políticas e incentivos, supervisión y comunicación, reconocimiento, condiciones de trabajo, realización e interés del trabajo, sirviendo de apoyo para crear procesos de mejora continua para los docentes y así reducir el índice de rotación.

### **6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA**

La propuesta principal para la institución Ovidio Decroly está basada en la resolución de la rotación de los docentes. Por lo tanto, el título de la propuesta es “Plan de acción para reducir la rotación en la institución Ovidio Decroly”

### **6.2 INTRODUCCIÓN**

Es de suma importancia el análisis de la congruencia entre el tema de investigación, los objetivos planteados, las conclusiones obtenidas de los resultados y las recomendaciones dadas previo a elaborar un plan de acción. El objetivo principal en los siguientes apartados es brindar una coherencia entre las estrategias que se recomiendan en los incisos posteriores y los lineamientos establecidos en el Capítulo III de la presente investigación.

Dado que según el análisis el 80% (de acuerdo a la tabla 12 en el apartado 4.4.2) de los factores que influyen en el fenómeno de la rotación este concentrado en los factores: ascensos, políticas, trabajo en equipo y reconocimiento; se tomará en cuenta únicamente dichos factores para la elaboración de las sugerencias para atacar el fenómeno de la alta rotación.

**Tabla 13. Congruencia plan de acción**

Título	Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de Acción
	Objetivo General	Objetivo Específico			
Factores que influyen en la rotación de personal de la escuela Ovidio Decroly	Determinar los factores que tienen mayor incidencia en la rotación de personal en la Escuela Ovidio Decroly	Conocer la influencia que tiene el factor ascensos en la rotación	Es necesario tener un plan de promoción, mediante el cual se les permita a los colaboradores continuar desarrollando sus habilidades y con el cual pueda obtener un ajuste salarial	Mayor participación de RRHH realizando un benchmarking salarial para adecuar las escalas salariales, implementar un plan de promoción y capacitación. Asimismo, implementar un plan de carrera.	"Creación de plan de capacitación y planes de carrera"
		Conocer la influencia que tiene el factor políticas en la rotación	No hay claridad con la estructura organizacional y es vital para alcanzar el éxito en los negocios. Así mismo, el reglamento interno es una herramienta primordial para el equipo de trabajo, sin embargo, la muestra indicó indiferencia	Se recomienda una mayor participación de parte del departamento de Recursos Humanos implementando un plan de inducción, para brindar una opción de progreso y participación en el proceso de capacitación.	"Socialización de la estructura y políticas"
		Conocer la influencia que tiene el factor equipo de trabajo en la rotación	En lo que atañe al equipo de trabajo, donde se toma en cuenta la comunicación interpersonal y el soporte del superior, se concluye que ambos indicativos no se están llevando a cabo. Siendo estos componentes fundamentales para el buen desarrollo de actividades.	Implementar reuniones periódicas con el equipo de trabajo exponiendo las necesidades y situaciones relevantes para así mejorar la comunicación interna, para que todas las partes se impliquen en las distintas actividades y proyectos.	"Implementación de reuniones de equipo"
		Conocer la influencia que tiene el factor reconocimiento en la rotación	Es necesario se brinde una retroalimentación a cada colaborador ya sea pública o personal, actualmente no se ejecuta	Diseñar un plan de reconocimiento estratégico alineado a la institución y que responda a las necesidades del talento humano	"Diseño de plan de reconocimiento"

La tabla anterior muestra la congruencia entre el título, los objetivos, las conclusiones y las recomendaciones respectivas. De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación se puede determinar en general que la motivación del personal docente tiene una tendencia negativa por lo cual se explica el fenómeno de la rotación. El objetivo del presente capítulo de Aplicabilidad

es sugerir y enumerar las acciones que se estime convenientes para mejorar el índice de motivación en el personal docente y se pueda disminuir la rotación existente en la institución.

### 6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

En lo que respecta a la aplicabilidad del presente proyecto de investigación, se pretende presentar el plan de acción que se desarrolle a la dirección de la Escuela Ovidio Decroly; para que puedan analizar los factores que influyen en el problema de la rotación y de esta manera puedan revisar las sugerencias acá planteadas para que puedan desarrollar y fortalecer las oportunidades de mejora, dado los resultados obtenidos. Se espera que la dirección en conjunto con la persona asignada para el área de recurso humano pueda buscar al personal adecuado para delegar las tareas que se deben lograr.

#### 6.3.1 ESTRATEGIA DE ASCENSO

El objetivo primordial de la estrategia de ascenso es adecuar las escalas salariales para compensar a los docentes de una manera justa y equitativa y a través de la capacitación y plan de carrera proporcionar conocimiento y desarrollo de habilidades para lograr un mejor desempeño de parte de los docentes y brindarles la oportunidad de ascender. Para el cumplimiento de esta estrategia se detallan una serie de actividades a continuación:

- 1) Se debe de implementar el servicio de benchmarking salarial a través del departamento de Recursos Humanos, se podrá analizar las escalas salariales, desglosándose en detalle los paquetes de compensación y beneficios que se está ofreciendo en el mercado, en este caso comparándolas con la competencia que son las demás instituciones del mismo nivel, así se podrá alinear la política de retribución de la institución con la finalidad de no perder y de poder retener a sus mejores docentes debido a ofertas externas que impliquen incrementos salariales.
- 2) Elaborar un plan de capacitación hacia los docentes a través del departamento de Recursos Humanos, que responda a sus necesidades, buscando mejorar la actitud, el conocimiento, las habilidades y conductas de su personal que les permita cumplir con las funciones que requiere la docencia estableciendo direcciones claras y permitiéndoles adquirir nuevas herramientas para

ponerlas en práctica en situaciones que se presenten día con día. Todas las capacitaciones que se encuentren en el plan de capacitaciones deben de ser realizados por profesionales externos.

- 3) Implementar un plan de carrera profesional que ayude al bienestar de sus docentes potenciando la motivación laboral, a través de la elaboración de un organigrama detallando los puestos laborales de la institución y las funciones que se llevan a cabo, a través de perfiles de puestos profesionales, de este modo, se sabrá las funciones y tareas que se necesita cumplir para cada cargo. Así mismo, realizar evaluaciones de desempeño a los docentes para medir los resultados obtenidos y a través de la evaluación identificar los talentos, esos docentes con mayor potencial dentro de la institución, seguidamente diseñar un mapa de carrera en las que se establezcan acciones de crecimiento profesional en función de su puesto y aspiraciones en la institución, a través de estos pasos se fortalecerá su integración y ascenso de los docentes.

### 6.3.2 ESTRATEGIA DE POLÍTICAS

El objetivo primordial para la estrategia políticas es comunicar las descripciones fundamentales de la organización, así mismo, familiarizarse con sus compañeros de trabajo y conocer los perfiles de los puestos para obtener más conocimiento sobre las funciones que cada puesto desempeña.

- 1) Se debe de diseñar un plan de inducción por parte del departamento de Recursos Humanos, que permita proporcionar a los empleados información sobre el reglamento interno de la institución ya que a través de las políticas se establecen mecanismos que permiten que se cumpla de manera eficiente las metas que la institución tiene.
- 2) Se debe realizar una reingeniería en el diseño de las funciones y elaboración de perfiles de puesto permitiendo un funcionamiento favorable. Un buen diseño de puestos relaciona los procesos y las estructuras de la organización, brindando la información precisa del puesto a desempeñar. Una vez ya obteniendo el panorama general sobre la organización se realizan la identificación del puesto y a través del desarrollo de un cuestionario se procede a describir el puesto, la fecha que se elaboró la última descripción, se verifica la información para actualizarla, se describen los deberes y responsabilidades específicos ya que permiten conocer a profundidad las labores,

se procede a las aptitudes humanas y las condiciones de trabajo describiendo los conocimientos, habilidades, requisitos académicos y experiencia que debe tener la persona que desempeñará el puesto. A través del análisis de puesto se puede obtener una selección y contratación más precisa.

### 6.3.3 ESTRATEGIA DE EQUIPO DE TRABAJO

En la estrategia de equipo de trabajo es importante ya que genera un buen ambiente y buenas relaciones entre los empleados, existiendo una excelente comunicación y el poder compartir opiniones ayuda a que haya una comunicación más directa y fluida. Por ende, la estrategia a utilizar en la variable equipo de trabajo, es implementar de forma bimestral una evaluación de desempeño para poder comprobar los objetivos que han obtenido en dicho tiempo. Así mismo establecer un día de la semana para reuniones con el jefe inmediato donde se podrá exponer necesidades o situaciones de importancia para obtener una solución más rápida y así mejorar la comunicación interna.

### 6.2.4 ESTRATEGIA DE RECONOCIMIENTO

El reconocimiento como tal puede consistir en algo básico como la atención personal y mostrar interés o aprobación por un trabajo bien realizado. El hecho de que exista puede generar sinergias positivas y beneficios a las empresas de diferentes maneras; como el que se busca en la escuela Ovidio Decroly: provocar que los colaboradores se sientan motivados con la institución y también identificados con la misma. Esto se podría realizar de las siguientes maneras:

- 1) Implementando un sistema de reconocimiento formal escrito, el mismo puede consistir en un reconocimiento por mantenerse dentro de la institución cierto tiempo; se pueden establecer objetivos colectivos y celebrarlo una vez sean alcanzados.
- 2) Establecer una cultura de reconocimiento informal sobre todo de los directivos o mando intermedio.

## 6.3 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

A continuación, en la tabla siguiente se muestran las diferentes actividades a realizar para el plan de acción. Las mismas se les asignó la fecha de inicio y responsable asociado a cada actividad. Las actividades se distribuyeron en el segundo semestre de 2019 para que se pueda planificar para

el año 2020 la implementación de la mayoría de recursos que se pretende crear para mejorar el tema de la rotación de personal en la Escuela Ovidio Decroly.

**Tabla 14. Cronograma de actividades**

#	Actividad	Inicio	duración (semanas)	jul-19				ago-19				sep-19				oct-19				nov-19				dic-19			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Benchmarking Salarial y beneficios	03/06	4	■	■	■	■																				
2	Análisis comparativo políticas de retribución externa	01/07	1					■																			
3	Elaborar una evaluación de desempeño	22/07	4							■	■	■	■														
4	Diseñar mapa de carrera	19/08	2									■	■														
5	Diseñar plan de inducción de políticas	02/09	2													■	■										
6	Revisión de perfiles de puesto	08/07	2	■	■																						
7	Elaborar evaluación de desempeño	30/09	52																	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Establecer la política de reunión semanal	16/09	52																	■	■	■	■	■	■	■	■
9	Crear e implementar sistema de reconocimiento formal	16/09	52																	■	■	■	■	■	■	■	■

La tabla 14 se realizó únicamente para seis meses, sin embargo, hay actividades que se deben continuar ejecutando a lo largo del año pues son permanentes. La unidad de tiempo considerada es por semanas. En ella se reflejan cada una de las actividades necesarias para llevar a cabo las recomendaciones sugeridas en el presente trabajo de investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice hall.

Berardi, L. (2015). *Investigacion Educativa*. Montevideo: CONTEXTO S.R.L.

Chiavenato, I. (2007). En *Administración de Recursos Humanos*. Mexico.

Chiavenato, I. (2007). En *Administración de Recursos Humanos*. Mexico. Obtenido de <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>

CNNExpansion. (agosto de 2014). 10 rasgos que distinguen a un millennial.

Decroly Christian International School. (2018). *Decroly Christian International School*. Obtenido de Decroly Christian International School.

Deloitte. (2018). *The rise of the social enterprise. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends*. Obtenido de [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends\\_Rise-of-the-social-enterprise.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf)

*Dimension Empresarial*. (13 de febrero de 2019). Obtenido de <http://dimensionempresarial.com/teoria-de-los-dos-factores-herzberg/>

El Heraldo. (2018). El Heraldo. *El Heraldo*.

Gajardo, M. (2002). *¿Cuánto duran los ministros de educación en América Latina?* Santiago: PREAL.

Gallardo, C. P. (28 de mayo de 2018). *Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke*.

Giacomozzi, A. M. (2008). *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*. Rio de Janeiro. Obtenido de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>

Gualavisi, M. (2016). *Antigüedad en el Empleo y Rotación laboral en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Herzberg, F. (1968). En *Work and the nature of man*.

Imperial, I., & Mondelli, A. (2016). El desafío de retener a distintas generaciones.

Imperias, I. (s.f.).

Instituto Nacional de Estadística. (2016). Mercado Laboral. *Instituto Nacional de Estadística*;

Kerlinger, F., & Lee, H. (s.f.). *Metodos de Investigacion en Ciencias Sociales*. McGraw Hill. Obtenido de <https://psicologiaexperimental.files.wordpress.com/2011/03/kerlinger-y-lee-cap-1.pdf>

La Prensa. (2018). Desempleo abierto en Honduras. *La Prensa*.

Lopez, K. G. (2016). *Causas interna y externas que influyen en la rotación de personal*. Guatemala.



Maldonado, J. A. (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*.

Manene, L. M. (16 de septiembre de 2012). Recuperado el 1 de marzo de 2019, de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>

Mateo, S. (5 de mayo de 2015). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/>

Meza, J. (febrero de 2018). *Retención y desarrollo de capital humano*. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/indice-rotacion-personal-concepto-calculo-evaluacion/>

Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación* (5ta Edición ed.).

Oviedo, C. A. (s.f.). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>

Perez, O. (abril de 2016). *PeopleNext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa>

Pink, D. (2009). *Drive, the Surprising Truth about What Motivates Us*. New York.

Quintero, J. R. (mayo de 2011). Teoría de las necesidades de Maslow. Venezuela.

Ramirez, D. (26 de marzo de 2011). TEORÍA DE LA EVALUACIÓN COGNOSCITIVA.

*Randstad*. (23 de marzo de 2017). Recuperado el 1 de marzo de 2019, de [https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/motivacion-vs-satisfaccion-la-teoria-de-los-2-factores\\_1393/](https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/motivacion-vs-satisfaccion-la-teoria-de-los-2-factores_1393/)

Rovira, I. (s.f.). *Psicología y mente*. Recuperado el 1 de marzo de 2019, de La Teoría del Factor Dual de Frederick Herzberg: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-factor-dual-frederick-herzberg>

Salazar, B. (6 de mayo de 2018). *ABCFinanzas*. Recuperado el 1 de marzo de 2019, de <https://www.abcfianzas.com/emprendimiento/teoria-de-los-factores-de-herzberg>

Salazar, B. (1 de febrero de 2019). *ABCFinanzas.com*. Obtenido de <https://www.abcfianzas.com/emprendimiento/teoria-de-los-factores-de-herzberg>

Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL.

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

SIMAPRO. (Marzo de 2019). *OITSIMAPRO.ORG*. Obtenido de [https://www.oitsimapro.org/uploads/3/1/9/0/31906627/calculo\\_tasa\\_de\\_rotacio%CC%81n.pdf](https://www.oitsimapro.org/uploads/3/1/9/0/31906627/calculo_tasa_de_rotacio%CC%81n.pdf)

*Universidad de Alicante*. (2018). Recuperado el marzo de 2019, de <https://web.ua.es/es/lpa/docencia/practicas-analisis-exploratorio-de-datos-con->

spss/practica-5-analisis-multivariante-con-spss-reduccion-de-datos-analisis-de-componentes-principales-y-factorial.html

*Upclosed*. (1 de marzo de 2019). Obtenido de <https://upclosed.com/people/frederick-herzberg/>

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administracion de Recursos Humanos. En *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana.

Zambada, R. F. (2006). *Factores que influyen en la rotación de personal en una organización*. Mexico.

## ANEXOS

### ANEXO1. ENCUESTA

Amablemente solicito unos minutos para completar una encuesta. Toda la información que usted brinde será manejada de forma confidencial y se utilizará únicamente para fines académicos, como parte de un proyecto de graduación de la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC. Muchas gracias. Instrucciones: favor responda las siguientes preguntas según la escala mostrada a continuación, marcando la casilla que usted estime conveniente.

Totalmente de acuerdo= 5

De acuerdo= 4

Ni de acuerdo ni desacuerdo= 3

En desacuerdo= 2

Totalmente en desacuerdo= 1

Pregunta		Respuesta				
1	Favor indique su edad					
2	Genero	F		M		
3	¿Considera que el espacio físico brindado por la institución es apto para ejecutar las labores asignadas?					
4	¿La distribución de la carga de trabajo asignada es adecuada?					
<b>Políticas de la compañía</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
5	¿Conoce la estructura organizacional? (como ser: jerarquía, organigrama, departamentos)					
6	¿Considera que el reglamento interno de la organización se cumple a cabalidad?					
<b>Supervisión</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
7	¿Se realiza una evaluación del desempeño durante el año?					
8	¿Cuenta con apoyo/soporte de su superior inmediato en casos necesarios?					
<b>Compañeros de trabajo</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
9	¿Los miembros de su equipo son conscientes de las metas y expectativas de la institución?					
10	¿Considera que existe una comunicación fluida entre su equipo de trabajo?					
<b>Salarios</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
11	Considera el salario base es el adecuado conforme a sus funciones y conocimientos					
12	Se brinda ajuste salarial según la evaluación de desempeño					
<b>Interés del trabajo</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
13	Considera se permite manifestar su propia personalidad de forma plena al desempeñar las funciones					
14	Se brinda oportunidad para continuar desarrollándose profesionalmente					

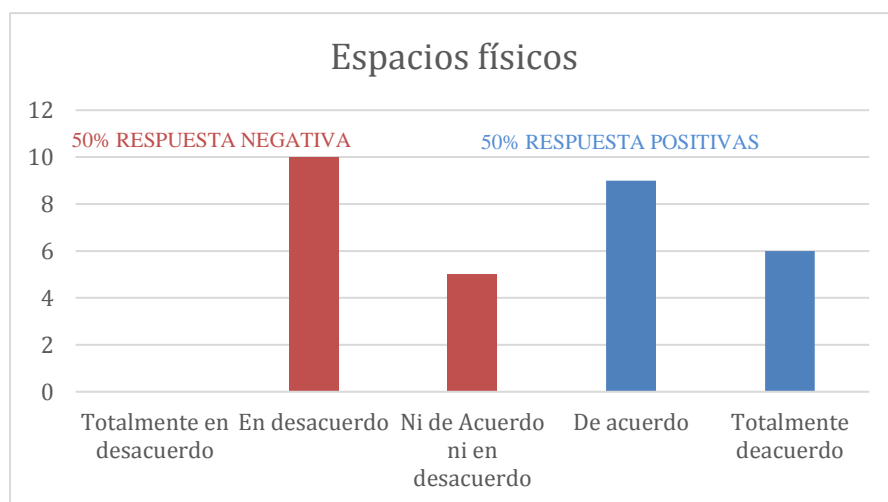
<b>Responsabilidad</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
15	Se asignan nuevas tareas que le permitan ampliar el puesto y brindarle mayor control de su puesto					
16	Se cuenta con programas para incentivar la conducta responsable de los docentes					
<b>Reconocimiento</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
17	Considera necesario que se le brinde un indicativo de forma personal para saber que se está haciendo el trabajo de acuerdo a lo esperado					
18	El hecho que le indiquen que se encuentran satisfechos con su desempeño le motiva a ser mejor					
19	Considera que existe una política de reconocimiento actualmente en la					
<b>Realización</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
20	Se le permite ser participe en la ejecución de proyectos para el desarrollo de la organización					
21	Considera que tiene la libertad de poder tomar decisiones respecto a los problemas que se pudieran dar durante la ejecución de su trabajo					
<b>Avance y crecimiento</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
22	Se cuenta con un programa de capacitación que le facilite la ejecución de sus labores y a la misma vez le permita desarrollar habilidades					
23	Considera que la institución cuenta con planes para promover el personal interno cuando se da la oportunidad					

Muchas gracias por su tiempo.

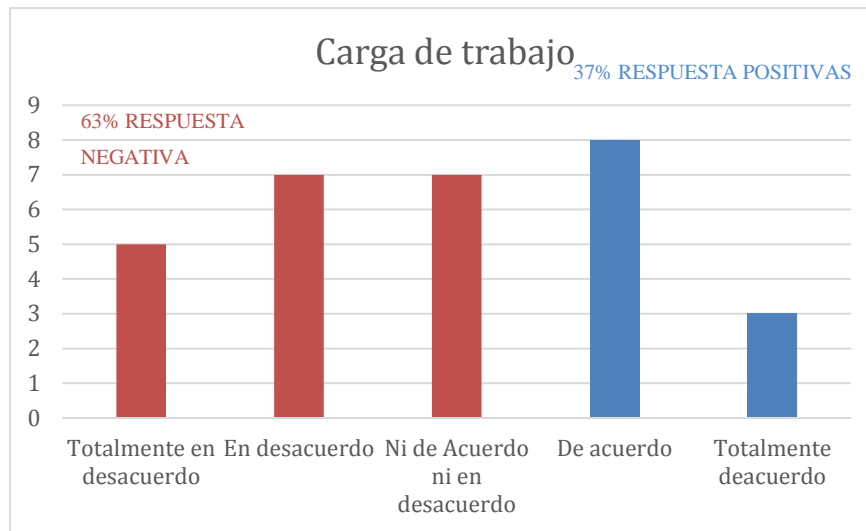
## ANEXO 2. GRÁFICOS DE RESPUESTAS EN ENCUESTAS

A continuación, se muestra las gráficas de los resultados obtenidos al aplicar el instrumento de investigación, para el caso se clasifican la escala totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y neutral como una respuesta negativa y de acuerdo, totalmente de acuerdo como respuestas positivas.

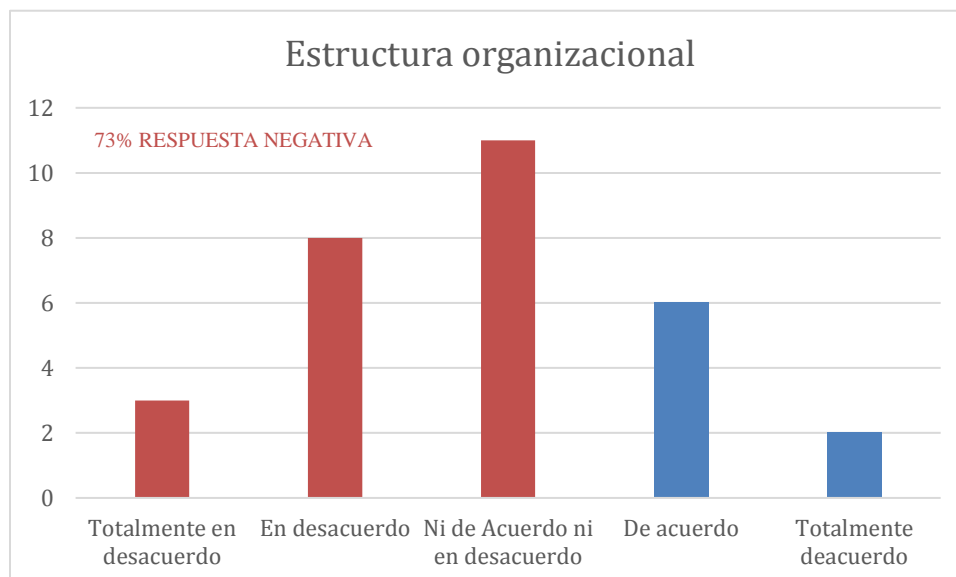
1. ¿Considera que el espacio físico brindado por la institución es apto para ejecutar las labores asignadas?



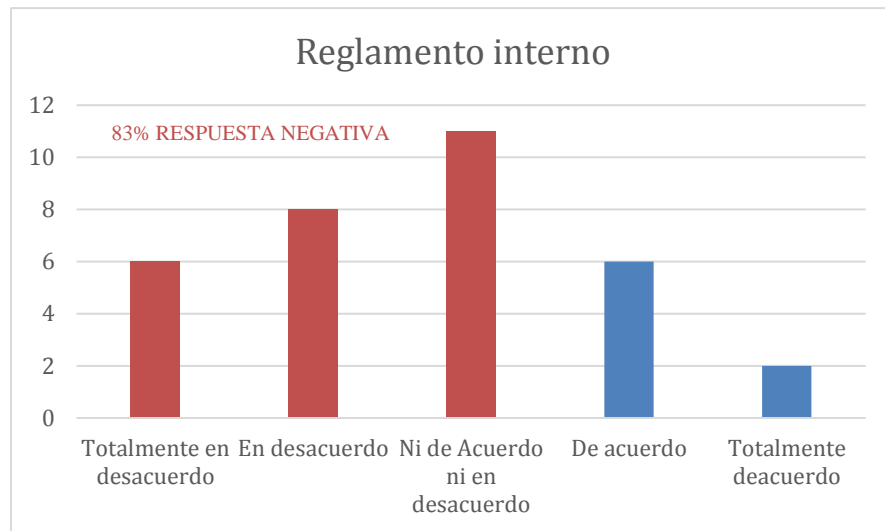
2.- ¿La distribución de la carga de trabajo asignada es adecuada?



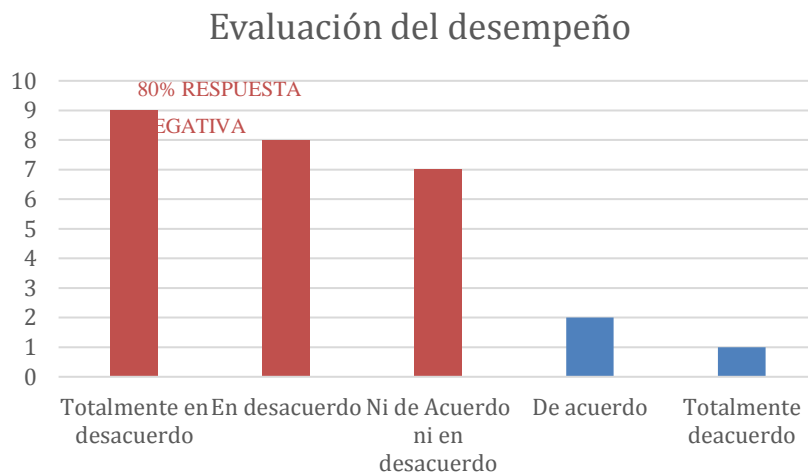
3.- ¿Conoce la estructura organizacional? (como ser: jerarquía, organigrama, departamentos)



4.- ¿Considera que el reglamento interno de la organización se cumple a cabalidad?

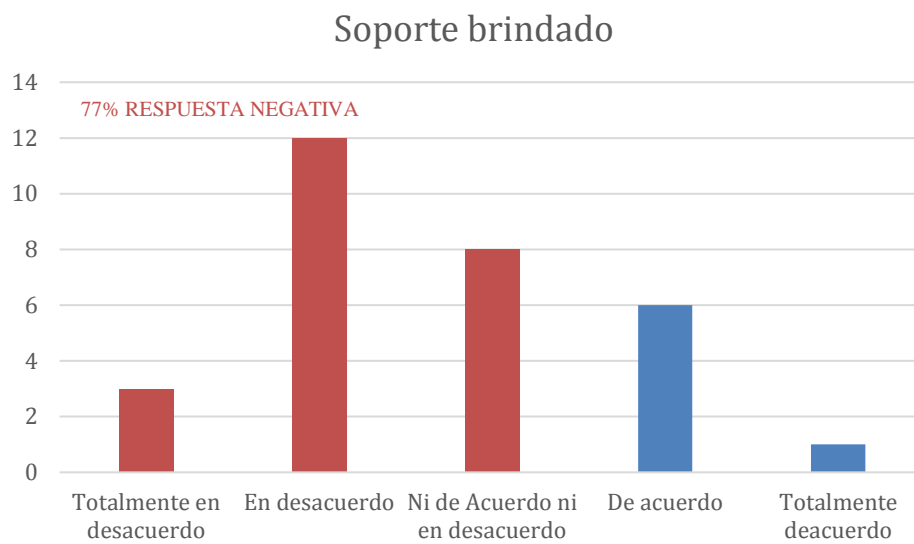


5.- ¿Se realiza una evaluación del desempeño durante el año?

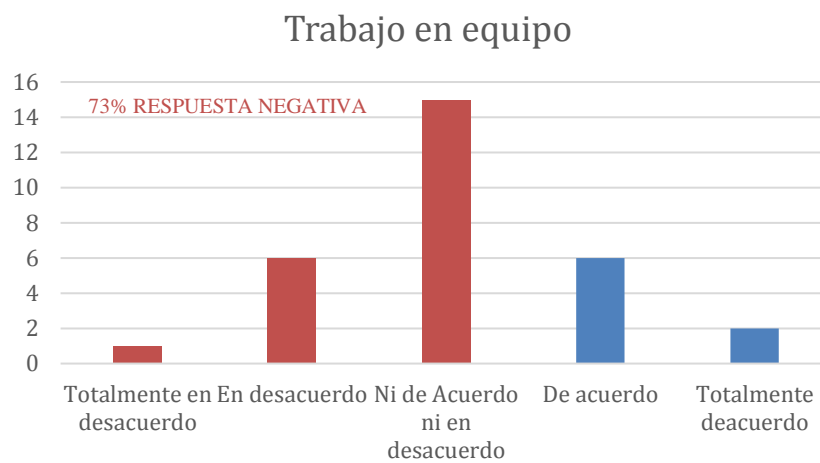




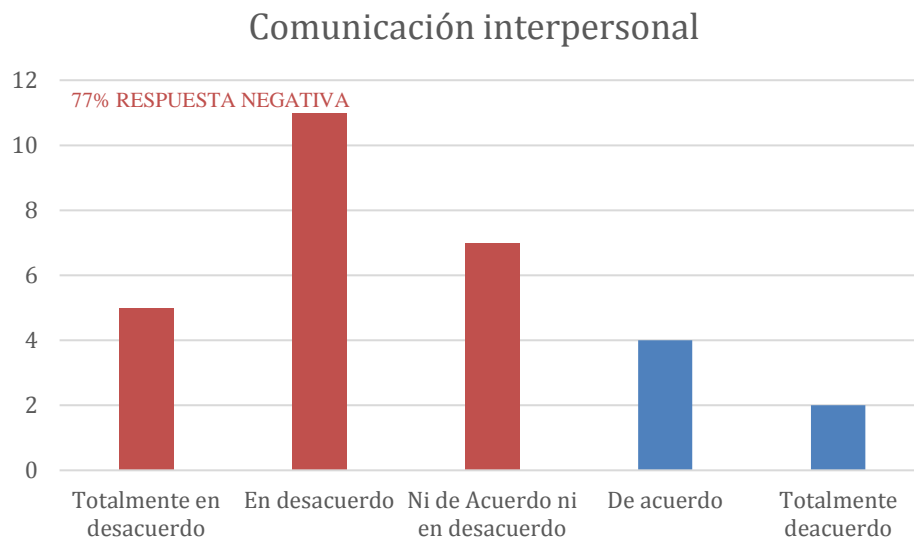
6.- ¿Cuenta con apoyo/soporte de su superior inmediato en casos necesarios?



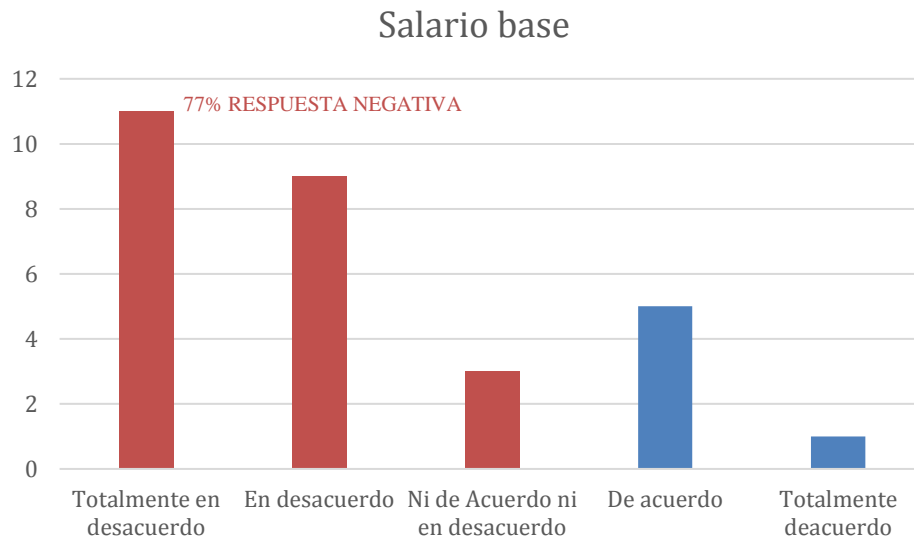
7.- ¿Los miembros de su equipo son conscientes de las metas y expectativas de la institución?



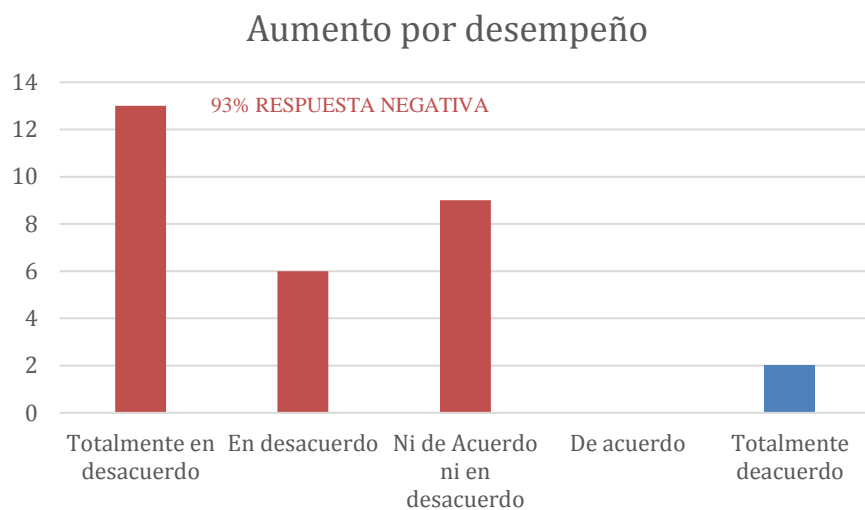
8.- ¿Considera que existe una comunicación fluida entre su equipo de trabajo?



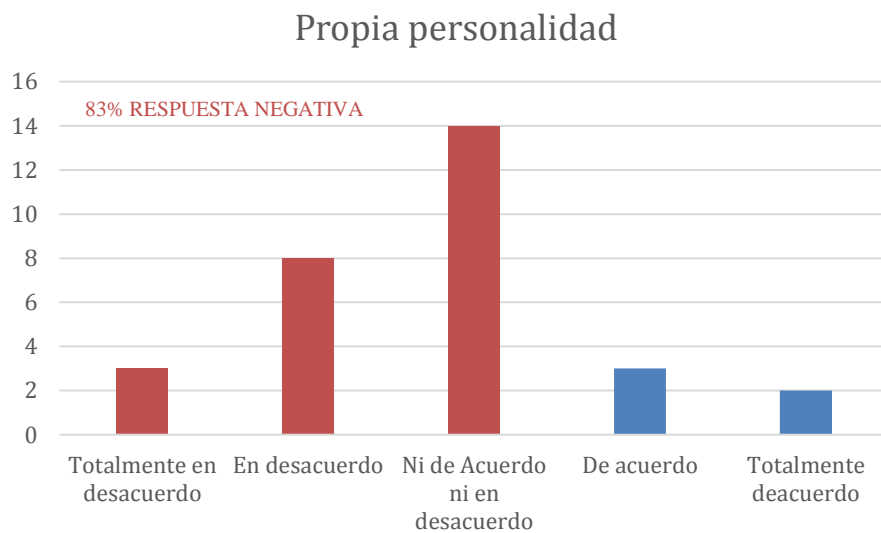
9.- Considera el salario base es el adecuado conforme a sus funciones y conocimientos



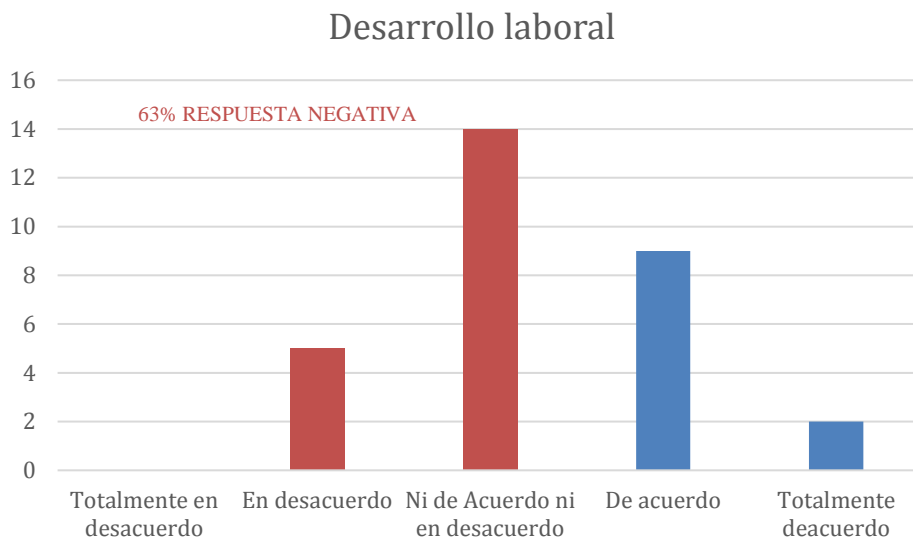
10.-Se brinda ajuste salarial según la evaluación de desempeño



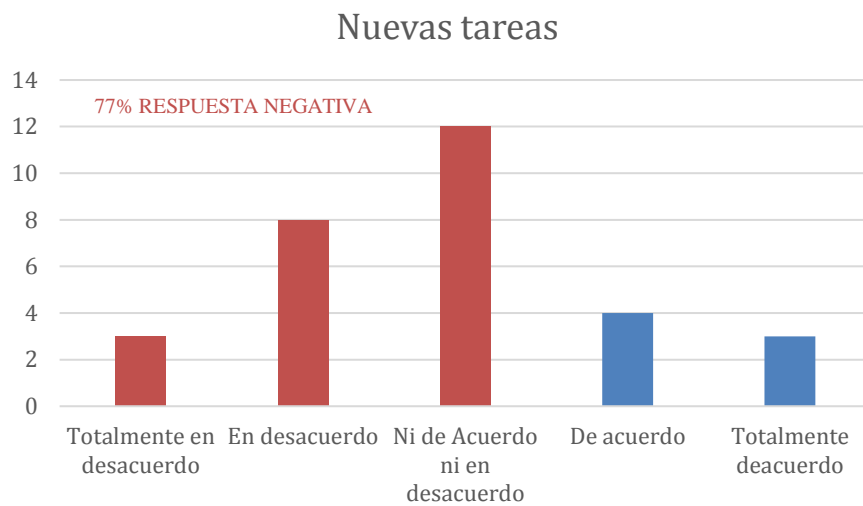
11.-Considera se permite manifestar su propia personalidad de forma plena al desempeñar las funciones



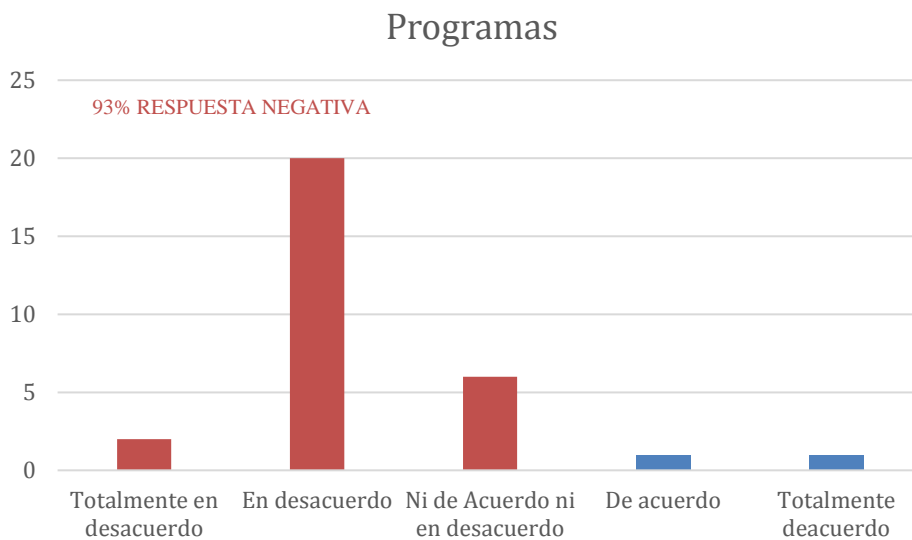
12.-Se brinda oportunidad para continuar desarrollándose profesionalmente



13.-Se asignan nuevas tareas que le permitan ampliar el puesto y brindarle mayor control de su puesto



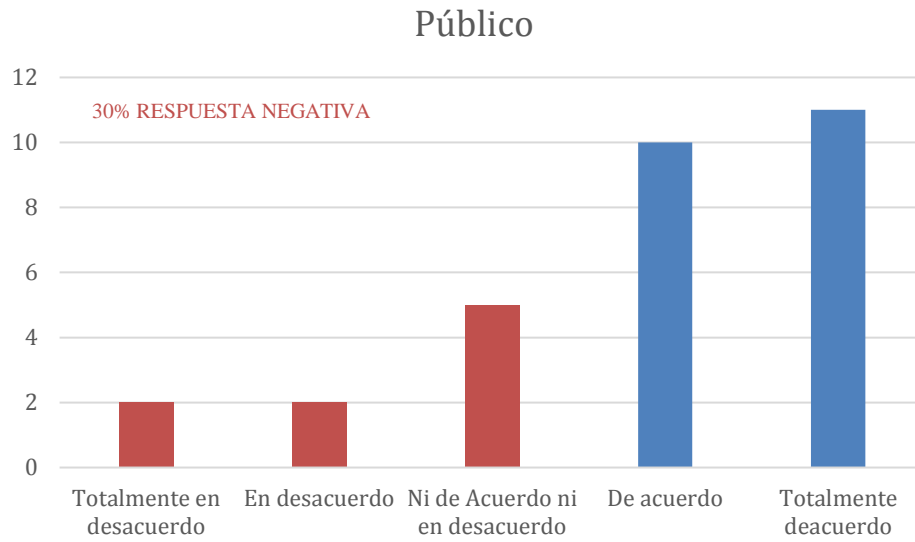
14.-Se cuenta con programas para incentivar la conducta responsable de los docentes



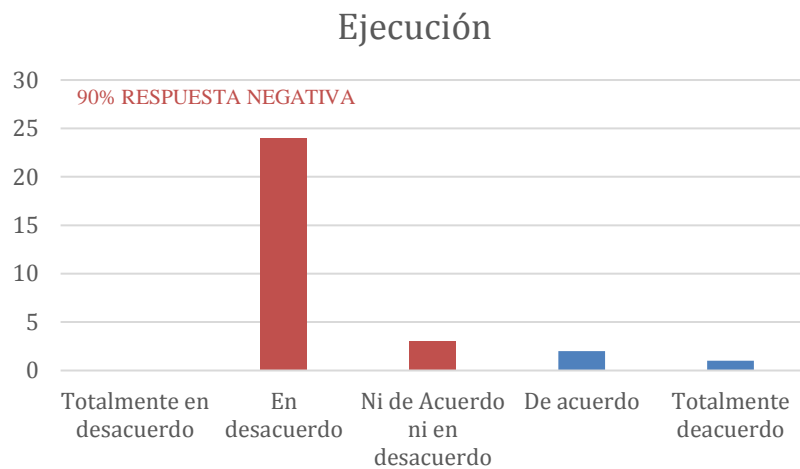
15.-Considera necesario que se le brinde un indicativo de forma personal para saber que se está haciendo el trabajo de acuerdo a lo esperado



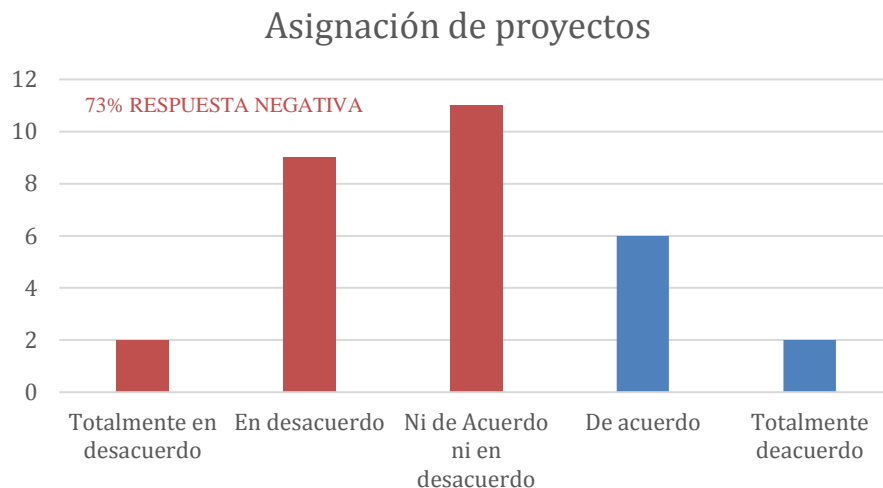
16.-El hecho que le indiquen que se encuentran satisfechos con su desempeño le motiva a ser mejor



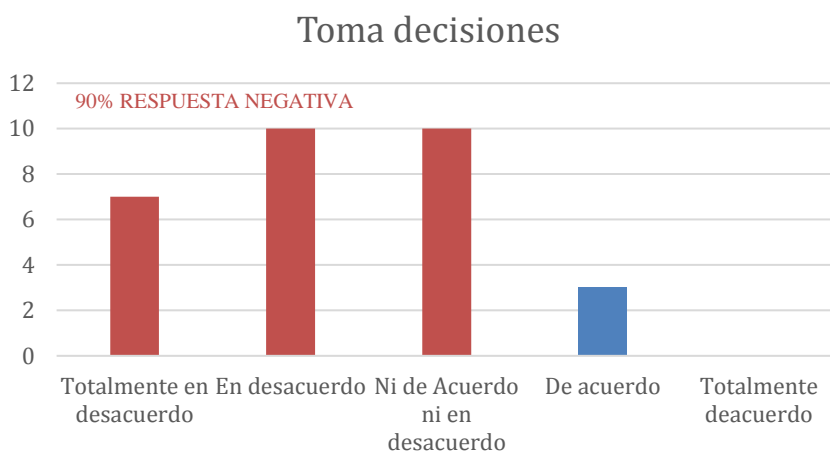
17.-Considera que existe una política de reconocimiento actualmente en la organización



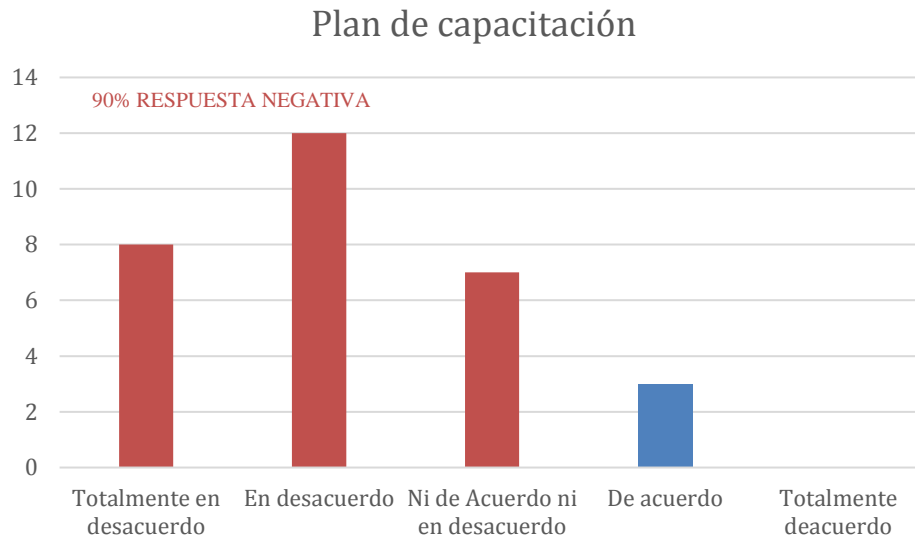
18.-Se le permite ser partícipe en la ejecución de proyectos para el desarrollo de la organización



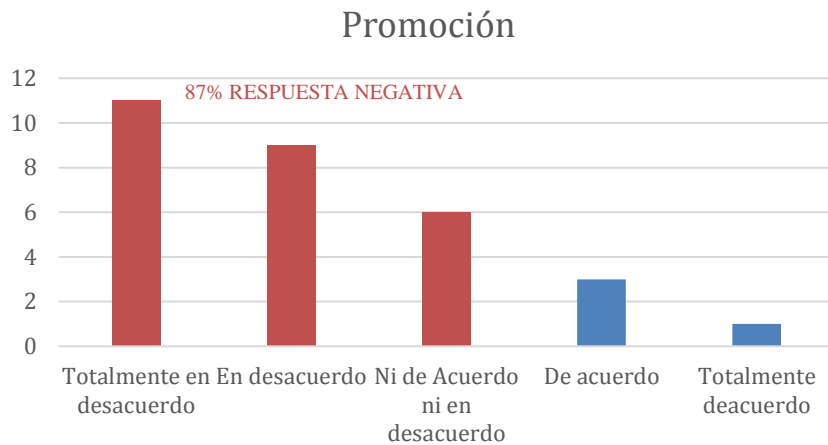
19.-Considera que tiene la libertad de poder tomar decisiones respecto a los problemas que se pudieran dar durante la ejecución de su trabajo



20.-Se cuenta con un programa de capacitación que le facilite la ejecución de sus labores y a la misma vez le permita desarrollar habilidades



21.-Considera que la institución cuenta con planes para promover el personal interno cuando se da la oportunidad





### ANEXO 3. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

San Pedro Sula, Cortes  
27 de marzo de 2019  
Reina Yomila Alvarado de Aguirre  
Rectora  
Ovidio Decroly  
Bo. El Benque 12 avenida, 5 calle

Estimada Señora: Reina Alvarado

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseo solicitar su apoyo dado que somos alumnas de UNITEC y nos encontramos desarrollando el trabajo de tesis previo a obtener el título de Máster en Dirección Empresarial.

Hemos seleccionado como tema: Factores de la rotación de personal en la escuela Ovidio Decroly.

Por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se autorice a realizar:

Entrevistas, encuestas, observaciones, análisis, muestreos, revisión de procesos.

A la espera de su aprobación,  
Atentamente,

Firmas: \_\_\_\_\_  
Número de cuenta 21713157

\_\_\_\_\_  
Número de cuenta 21643087

Por este medio: \_\_\_\_\_  
La escuela Ovidio Decroly  
(Empresa / Institución)

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de tesis de postgrado antes mencionado.



\_\_\_\_\_  
Firma y sello de Rectoría

\_\_\_\_\_  
VoBo

## ANEXO 4. VISTO BUENO ASESOR TEMÁTICO

De: Sara Galindo <[saragalind@gmail.com](mailto:saragalind@gmail.com)>  
Date: mar., 30 abr. 2019 a las 8:32  
Subject: Avance final Tesis Rotación de Personal  
To: OD Consulting Group HN <[odcghn@gmail.com](mailto:odcghn@gmail.com)>  
Cc: Elsa Aguirre <[elsaflo@hotmail.es](mailto:elsaflo@hotmail.es)>

Buendía,  
Cambios realizados, muchas gracias por el apoyo brindado durante la ejecución de nuestra tesis. El mejor de los éxitos.  
Saludos cordiales,

Sara Galindo

El lunes, 29 de abril de 2019, OD Consulting Group HN <[odcghn@gmail.com](mailto:odcghn@gmail.com)> escribió:

Buenas noches

Favor proceder, muy completo el plan de acción, no vi un presupuesto, no se si tengan tiempo de ponerlo.

Solo cambiar la tabla 14 de cronograma de actividades, poner un cuadro bonito, lo que pusieron es una pantallazo del Excel.

El resto está súper buen trabajo, les felicito colegas.

Saludos

Wilson

On Sunday, April 28, 2019, Sara Galindo <[saragalind@gmail.com](mailto:saragalind@gmail.com)> wrote:

Buendía Lic Wilson,

Adjunta encuentra el documento con las correcciones sugeridas por la terna la semana pasada, para la revisión.

Favor nos deja saber si brinda el visto bueno respectivo.

Quedo a la espera de sus comentarios.

Saludos cordiales

Sara Galindo

El mar., 23 abr. 2019 a las 18:54, OD Consulting Group HN (<[odcghn@gmail.com](mailto:odcghn@gmail.com)>) escribió:

De acuerdo

Me envía un mensajito para recordarme

## ANEXO 5. VISTO BUENO DE LA TERNA

**Gabriela Hung Mejia**

para mí, Lisette, Martha, Elsa ▾

2 may. 2019 8:28 (hace 5 días)

Buenos días,

Por mi parte pueden proceder

**Gabriela Hung**  
Directora Académica FCAS  
SPS  
Tel: 2564-5600, Ext. 2113



LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

[f](#) [t](#) [i](#) [in](#) [v](#) [s](#) [e](#)

**Lisette M. Carcamo Saucedo**

para mí ▾

3 may. 2019 20:04 (hace 4 días)

Buenas tardes.

Estimadas Maestras, No tengo más comentarios. Adelante con el proceso. Éxitos!!!

Atte.

**Lisette Cárcamo**  
Coordinadora de Postgrado  
Tel: 2564-5600, Ext. 2092



LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

[f](#) [t](#) [i](#) [in](#) [v](#) [s](#) [e](#)

**Martha María Hernández Martínez**

para mí, Lisette, Elsa, Gabriela ↘


13:41 (hace 3 horas)

Buenas Tardes estimada maestrante,

Por mi parte pueden proceder con el siguiente paso. Felicitaciones por el logro alcanzado.

Cordialmente,

**Martha Hernández**  
Coordinadora de Postgrado  
Tel: 2564-5600, Ext. 2033



LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

