



CAMBIO ORGANIZACIONAL Y AUSENTISMO LABORAL EN LAS FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

ORGANIZATIONAL CHANGE AND ABSENTEEISM IN THE NONPROFIT FOUNDATIONS

Angulo, Ana

RESUMEN

El propósito de la investigación fue determinar la relación entre Cambio Organizacional y Ausentismo Laboral en las Fundaciones Sin Fines de Lucro. Para el sustento teórico se recurrió a las teorías de: Robbins (2004), Rodríguez (2006), Davis y Newstrom (2003), Molinera (2006), Tyson y York (2007), y Chiavenato (2007), entre otros. La tipología del estudio fue descriptiva y correlacional, siendo un diseño no experimental, transeccional. La población se atribuyó a 29 personas del departamento de recursos humanos de las tres fundaciones sin fines de lucro dependientes del Gobierno regional del Estado Zulia. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, y como instrumento dos cuestionarios; donde la variable Cambio Organizacional contuvo 30 ítems y la variable Ausentismo Laboral 15 ítems; ambos con escala de Lickert, con una ponderación del 1 al 5. Sometidos a un proceso de validez de contenido por 10 expertos; la confiabilidad fue por la fórmula de Alpha Cronbach con un resultado de $r=0,992$ la variable Cambio Organizacional mientras Ausentismo Laboral un $r=0,989$. La interpretación de los datos se realizó a través del cálculo de la estadística descriptiva con frecuencias absolutas y acumuladas, apoyadas en medidas de tendencia de promedio y desviación estándar; la correlación de los resultados se obtuvo de la fórmula de Pearson $r= 0,164$, determinando una correlación positiva muy débil. A pesar que puede existir un cambio organizacional eso no incide en el ausentismo laboral.

Palabras Clave: Cambio Organizacional, Ausentismo Laboral, Cambio, Ausentismo.

ABSTRACT

The purpose of this investigation was to determine the relationship between Organizational Change and absenteeism in the non-profit foundations. The theoretical framework for organizational change variable, stand Robbins (2004), Rodríguez (2006), Davis y Newstrom (2003), Molinera (2006), Tyson y York (2007), y Chiavenato (2007), among others. The typology of the study was descriptive and correlational. The design of the experimental investigation, trans. The study population was composed of 29 persons belonging to the human resources department of the three foundations, nonprofit organizations dependent on the regional government of Zulia State. The technique of data collection was through a survey as the instrument used two questionnaires, where one variable for organizational change with 30 items and one for the absenteeism variable with 15 items, both with Likert rating scale, with a weighting 1 to 5. Subjected these to a process of content validity by 10 experts, the reliability was checked by the Cronbach alpha formula with a score of $r= 0.992$ for Organizational Change questionnaire while the absenteeism variable, $r= 0.989$. As for the interpretation of the data was used to calculate



descriptive statistics and cumulative absolute frequencies, supported by measures of average and standard deviation, the correlation of results was obtained through the formula of Pearson which was $r = 0.164$, leading to a very weak positive correlation. Although there may be an organizational change that affects not that there is absenteeism.

Keywords: Organizational Change, Absenteeism Education, Change, Absenteeism.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones han cambiado su concepción de ver el personal como un recurso o medio generador de productividad para focalizarlo como un talento capaz de aportar ideas, creatividad, soluciones, a partir de sus competencias permitiendo a partir de ello el logro de la excelencia en las funciones inherentes a su trabajo, pero además dar un valor agregado a la organización acorde al compromiso laboral adquirido.

En este sentido, los cambios implican una novedad e incertidumbre que colma los espacios en la vida empresarial, donde en ocasiones el personal no se compromete a ejercerlo por miedo al no saber cómo actuar; por ello estas deben ser fuentes generadoras de un clima armónico, propiciador de aprendizajes para la formación y desarrollo de capacidades que le permitan capitalizar el conocimiento e incrementar su intervención en el mercado.

En este contexto, el cambio forma parte de los aspectos notables del proceso de globalización en la gestión de negocios, siendo un reto actual de las organizaciones, en los cuales no solo es ser competitivo, responsable, o ético en función de los transformaciones del entorno, sino también mantenerse y consolidarse en el mercado, donde su actuación de respuestas a las necesidades de la sociedad, vinculándose así a escenarios comprometidos consigo misma pero también con los clientes externos al cual destina sus servicios.

En este sentido, para Davis y Newstrom (2003), define el cambio como toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en la que deben actuar los empleados. No obstante, en los negocios el cambio es un proceso, ya que las personas por naturaleza le temen, existiendo una alta incertidumbre ante sus consecuencias. Es importante mencionar que existen dos maneras de presentar el cambio, una donde inevitablemente ocurre, ya que no es planeado, mientras el otro caso cuando es planeada por los integrantes de la organización.

Asimismo, se pudiese considerar que los cambios en los cuales la dirección empresarial no tiene control o los impone el entorno, pudiesen ser generadores de ausentismo laboral debido a que la adaptación al mismo pudiese ser traumática dado aspectos como la incertidumbre que los mismo generan en el ambiente de trabajo.

Por otro lado, el ausentismo laboral ha sido y sigue siendo uno de los factores presente en la cotidianidad laboral, generando en caso dificultad que a su vez se le ha atribuido a cambios bien sea de manera positiva o negativa. Pero aun así, los responsables de la gestión trabajan en minimizar este factor, pues la aparición constante



podiese incrementar los índices y llegar a convertirse en una fuente de pérdida para la organización. De igual manera, es difícil producto de los cambios fluctuantes del entorno, operar sin contratiempos y se alcancen los objetivos planificados, si los empleados no se presentan a sus puestos, de allí que el flujo de trabajo se vea interrumpido y, en ocasiones exista la posibilidad de postergar decisiones importantes de cambios.

De acuerdo a lo anterior, el ausentismo es un factor que debe conocerse, y a su vez reducirse, ya que elevados índices podiese llegar a ocasionar pérdidas insoslayables en el seno empresarial, donde de no ser atendida con premura ocasionaría hasta cierre de sus funciones productivas propias de la naturaleza del negocio.

Vale acotar que este indicador ha sido caracterizado como un flagelo empresarial, comportándose como uno de los principales problemas que cualquier organización sea pública o privada, con o sin fines de lucro, influye negativamente en el alcance de los objetivos e interrumpiendo la misión de la misma.

No obstante, Chiavenato (2000), plantea que el ausentismo laboral se refiere a las faltas o inasistencia de los empleados al trabajo, en sentido más amplio, es la suma de los periodos que por cualquier motivo personal, retardo involuntarios, enfermedades comprobada o no comprobada los empleados no asisten al trabajo.

De este modo, el ausentismo laboral se ha convertido en objeto de estudio de diversas investigación en el área de los recursos humanos, es un tema complejo, el cual puede afectar, el mercado de los negocios tanto públicas como privadas, pequeñas medianas o grande, enfocándose desde varios puntos de vista, internos y externos, propios del ambiente laboral como por ejemplo, la edad de cada trabajador, actividades rutinarias, estrés laboral, responsabilidades, conflictos familiares, todos ellos, de forma individual o colectiva, ocasionan el ausentismo laboral.

En este sentido, la formulación es la siguiente interrogante: ¿Cual es relación entre el cambio organizacional y el ausentismo laboral del personal administrativo de las fundaciones sin fines de lucro? Asimismo el objetivo general de la investigación es determinar la relación entre el cambio organizacional y el ausentismo laboral del personal administrativo de las fundaciones sin fines de lucro; y por último el objetivo de correlación es establecer la relación entre cambio organizacional y ausentismo laboral del personal administrativo de las fundaciones sin fines de lucro.

DESARROLLO TEÓRICO

CAMBIO ORGANIZACIONAL

En el mundo globalizado es común observar la práctica de términos como benchmarking, empowerment, sin dejar de lado el término de cambio, puesto esta palabra es sinónimo de modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente, esto a su vez afecta por igual a cada ser humano en su ámbito individual, familiar y social.

Según Davis y Newstrom (2003), el cambio organizacional, es cualquier alteración



ocurrida en el entorno de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados, que surge como consecuencia del ambiente interior o exterior de la organización.

Al mismo tiempo, la naturaleza del cambio puede ser no planeados, drásticos o graduales, positivos o negativos, fuertes o débiles, lentos o rápidos y estimulados interna o externamente; y para sobrevivir, la decisión que enfrentan no es la de si cambiar o no, sino la de cuando y como lograr un proceso de cambio exitoso.

Sin importar su fuente, naturaleza, origen, ritmo o intensidad, estos pueden tener efectos profundos en quienes los sufre. Por tanto antes de realizarse, este proceso lleva consigo actividades que penetran no solo en la actitud del hombre para no verse afectado sino también el compromiso organizacional para mantener la confianza y credibilidad de su gente pero también en el entorno donde lleva acabo el desarrollo de sus actividades empresariales

Por otra parte, Robbins (2004), para que los cambios puedan tener lugar debe existir algún tipo de necesidad motivacional para que los mismos se produzcan; esto se origina mediante la interacción de fuerzas, las cuales se clasifican en dos: fuerzas internas y fuerzas externas.

FACTORES DE CAMBIO

Para Rodríguez (2006) los factores de cambio se definen como la evolución que sufren las organizaciones para fortalecerlas y lograr mayor provecho de las mismas. Deben considerarse tres los cuales son: estructura, tecnología y persona.

- Estructura

Según Rodríguez (2006), el cambio en la estructura incluye cualquier alteración de relaciones de autoridad, grado de centralización, rediseño de puestos, rediseño de sistemas y procedimientos administrativos. Esta definición sirve como punto de partida para definir la estructura según criterio del investigador, como los niveles de dependencia presentes en las áreas o departamentos de una organización lo que permite distinguir las líneas de mando entre dichas unidades.

- Tecnología

Para Rodríguez (2006), el cambio en tecnología abarca modificaciones en la manera en que se procesan los productos, los métodos utilizados, la maquinaria y el equipo que se utiliza. En tal sentido, la tecnología según juicio del investigador se define como las transformaciones para agilizar a través de software, hardware y redes de información los procesos de una organización.



- Persona

De acuerdo a Rodríguez (2006), los cambios en las actitudes, destrezas, expectativas, percepciones y comportamiento de los empleados, hace hincapié en el incremento de la eficacia organizacional al cambiar a los miembros de la organización

TIPOS DE CAMBIO

El cambio surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro, productivo financieramente. Existen varios tipos de cambios dependiendo la perspectiva de cada autor en este caso según Robbins (2004), el cambio se divide en dos, los cuales son las siguientes: cambio planeado y el no planeado.

- Planeado

En este orden de ideas, para Robbins (2004), son actividades de cambio o procesos de cambio deben ser proactivos y con un propósito, es decir el cambio debe ser una actividad intencional y orientada a conseguir una meta. A esto se le llama cambio planeado. Las metas del cambio planeado, básicamente son dos. La primera, busca mejorar la capacidad de la organización de adaptarse a las alteraciones del entorno, y la segunda, consiste en modificar el comportamiento de los empleados.

- No planeado

Asimismo, para Robbins (2004), el éxito o fracaso de una organización se debe a lo que sus empleados hacen o dejen de hacer, por ello el cambio no planeado abarca la modificación del comportamiento de individuos y grupos en una organización. Este un cambio circunstancial, “simplemente sucede” y en ocasiones puede llegar a tener carácter de accidental.

ETAPAS DEL CAMBIO

Sobre el particular de las etapas del cambio Robbins (2004) Lewin estructuro un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero para las organizaciones, es decir, la idea es de descongelar valores antiguos, reestructurar y recongelar estos nuevos valores; haciendo un proceso productivo.

- Descongelamiento

Para Robbins (2004), Implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto que el individuo o la organización puedan verla fácilmente aceptarla, durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio; ofreciendo el mayor número de oportunidades para disminuir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de las situaciones existentes, la necesidad de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.



- Reestructurar

Para, Robbins (2004), este aspecto implica un agente de cambio entrenado, que irá a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso, alimentando de nuevos valores, aptitudes y comportamiento, obteniendo mayor efectividad en el desempeño. Se introduce las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este periodo, aparecen los problemas; el cual suele ser el más largo y costoso.

- Recongelar

Robbins (2004), este elemento significa transformación en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma; es decir la alta gerencia incorpora nuevos puntos de vistas, creando condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Según Davis y Newstrom (2003), la resistencia al cambio se conforma de todos los comportamientos de los empleados encaminados a desacreditar, postergar o impedir la implantación de cambios en el trabajo. Ellos se resisten a los cambios porque ponen en riesgo sus necesidades de seguridad, interacción social, estatus, competencia o autoestima.

La amenaza percibida en un cambio puede ser real o imaginaria, directa o indirecta y de gran magnitud o de poca monta. Sin importar la naturaleza del cambio, algunos empleados intentan protegerse de sus efectos. Las acciones de estas personas pueden abarcar desde queja, mostrar resistencia pasiva hasta ausentismo, sabotaje y desaceleración del trabajo.

FACTORES DE RESISTENCIA AL CAMBIO

Robbins (2004), por su parte, agrupa en dos categorías las fuentes principales de resistencia: individual y organizacional.

- Individual

Robbins (2004), se define como la adaptación que tienen las personas al cambio por una cuestión de hábitos, por ejemplo un empleado bancario lo trasladan a otra oficina, puede que tenga que madrugar, entre otros. Buscar otro transporte, comer en otro restaurante, debe romper sus hábitos y eso en principio no es fácil. Influye también la seguridad ya que hay personas con una necesidad de sentirse seguros. Otras fuentes son factores económicos, la preocupación por no ser capaz de desempeñar las nuevas tareas con las correspondientes consecuencias en el salario; y finalmente el temor a lo desconocido.



- Organizacional

Robbins (2004), es la inercia estructural, es decir los mecanismos establecidos para proporcionar estabilidad (proceso de selección, grado de formalización, entre otros), es una de las fuentes de resistencia organizativa. Las interrelaciones, entre elementos también limitan los cambios. La inercia de grupo, puede actuar como restricción aunque los individuos quieran aplicar modificaciones. La amenaza a la experiencia de los grupos especializados actúa también como una limitación. Igual que la amenazada a las relaciones establecidas de poder.

AUSENTISMO LABORAL

El ausentismo laboral es uno de los principales problemas en cualquier empresa, institución pública o privada, con o sin fines de lucro, ya sean de servicios o de producción, influye negativamente para el cumplimiento de los objetivos y misión. De acuerdo a Chiavenato (2007:144), el ausentismo laboral, “es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los períodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo o algún otro motivo”.

Por otra parte, Molinera (2006), define el ausentismo laboral como el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo, cuando estaba previsto que acudiese al mismo, de manera justificada o injustificada, o no desarrollando su cometido de forma voluntaria durante una parte o la totalidad de la jornada. El ausentismo, puede ser una estrategia para reducir el estrés laboral al disponer de más tiempo para dedicar a su familiar, al descanso, pero también puede ser una manifestación de un sentimiento de hostilidad con la empresa, de falta de equidad o de injusticia respecto de su trabajo.

TIPOS DE AUSENTISMO

Como se comentó anteriormente, el ausentismo laboral es un conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no, puede ser causa de la culminación del contrato de trabajo por voluntad del empleador, siempre y cuando la causa objetiva de la ausencia no sea justificada. De acuerdo con Tyson y York (2007), existen dos tipos de ausentismo: ausentismo voluntario e involuntario.

- Personal o voluntario

Para Tyson y York (2007), la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a ir. Esta a su vez, se caracteriza por ser un costo para la empresa porque el trabajador en tales circunstancias sigue percibiendo su remuneración, en lo que se puede considerar ausentismo retribuido y comprende los siguientes apartados: enfermedades normales, accidente laboral, licencia legal, maternidad o adopción de 5 años, enfermedades profesionales.



- **Legal o involuntario**

Asimismo Tyson y York (2007), puede ser de causa médica. Para los investigadores, una adecuada política de motivación es, sin duda, la mejor arma para luchar contra el ausentismo. Es necesario unas medidas puedan contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados e implantar acciones.

CAUSAS DE AUSENTISMO

Molinera (2006), afirma que las causas del ausentismo pueden ser involuntarias, como los problemas de salud, o las derivadas de situaciones familiares u obligaciones legales, y otras, por el contrario pueden tener su origen en la voluntad del individuo. Existen diversas causas del ausentismo laboral según este autor las define de la siguiente manera:

- **Incapacidad temporal**

Molinera (2006), expresa que este aspecto es la situación en la que se encuentran los trabajadores imposibilitados temporalmente para trabajar debido a enfermedad común profesional o accidente, sea o no de trabajo, mientras recoven asistencia sanitaria de la seguridad social, así como los periodos de observación por enfermedad profesional en los que se prescribe la baja en el trabajo durante los mismos.

Estas pueden ser por accidentes de trabajo (la existencia de una lesión corporal, la condiciones del trabajador por cuenta ajena del empleado accidentado), enfermedades (enfermedad profesional y común), obligaciones de la empresa y de los trabajadores.

- **Maternidad**

La ley de conciliación de la vida familiar y laboral ha introducido cambios legislativos en el ámbito laboral para que los trabajadores puedan participar de la vida familiar, dando un nuevo paso en el camino de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para Molinera (2006).

Trata además de guardar un equilibrio para favorecer los permisos por maternidad y paternidad sin que ello afecte negativamente a las posibilidades de acceso al empleo, a las condiciones del trabajo y al acceso a puestos de especial responsabilidad de las mujeres. Algunas de las posibles causas de efectos negativos en el embarazo son: riesgos físicos, riesgos químicos o tóxicos, riesgos biológicos, riesgos ambientales y riesgos de procedimientos industriales.

- **Causas legales**

Para Molinera (2006), son aquellas que vienen motivadas por la existencia de una norma legal que permiten que un empleado no acuda a trabajar cuando se den determinadas circunstancias. Estas pueden ser por licencias y permisos y actividades sindicales. Las licencias, es una manifestación del desarrollo social, puesto que lo que hacen es reconocer la dimensión humana de trabajador, y otorgar a este unos derechos



laborales en relación con circunstancias personales del mismo, que no guardan ninguna relación con su trabajo.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación fue de carácter descriptivo-correlacional, la primera se refiere al desglose de aspectos circundante a las variables objeto de estudio a partir de características o descripción de elementos que le son inherentes en los espacios de estudios, mientras segundo aspecto concerniente a al tipo correlacional buscó medir el grado de asociación entre las dos variables.

No obstante se caracterizó como un diseño no experimental transeccional o transversal, de campo. La población objeto de estudio de la presente investigación estuvo conformada por 29 sujetos pertenecientes a las fundaciones sin fines de lucro.

Para obtener los datos necesarios en la investigación se utilizó la encuesta como técnica de recolección, según Hernández, Fernández y Baptista (2006: 341), el tipo de escala aplicada en esta investigación fue tipo Likert, el cual lo define como “conjuntos de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”.

Aplicado a las variables de estudio, para cambio organizacional estuvo constituida de 30 ítems y para ausentismo laboral de 15 ítems, dichas preguntas se construyeron tomando en cuenta la conceptualización de las variables, sus dimensiones e indicadores. Las alternativas que obedecen a la escala tipo Likert, son cinco (5) opciones de respuesta, Totalmente de acuerdo (TAD), De acuerdo (DA), Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (NA/ND), En Desacuerdo (ED) y Totalmente en desacuerdo (TED), con tipo de preguntas de estimación.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados provenientes del instrumentos de recolección de datos, se compararon y discutieron los criterios, opiniones y respuestas del personal administrativo de las fundaciones sin fines de lucro, con el fin de con la teoría y dar respuesta a los objetivos de la investigación.

El análisis de los resultados del estudio se presenta a través de la aplicación de un cuestionario dirigido al personal administrativo, además se tomó en consideración los objetivos específicos que orientaron la investigación para presentar las tablas estadísticas con porcentajes individuales por indicador y dimensión, donde refleja tanto la frecuencia relativa como absolutas. A todo lo anterior se presenta a continuación en los resultados:

Tabla 1. Factores del cambio

INDICADOR	Alternativa de Respuesta	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
PERSONAL ADMINISTRATIVO											
Estructura	1	10	34%	12	41%	3	10%	2	7%	2	7%
	2	11	38%	10	34%	5	17%	3	10%	0	0%
	3	5	17%	11	38%	7	24%	5	17%	1	3%
Tecnología	4	9	31%	10	34%	4	14%	5	17%	1	3%
	5	7	24%	11	38%	3	10%	6	21%	2	7%
	6	6	21%	11	38%	6	21%	3	10%	3	10%
Persona	7	11	38%	11	38%	4	14%	1	3%	2	7%
	8	14	48%	12	41%	1	3%	0	0%	2	7%
	9	7	24%	10	34%	1	3%	6	21%	5	17%
PROMEDIO		9		11		4		3		2	
DESVIACIÓN		10%		3%		7%		8%		5%	

Fuente: elaboración propia.

En relación a la tabla 1 se puede observar que los resultados del primer objetivo de esta investigación relacionados a los **factores del cambio** presentes en el personal administrativo de las fundaciones sin fines de lucro, se pudo conocer que el mayor promedio para la dimensión fue de 11 (desviación estándar de 3%) y el menor en 2 (desviación estándar de 5%).

La frecuencia relativa más alta se posicionó en el indicador persona en el ítem 8 con un 48%, ya que el personal administrativo está totalmente de acuerdo con coordinar el desempeño de las tareas asignadas ante el cambio organizacional.

Dicho indicador se basó con el criterio Rodríguez (2006), quien refiere a los cambios en las actitudes, destrezas, expectativas, percepciones y comportamiento de los empleados, haciendo hincapié en el incremento de la eficacia organizacional al cambiar a los miembros de la organización. El personal se refiere a los individuos que conforman una organización.

Tabla 2. Tipos de cambio

INDICADOR	Alternativa de Respuesta	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %	F.A.	F.R. %
PERSONAL ADMINISTRATIVO											
Planeado	10	10	34%	9	31%	2	7%	6	21%	2	7%
	11	5	17%	10	34%	6	21%	6	21%	2	7%
	12	3	10%	18	62%	4	14%	2	7%	2	7%
No planeado	13	9	31%	10	34%	6	21%	1	3%	3	10%
	14	6	21%	8	28%	7	24%	4	14%	4	14%
	15	6	21%	8	28%	7	24%	5	17%	3	10%
PROMEDIO		7		11		5		4		3	
DESVIACIÓN		9%		13%		7%		7%		3%	

Fuente: elaboración propia.

Considerando los resultados de la tabla 2 se puede observar que los resultados del segundo objetivo de esta investigación relacionados con los **tipos de cambio** presentes en el personal administrativo de las fundaciones sin fines de lucro, en cuanto al promedio se ubicó en el 11 (desviación estándar de 13%) y el menor en 3 (desviación estándar de 3%). y la frecuencia relativa más alta se posicionó en el indicador planeado para el ítem 12 con un 62%, ya que el personal administrativo está de acuerdo en buscar socializar entre empleados para adaptarlos a los retos del entorno.

Igualmente afirma para Robbins (2004), las actividades de cambio o los procesos de cambio deben ser proactivos; con un propósito, es decir debe ser una actividad intencional y orientada a conseguir una meta. A esto se le llama cambio planeado. Las metas del cambio planeado, básicamente son dos. La primera, busca mejorar la capacidad de la organización de adaptarse a las alteraciones del entorno, y la segunda, consiste en modificar el comportamiento de los empleados

Tabla 3. Etapas del cambio

INDICADOR	Alternativa de Respuesta	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		PERSONAL ADMINISTRATIVO									
	Ítems	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%
Descongelamiento	16	5	17%	12	41%	6	21%	3	10%	3	10%
	17	11	38%	14	48%	1	3%	3	10%	0	0%
	18	7	24%	13	45%	6	21%	3	10%	0	0%
Reestructurar	19	12	41%	12	41%	2	7%	2	7%	1	3%
	20	16	55%	12	41%	1	3%	0	0%	0	0%
	21	16	55%	10	34%	2	7%	1	3%	0	0%
Recongelar	22	4	14%	16	55%	5	17%	3	10%	1	3%
	23	13	45%	15	52%	1	3%	0	0%	0	0%
	24	13	45%	13	45%	1	3%	2	7%	0	0%
PROMEDIO		11		13		3		2		1	
DESVIACIÓN		15%		6%		8%		4%		3%	

Fuente: elaboración propia.

Analizando los resultados que muestra la tabla 3, para el tercer objetivo referente a las **etapas del cambio** presentes en el personal administrativo de las fundaciones sin fines de lucro, el promedio se ubicó en el 13 (desviación estándar de 6%) y el menor en 1 (desviación estándar de 3%). y la frecuencia relativa más alta ubicada en el indicador recongelar para el ítem 22 con un 55%, estando de acuerdo que el personal administrativo afirma que los conocimientos de un nuevo procedimiento no es garantía de su práctica efectivo.

Esto es afirmado por Robbins (2004), el indicador recongelar implica transformación en regla general un nuevo patrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma; es decir la alta gerencia incorpora nuevos puntos de vistas, creando condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan.

Tabla 4. Factores de resistencia al cambio

INDICADOR	Alternativa de Respuesta	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		PERSONAL ADMINISTRATIVO									
	Ítems	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%
Individual	25	3	10%	5	17%	4	14%	6	21%	11	38%
	26	12	41%	2	7%	3	10%	8	28%	4	14%
	27	15	52%	12	41%	2	7%	0	0%	0	0%
Organizacional	28	6	21%	4	14%	7	24%	8	28%	4	14%
	29	6	21%	5	17%	6	21%	9	31%	3	10%
	30	4	14%	12	41%	5	17%	6	21%	2	7%
PROMEDIO		8		7		5		6		4	
DESVIACIÓN		16%		15%		6%		11%		13%	

Fuente: elaboración propia.

Tal como se aprecia en la tabla 4 para el cuarto objetivo de esta investigación vinculada a la dimensión **factores de resistencia al cambio** del personal administrativo pertenecientes a las fundaciones sin fines de lucro, el promedio se ubicó en el 8 (desviación estándar de 16%) y el menor en 4 (desviación estándar de 13%). La frecuencia relativa más alta se posicionó en el indicador individual para el ítem 27 con un 52%, ya que el personal administrativo está totalmente de acuerdo que se adaptan a los cambios organizacionales para generar un hábito laboral.

Sobre esto coincide Robbins (2004), se define como la adaptación que tienen las personas al cambio por una cuestión de hábitos, por ejemplo un empleado bancario lo trasladan a otra oficina, puede que tenga que madrugar, entre otros. Buscar otro transporte, comer en otro restaurante, debe romper sus hábitos y eso en principio no es fácil. Influye también la seguridad ya que hay personas con una necesidad de sentirse seguros. Otras fuentes son factores económicos y finalmente el temor a lo desconocido.

Tabla 5. Tipos de ausentismo

INDICADOR	Alternativa de Respuesta	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		PERSONAL ADMINISTRATIVO									
	Ítems	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%
Personal o Voluntario	1	8	28%	7	24%	5	17%	9	31%	0	0%
	2	0	0%	2	7%	12	41%	7	24%	8	28%
	3	0	0%	3	10%	10	34%	11	38%	5	17%
Legal o Involuntario	4	8	28%	5	17%	7	24%	9	31%	0	0%
	5	9	31%	8	28%	2	7%	3	10%	7	24%
	6	0	0%	2	7%	8	28%	9	31%	10	34%
PROMEDIO		4		5		7		8		5	
DESVIACIÓN		16%		9%		12%		10%		14%	

Fuente: elaboración propia.

Tal como se aprecia en la tabla 5, para el quinto objetivo de esta investigación vinculada a los **tipos de ausentismo laboral** dirigido al personal administrativo de las fundaciones sin fines de lucro, el promedio se ubicó en el 8 (desviación estándar de 10%) y el menor en 4 (desviación estándar de 16%). y la frecuencia relativa más alta se posiciono en el indicador personal o voluntario con en el ítem 2 con un 41%, ya que el personal administrativo esta ni de acuerdo ni en desacuerdo en ausentarse de sus puesto de trabajo cuando sienten desanimo.

Contrariamente a lo que se ha expresado para Tyson y York (2007), en indicador personal o voluntario, consiste en la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a ir. Esta a su vez, se caracteriza por ser un costo para la empresa porque el trabajador en tales circunstancias sigue percibiendo su remuneración, en lo que se puede considerar ausentismo retribuido y comprende los siguientes apartados: enfermedades normales, accidente laboral, licencia legal, maternidad o enfermedades profesionales.

Tabla 6. Causas del ausentismo

INDICADOR	Alternativa de Respuesta	Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Ni de acuerdo, ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo	
		PERSONAL ADMINISTRATIVO									
	Ítems	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%	F.A.	F.R.%
Incapacidad	7	8	28%	9	31%	7	24%	5	17%	0	0%
	8	8	28%	9	31%	5	17%	7	24%	0	0%
	9	8	28%	6	21%	10	34%	5	17%	0	0%
Maternidad	10	9	31%	11	38%	7	24%	2	7%	0	0%
	11	9	31%	12	41%	6	21%	2	7%	0	0%
	12	11	38%	9	31%	7	24%	2	7%	0	0%
Causas legales	13	2	7%	12	41%	7	24%	8	28%	0	0%
	14	8	28%	6	21%	10	34%	5	17%	0	0%
	15	9	31%	12	41%	6	21%	2	7%	0	0%
PROMEDIO		8		10		7		4		0	
DESVIACIÓN		8%		8%		6%		8%		0%	

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente de la tabla 6, se puede observar que los resultados del sexto objetivo de esta investigación relacionados con las **causas de ausentismo laboral** dirigido al personal administrativo de las fundaciones sin fines de lucro, el promedio se ubicó en 10 (desviación estándar de 8%) y el menor en 4 (desviación estándar de 8%). y la frecuencia relativa más alta se posiciono en el indicador causas legales en el ítem 13 con un 41%, es por ello que el personal administrativo están de acuerdo en otorgar a la empresa permiso para cumplir labores legales.

Lo afirma Molinera (2006), son aquellas que vienen motivadas por la existencia de una norma legal que permiten que un empleado no acuda a trabajar cuando se den determinada circunstancias. Estas pueden ser por licencias, permisos y actividades sindicales. Las licencias, es una manifestación del desarrollo social, puesto que lo que hacen es reconocer la dimensión humana de trabajador, y otorgar a este unos derechos laborales.



Tabla 7. Correlación entre cambio organizacional y ausentismo laboral

CORRELACIÓN PEARSON	INTERPRETACIÓN
0,164	Positiva muy débil

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la tabla 7, en relación al último objetivo específico referente a establecer la relación entre cambio organizacional y ausentismo laboral del personal administrativo de las fundaciones sin fines de lucro. Se calculó el coeficiente de Pearson para establecer la relación entre las variables cambio organizacional y ausentismo laboral; el cual dio como resultado $r=0,164$, determinándose una correlación positiva muy débil, lo que indica que para el caso de las fundaciones en estudios, el cambio organizacional influye débilmente en el ausentismo laboral del personal; es decir, el ausentismo no se debe al cambio.

CONSIDERACIONES FINALES

Tomando en consideración el desenvolvimiento de la presente investigación cuyo propósito fue determinar la relación entre el cambio organizacional y el ausentismo laboral del personal administrativo de las fundaciones sin fines de lucro, se obtuvieron resultados a partir de la opinión de los encuestados tal como se presentan los resultados siguientes:

Respecto, al primer objetivo específico que refiere describir los factores de cambio organizacional en las fundaciones sin fines de lucro; en cuanto al indicador estructura se evidenció por medio de las respuestas del personal administrativo la existencia de las mejoras en las relaciones entre empleados con el objeto de integrarlos a su estructura organizacional, sin embargo una notable minoría refiere no reconocer el concepto antes mencionado.

Por otro lado, se demostró que en dichas fundaciones se organizan los puestos de trabajo según la especificación de la estructura con alta frecuencia, no obstante una minoría considerable manifiesta negación hacia dicho concepto. Igualmente se registró, un asentimiento considerable de la población al referir que la empresa genera rediseño de puestos en los procesos administrativos, con el objeto de no extender los cargos horizontalmente. A su vez, una importante fracción de los encuestados se identificó negativamente con este concepto al referir, la no existencia de rediseños de puestos en los procesos administrativos.

Igualmente, en el indicador tecnología los empleados manifestaron con alta frecuencia, adaptarse a los avances de la tecnología del mercado como parte de los cambios de sus procesos de trabajo, de igual forma manifestaron, aplicar tecnología de punta para ofrecer sus servicios, además recurren como opción al rediseño de los puestos de trabajo para mejorar el uso de tecnologías.



En igual forma, en el indicador persona, el personal de estas fundaciones expreso, con alta frecuencia que los cambios de la organización pueden modificar su comportamiento, asimismo se coordina el desempeño de las tareas asignadas ante el cambio permitiendo generar programas de capacitación proporcionando habilidades técnicas para asumir un liderazgo.

En cuanto a los resultados alcanzados sobre el segundo objetivo que refiere identificar el tipo de cambio organizacional que se lleva a cabo en las fundaciones sin fines de lucro; en este sentido en el indicador planeado, se demostró que el personal administrativo de dicho entes refieren con considerable frecuencia una improductividad laboral debido a la falta de información de las respectivas actividades a realizar, además refieren tener una disposición considerable a la atención organizacional aun cuando se desconoce de planificación de cambios suscitados.

No obstante, una notable posición del personal refiere no estar en sintonía con dichos preceptos. Sin embargo en estas fundaciones, existe una disposición considerable a la socialización de los empleados para adaptarlos a los retos del entorno laboral en pro de la consecución de las metas organizacionales.

Siguiendo con este objetivo se corroboró en el indicador no planeado una tendencia favorable hacia el cambio del comportamiento del personal ante el desacuerdo del desempeño laboral de los trabajadores, igualmente la administración de dichos entes, impulsa el sentido de la identidad entre los empleados con el fin de lograr cambios propicios en la organización.

Asimismo, un alto porcentaje considera a la organización propicia al respaldo de la formación de ideas entre los empleados para asumir retos importantes en el área laboral. No obstante, una considerable porción de los sujetos estudiados no se identificaron positivamente con los modelos anteriores evidenciándose una oposición hacia los tipos de cambio organizacional no planeados.

Respecto al tercer objetivo en cuanto al indicador descongelamiento, se evidenció que el personal administrativo descarta las tareas desarrolladas con alto desempeño para aprender otras nuevas actividades en el trabajo. Asimismo se emplea habitualmente el cambio para la generación de ideas favorecedoras del desempeño organizacional.

Igualmente, se concentra la atención de lo aprendido con anterioridad en el trabajo antes de aplicar los cambios en las actividades pautadas. No obstante se evidenció una tendencia negativa con notable frecuencia por parte del equipo al referir no estar en sintonía con el indicador descongelamiento.

Con respecto al indicador reestructurar, se demostró que existe una alta frecuencia de presencia del concepto medido; por cuanto el equipo laboral de estas fundaciones refiere ayudar a los trabajadores a razonar en su trabajo para desempeñarse con nuevas ideas. Además se interesa por descubrir nuevas ideas para desempeñar su trabajo. Asimismo,



se presentó en los entes analizados una predisposición a utilizar la creatividad como una alternativa de cambio en su trabajo. Para este indicador no se presentaron considerables posiciones negativas hacia dichas aseveraciones.

En este orden para el indicador re-congelar se evidenció relevantes resultados con una tendencia positiva hacia el concepto preestablecido, de esta manera, se comprobó que el personal administrativo refiere estar al tanto de que el conocimiento de nuevos procedimientos de trabajo no es garantía de prácticas efectivas de las labores.

También su administración mostró una alta disposición hacia la práctica de nuevas tácticas de trabajo para enriquecer sus conocimientos y hacer mejor las actividades. Igualmente se evidenció que el personal administrativo considera con alta frecuencia que lo aprendido en el área de trabajo resulta un reto de adaptación en la práctica de la cotidianidad laboral.

Con respecto al cuarto objetivo relacionado a describir los factores de resistencia al cambio en las fundaciones sin fines de lucro se hizo evidente en el indicador individual que su personal administrativo refiere mostrar temor cuando es desconocida la actividad a realizar, en contraste con esta aseveración una menor porción del personal reseñó no identificarse con dicho precepto.

De igual forma los trabajadores de estos entes habitualmente modifican su esquema de trabajo cuando son trasladados a otros departamentos, sin embargo una considerable porción de los sujetos refieren no modificar el programa antes pautado si son reinsertados en otras áreas laborales. Por otro lado un alto porcentaje refieren adaptarse al cambio organizacional para generar un hábito laboral.

Asimismo en cuanto al indicador organizacional el personal encuestado en su mayoría se ubicó con una tendencia negativa ya que no están de acuerdo en actuar limitadamente a razón de las experiencias de su grupo de trabajo; en este sentido, no se limitan a los cambios; y una mayor porción de la población de estudio actúa en su labor con restricciones a pesar de aplicar modificaciones de su gestión.

Con respecto al quinto objetivo relacionado a determinar los tipos de ausentismo laboral presente en las fundaciones sin fines de lucro; se evidenció en el indicador personal o voluntario una disposición negativa del personal administrativo al referir que no se ausenta del trabajo para resolver problemas personales, sin embargo otra parte afirma una considerable frecuencia hacia dicha aseveración, es decir; cuando un miembro del equipo administrativo se ve en la urgencia de un problema personal éste se ausenta.

De igual manera los sujetos encuestados se mostraron moderadamente identificados al referir un ausentismo en su trabajo cuando siente desanimo, sin embargo una porción considerable se identificó con tendencias negativas al referir no estar en sintonía con dicha aseveración. Además dicho personal manifestó un moderado asentimiento al referir que un paro de transporte le impide ir a su trabajo, sin embargo una notable parte de los colaboradores consideraron negativamente la anterior aseveración.



En relación al indicador legal o voluntario para esta dimensión; se evidenció una tendencia considerable negativa en el personal administrativo al referir no recurren al médico para ser suspendido del trabajo por malestar físico, por otro lado una parte notable de los encuestados se identifican positivamente con la aseveración anterior.

Asimismo, una parte de los trabajadores de los mencionados entes manifiesta ausentarse de su trabajo por algún accidente laboral con alta frecuencia, sin embargo una notable fracción de los sujetos cuestionados manifiestan no ausentarse de su puesto de trabajo por algún incidente en el área laboral.

Igualmente, para finalizar con este indicador se evidenció que el personal administrativo de estas fundaciones manifiesta negativamente ausentarse con frecuencia de sus labores por problemas personales con sus compañeros de trabajo, no obstante una pequeña proporción de los encuestados manifestó inferir o anterior ya que ellos no se ausentan por diferencias por su entorno laboral.

En relación al sexto objetivo referente a describir las causas de ausentismo laboral en las fundaciones sin fines de lucro; el indicador incapacidad se evidencia, por medio de la ausencia relacionadas razones de salud, a su vez, siendo suspendido por lesiones laborales, en su defecto los encuestados contestaron de forma neutral ya que la población se identificó moderadamente que el malestar gripal ha sido un factor de ausencia laboral. En contraste para este indicador una notable parte de los sujetos encuestados estuvieron en desacuerdo a lo anterior.

Al respecto, al indicador maternidad, los empleados les otorgan permisos por maternidad/ paternidad sin afectar el cumplimiento de sus actividades, recurriendo a los permisos establecidos por la empresa cuando nace un miembro familiar, seguidamente se le permite participar de la vida familiar hombre/mujer cuando existe el nacimiento de algún familiar. En su defecto una minoría de los encuestados infirieron con estas afirmaciones ya que para ellos no se aplica en la organización.

A lo sucesivo, en cuanto al indicador causas legales; la empresa le otorga permiso para cumplir labores legales; de esta forma son neutrales al permiso para reuniones sindicales, de este modo por convención colectiva los trabajadores se ausentan por motivos legales. No obstante, la minoría de los encuestados no estuvo de acuerdo con estas ausencias.

Por último, en cuanto al análisis de correlación del séptimo objetivo referente a establecer la relación estadística entre cambio organizacional y ausentismo laboral, se recurrió al cálculo del coeficiente de Pearson, obteniendo como resultado un valor de $r=0,164$ siendo positiva y débil, en este orden de ideas, se evidenció que la variable cambio organizacional no incide directamente en el ausentismo laboral, es decir, no existe una influencia directa de la primera variable sobre la segunda.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México. Editorial McGraw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México. Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, Fernández y Baptista (2006). Metodología de la investigación. México. Editorial McGraw Hill.
- Molinera Mateos, J. (2006). Absentismo laboral. Causas, control y análisis-nuevas formas técnicas para su reducción. España. Editorial Fundación Confemetal.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. México. Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez Valencia, J. (2006). Dirección moderna de organizaciones. Editorial Thopmson.
- Tyson, S. y York, A. (2007). Administración de personal y relaciones industriales. México. Editorial Trillas.