

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

El ausentismo laboral. Caso: “Área Call Center institución financiera privada del Ecuador”

Anita Judith Arregui Paredes

Tutor: Daniel Montalvo Figueroa

Quito, 2018



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Anita Judith Arregui Paredes, autora de la tesis titulada “Ausentismo Laboral. Caso: “Area *Call Center* Institución Financiera Privada del Ecuador” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 2 de Julio de 2018

Anita Arregui Paredes

Resumen

La presencia de ausentismo laboral constituye una problemática de gran importancia para toda organización por las implicaciones que conlleva en los diferentes ámbitos del desarrollo de la relación trabajador – empleador – cliente. La identificación de las causas que generan ausentismo representa un reto que debe ser considerado en toda empresa y su seguimiento y control periódico debe formar parte de la gestión diaria del manejo de los recursos humanos.

Es así, que el presente estudio se centró en la identificación de aquellas variables asociadas a generación de éste fenómeno entre la población de Oficiales de Canales *Junior* del área de *Call Center* de una Institución Financiera Privada del Ecuador, mediante el análisis de los elementos teóricos existentes y el desarrollo del trabajo práctico por medio de la investigación de campo realizada, con relación a las dimensiones: riesgos laborales, clima organizacional, cultura y *engagement*.

Al tratarse de un tema de naturaleza subjetiva el estudio e identificación de sus causas presentó un grado significativo de dificultad, es importante mencionar que ningún caso de estudio en este campo puede ser similar a otro, por lo que el análisis resultante, así como la propuesta de reducción de indicadores será propio de la empresa y del grupo objeto de la investigación.

El presente trabajo se desarrolló de forma sistemática partiendo del método de investigación cualitativa hasta el método de investigación cuantitativa, destacando que el acceso a la información que más aportó para el fin del estudio lo dio la investigación cualitativa por su enfoque más personal.

Se evidenció que el mayor registro de ocurrencia de ausentismo en el área de *Call Center* históricamente se ha concentrado en las ausencias de tipo médica, el resultado del estudio permitió demostrar que estas ausencias están asociadas principalmente a la exposición a riesgos laborales que incluyen los riesgos ergonómicos y psicosociales, y a su vez a factores estresores propios del tipo de actividad desarrollada en un *Call Center*; se evidenció además aunque en menor proporción la influencia en la generación de ausentismo al clima, cultura y *engagement*, por lo que se vuelve necesaria la implementación de medidas correctivas y preventivas.

Palabras clave: ausentismo, absentismo, riesgo laboral, cultura, *engagement*, clima.

Agradecimiento

A mi madre, referente y ejemplo de vida

A Mónica mi hermana y amiga

A Daniel Montalvo Figueroa por su gran apoyo y valiosa guía profesional

Dedicatoria

A Francisco Fernando, mi hijo y mi adorable inspiración

A José Francisco mi esposo

Tabla de contenido

Introducción.....	10
Capítulo primero.....	12
Marco teórico.....	12
1.1 Ausentismo y Absentismo Laboral.	12
1.2 El Ausentismo Laboral	12
1.3 Causas y Consecuencias del Ausentismo Laboral.....	15
1.4 Tipos de Ausentismo	20
1.4.1 Ausentismo justificado	20
1.4.2 Ausentismo injustificado	21
1.5 Dimensiones que Influyen en el Ausentismo Laboral.....	22
1.5.1 Variables Demográficas	23
1.5.2 Cultura	23
1.5.3 Clima Organizacional	24
1.5.4 <i>Engagement</i>	27
1.5.5 Riesgos Laborales.....	28
1.6 Indicadores de ausentismo.....	33
1.7 Importancia del fenómeno Ausentista para la gestión adecuada del Recurso Humano en las empresas.....	34
Capítulo segundo	36
Investigación Práctica.....	36
2.1 Descripción general del área de <i>Call Center</i>	36
2.1.1 Estructura organizacional	36
2.1.2 Resumen de Funciones Oficial de Canales <i>Junior</i>	37
2.1.3 Perfil Oficial de Canales <i>Junior</i> de <i>Call Center</i>	38
2.2 Metodología de la Investigación	39
2.2.1 Justificación.....	39

2.2.2 Objetivo general	40
2.2.3 Objetivos específicos.....	40
2.3 Métodos de investigación e instrumentos utilizados para la recogida de datos.....	41
2.3.1 Investigación Cualitativa	42
2.3.2 Investigación Cuantitativa	55
2.4 Análisis de datos recopilados e identificación de causas, variables y tipos de ausentismo del área de <i>Call Center</i>	60
2.4.1 Análisis de grupos – Algoritmo K-Medias.....	60
2.5 Establecimiento de indicadores de ausentismo para el área de <i>Call Center</i>	62
Capítulo tercero	64
Propuesta	64
3.1 Propuesta para la Implementación de un sistema de gestión de ausentismo laboral en el área de <i>Call Center</i>	64
3.1.1 Creación del Comité de acompañamiento, control, prevención y seguimiento del ausentismo laboral.....	65
3.1.2 Desarrollo de actividades orientadas a la disminución y prevención de Riesgo Laboral: ergonómico y psicosocial.....	67
3.1.3 Capacitación	72
3.1.4 Concienciación sobre la problemática ausentista y sus efectos.....	73
3.1.5 Automatización del control de asistencia y puntualidad y estandarización de registros de causas de ausentismo.....	74
3.1.6 Acción de Recursos Humanos.....	75
Conclusiones.....	78
Recomendaciones	81
Bibliografía.....	82

ANEXOS 89

Índice de Esquemas

Esquema 1: Resumen Estadísticas del Seguro de Riesgos del Trabajo.....	14
Esquema 2: Características del <i>engagement</i>	28
Esquema 3: Indicadores de ausentismo.....	34
Esquema 4: Organigrama Canales.....	37
Esquema 5: Descriptivo Oficial de Canales <i>Junior</i>	37
Esquema 6: Perfil Oficial de Canales <i>Junior</i>	38
Esquema 7: Métodos y herramientas para la investigación.....	41
Esquema 8: Proceso de Investigación.....	42
Esquema 9: Formato categorización.....	43
Esquema 10: Relación días laborables – días de ausencia.....	44
Esquema 11: Costo Ausentismo.....	45
Esquema 12: Días de ausentismo por género.....	45
Esquema 13: Causas Ausentismo	46
Esquema 14: Causas Ausentismo por género.....	46
Esquema 15: Ausentismo por causa médica general.....	47
Esquema 16: Ausentismo por calamidad doméstica.....	47
Esquema 17: Indicadores gestión telefónica versus días de ausencia.....	48
Esquema 18: Horas extras.....	48
Esquema 19: Comportamientos de influencia para el compromiso.....	49
Esquema 20: Categorización <i>focus group</i>	51
Esquema 21: Categorización entrevistas Oficiales <i>Junior</i>	53
Esquema 22: Categorización entrevistas mandos medios.....	54
Esquema 23: Resumen resultados investigación cualitativa.....	55
Esquema 24: Herramientas y documentos para elaboración de cuestionario.....	56
Esquema 25: Detalle de instrumentos y variables a medir.....	58
Esquema 26: Información general participantes encuesta.....	59
Esquema 27: Resumen categorización análisis de grupos	60
Esquema 28: Integrantes Comité.....	65
Esquema 29: Punto 1 Propuesta Comité.....	67
Esquema 30: Punto 2 Propuesta riesgo laboral.....	68
Esquema 31: Punto 2 Propuesta riesgo ergonómico.....	68

Esquema 32: Punto 2 Propuesta riesgo psicosocial.....	71
Esquema 33: Punto 2 Propuesta pausa activa, vigilancia salud.....	72
Esquema 34: Punto 3 Propuesta capacitación.....	73
Esquema 35: Punto 4 Propuesta concienciación.....	74
Esquema 36: Punto 5 Propuesta automatización.....	75
Esquema 37: Punto 6 Propuesta Acción de Recursos Humanos.....	76

Introducción

La presente investigación, está estructurada por tres capítulos orientados a la identificación de las causas que genera el ausentismo laboral en la población de Oficiales de Canales *Junior* del área de *Call Center* de una Institución Financiera Privada del Ecuador. El fenómeno ausentista constituye una problemática existente en casi todas las empresas e influye directamente en el desenvolvimiento, planificación y ejecución del trabajo, por lo que requiere de análisis, seguimiento y control permanente.

Lograr una gestión adecuada de esta realidad en la empresa demanda el estudio de sus causas por medio del reconocimiento de las variables y factores a los que podría estar asociada, en función de las características de sus miembros, del entorno donde se produce y del momento que vive la organización.

En el Capítulo 1 se presenta un análisis de la fundamentación teórica y científica existente alrededor del fenómeno ausentista en las empresas, tendiente a orientar el desarrollo de la investigación práctica en el grupo objeto de estudio.

El Capítulo 2 contiene la reseña histórica del área, la metodología de la investigación utilizada durante el desarrollo del trabajo, la ejecución del experimento, las herramientas e instrumentos empleados durante el proceso de recogida de datos a partir de información disponible y levantada en el área, de forma sistemática y enfocada en las dimensiones: riesgo laboral, clima organizacional, cultura y *engagement*, así como de las variables relacionadas a estas dimensiones, con la aplicación de los métodos de investigación cualitativo y cuantitativo y el procesamiento y análisis de la información obtenida.

El Capítulo 3 presenta la Propuesta para la Implementación de un sistema de gestión del Ausentismo Laboral en el área de *Call Center*, que contiene una guía de acciones para el tratamiento de las variables que generan ausentismo, orientada a su disminución y prevención y diseñada en función de los resultados obtenidos en el proceso investigativo.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones a partir de los resultados del estudio realizado.

Capítulo primero

Marco teórico

1.1 Ausentismo y Absentismo Laboral.

El presente estudio enfoca la utilización de los términos ausentismo y absentismo laboral como sinónimos y en función de la fuente a que se haga referencia se ha incluido su uso.

El Diccionario de la Real Academia Española, no hace diferencia entre ellos. Varios estudiosos de ésta problemática tampoco los distinguen con claridad; autores europeos por lo general utilizan el término absentismo y autores latinoamericanos el término ausentismo. (El Sahili 2015, 103-104).

1.2 El Ausentismo Laboral

La ausencia de los trabajadores en su lugar de trabajo es un fenómeno que representa una problemática de gran importancia para el adecuado desenvolvimiento de las empresas y uno de los que produce mayor preocupación a los empresarios, ya que al ser un problema aparentemente común por su presencia en casi todas las empresas, representa un dilema de difícil solución por la complejidad existente alrededor de: sus causas, las consecuencias que de él se derivan y la generación de afectaciones “En primer lugar, para la empresa eleva los costes, dificulta la planificación y el cumplimiento de sus objetivos. Para los trabajadores expresa una situación de disconformidad de su relación asalariada, a la vez que también puede impactar en sus percepciones económicas. Para el Estado disminuye los ingresos de la Seguridad Social” (Romero 2013, 13-14).

Este capítulo comprende el contexto de antecedentes, conceptos e información alrededor del cual gira la investigación sobre la problemática que genera el Ausentismo Laboral en el equipo de *Call Center* de una Institución Financiera Privada del Ecuador; basada en la teoría existente y el análisis de la evolución del fenómeno a lo largo del tiempo. “Es imprescindible superar la idea de que el absentismo laboral es fundamentalmente un problema médico, sino que va mucho más allá” (Molinera 2006,

20), es así que al analizar la dinámica laboral en las empresas varios autores ratifican las conexiones entre diversas causas y variables que pueden ir desde las más objetivas como los costos que genera hasta las menos objetivas como el estrés laboral, la cultura organizacional con su componente humano y generacional, la realidad de la organización entre otras y que asociadas llevan a la generación del problema que no se presenta de forma aislada en ninguna empresa, identificar los motivos permite la construcción de planes de acción encaminados a minimizar o eliminar los factores que lo originan, sus consecuencias, así como guiar su prevención.

En el mundo laboral el absentismo es un fenómeno que nace de la relación trabajador empleador y por tanto constituye una dificultad que la ha acompañado a lo largo del tiempo y continúa vigente, por tal razón ha ido tomando distintos enfoques lo que ha influido tanto en su análisis como en su tratamiento, “El concepto Absentismo tiene sus orígenes en el vocablo latino Absens, en el pasado se aplicaba a los propietarios de tierra que no residían en el lugar que se ubicaban. Llegada la era industrial, fue aplicado a los trabajadores que faltan al trabajo”. (Chavez 2007), el Diccionario de la Real Academia Española en su vigesimotercera edición lo define como la “Abstención deliberada de acudir al lugar donde se cumple una obligación”, para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) es “la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas; y el ausentismo laboral de causa médica, como el período de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión”. Es definido también como “toda ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que corresponda a un día laborable, dentro de la jornada legal de trabajo” (Ribaya 1999, 654).

Con lo señalado se corrobora su incidencia directa sobre el adecuado desenvolvimiento de las actividades laborales en las organizaciones, contar con menos trabajadores en una determinada área representa una dificultad que complica en gran medida el cumplimiento de la planificación de trabajo y no permite alcanzar los resultados esperados lo cual termina influyendo negativamente en los indicadores de eficiencia empresarial, así como en su competitividad externa. (Romero 2013, 13).

Por lo expuesto, encontrar un concepto generalizado de ausentismo no es fácil ya que su asociación a una gran cantidad de causas y variables hace que el fenómeno sea

diferente para cada empresa donde se lo analice, de ahí que a lo largo del tiempo varios estudios de las relaciones trabajador – empleador han dado diversas definiciones para una misma problemática en función también del momento en que ha sido realizado el estudio, éstas han ido complementándose y adaptándose a las realidades de las empresas sin distinción de rama o tamaño; razón por la cual también su medición debe acoplarse a las características propias del objeto de estudio, las estadísticas oficiales tampoco han logrado estandarizar su medición o análisis. (Romero 2013, 20-21).

La complejidad de su investigación y medición hace que su estudio se vuelva difícil y sea muchas veces dejado de lado; cuando debería considerarse prioritario su análisis, así como la búsqueda de soluciones precisamente por la gran cantidad de factores que intervienen para su aparición; mismos que al ser identificados sirven para la implementación de herramientas de mejora para la eficiencia de sectores empresariales privados y públicos.

Lograr que un empleado nunca se ausente a su lugar de trabajo resulta muy poco probable, por lo que “se ha de asumir que existe un nivel básico de absentismo que es normal y natural”. (Romero 2013, 21-22) y esto dependerá básicamente de las características de cada empresa. La presencia de imprevistos de salud, personales e incluso externos al mismo individuo pueden ser difíciles de controlar, la importancia radica en identificar la manera más adecuada de manejarlos por parte de la empresa y del mismo trabajador.

Para el caso de Ecuador, a la fecha no existen datos oficiales sobre ausentismo que puedan ser usados como referentes. Sin embargo se puede lograr una visión general de la afectación que produce no solo en el desempeño de las empresas, sino también en la economía del país, al revisar las estadísticas presentadas por el Seguro de Riesgos del Trabajo para los casos de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo, se observa una tendencia creciente entre los años 2014, 2015 evidenciando la afectación al presupuesto del sistema de Seguridad Social del estado.

Esquema 1

Resumen Estadísticas del Seguro de Riesgos del Trabajo

	Año 2014	Año 2015
Accidentes de Trabajo	22239	23542
Enfermedades Profesionales	694	812

Fuente: Estadísticas Seguro de Riesgos del Trabajo

Elaboración propia

En países como España el Ausentismo Laboral se ha reconocido como un tema de relevante importancia para el sector privado y para las instituciones de Gobierno; por lo que se realizan seguimientos y estudios al respecto. De acuerdo con el artículo del Diario de Sevilla del 13 de noviembre de 2016 en cuyo título señala “El absentismo laboral se dispara en el 2016 por encima de niveles anteriores a la crisis”, se puede evidenciar una tendencia creciente.

Encontrar los costos que genera el ausentismo es una tarea compleja pero necesaria para clarificar la realidad de esta problemática, ya que no solo se deben considerar los costos derivados del pago de nómina sino aquellos costos ocultos como por ejemplo horas extras, contratación de personal temporal (Bastide 2012, VII) y otros como oportunidades perdidas, procesos detenidos y aumento en el tiempo de los procesos de producción (Villaseñor 2014).

Es necesario un consenso como organización donde se busque la reducción principalmente del ausentismo injustificado o el que se produce por causas no reales, fingidas o simuladas.

Investigar los motivos que originan el ausentismo laboral representa un reto de gran importancia para las áreas de Recursos Humanos, disminuir los indicadores de ausentismo requiere del empleo de diferentes métodos que permitan evitar que los colaboradores se ausenten de su lugar de trabajo, desde el ámbito legal por ejemplo por medio de restricciones amparadas en normativas como Reglamentos Internos y el Código del Trabajo: sin embargo en un determinado momento pueden resultar insuficiente si no se ha logrado la identificar las causas reales, los factores asociados y sus consecuencias; y, a partir de aquí, se debe trabajar hacia la solución definitiva del problema mediante el establecimiento de acciones encaminadas a minimizarlo, así como a orientar su prevención.

1.3 Causas y Consecuencias del Ausentismo Laboral

Diversos autores coinciden al enumerar las posibles causas que anteceden al ausentismo laboral, como señala Molinera, J. F. M. (2006) las causas pueden estar relacionadas con: incapacidad temporal, maternidad, causas legales y causas psicológicas y podrían ser voluntarias o involuntarias; para Pilar Nova Melle (1996) las

causas están dadas por las deficientes condiciones de trabajo y la inadaptación del trabajador a la empresa.

En función de las causas, existen varios estudios para agrupar las ausencias. Romero (2013) en su obra *La Gestión del absentismo laboral*, refiere la siguiente clasificación con relación a los factores que lo ocasionan:

- Entorno institucional: relativo a las condiciones generales del mercado laboral, en temas de protección Legal o del Sistema de Seguridad Social que pueden en algunos casos facilitar justificaciones para el absentismo.
- Empleado: se ocupa de las características sociodemográficas propias de cada trabajador como: edad, género, estado civil, entre otras.
- Condiciones en el trabajo: relacionado al entorno laboral tanto físico como psicológico en el que se desenvuelve el empleado, su nivel de satisfacción y compromiso.
- Empresa: concerniente a tipo, tamaño, esquemas de retribución manejados en la empresa.

Si bien los diferentes autores pueden coincidir al identificar las causas, la importancia radica en su reconocimiento, donde probablemente se encuentren asociadas de forma principal a una o varias de ellas y que a su vez pueden estar relacionadas con variables como cultura organizacional, clima, riesgos laborales o *engagement*.

El ausentismo es una contingencia que está asociada al ámbito laboral por medio de las condiciones físicas y psicosociales existentes y al entorno extra laboral por medio de la relación trabajo familia, así como también a las características propias de cada individuo. (Peiró 2008, 186).

Se tomará como referencia una parte de la clasificación propuesta por Jesús Francisco Molinera (2006, 29-73), para las causas de ausentismo:

1. **Incapacidad temporal (IT):** merece una atención especial esta causa de ausentismo ya que en la mayoría de ocasiones es el tipo de ausencia que se presenta con mayor frecuencia en las empresas, y se refiere a la ausencia temporal de un trabajador por accidente, enfermedad profesional o enfermedad común.

- Accidente: “Se entiende por accidente de trabajo toda lesión corporal que el trabajador sufre con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena” (31).
 - Enfermedad profesional: “Es toda la que se contrae con ocasión del trabajo realizado por cuenta ajena y que esté provocada por la acción de determinados elementos o sustancias” (36).
 - Enfermedad común: “Es una alteración de la salud del trabajador, cualquiera que sea su causa, siempre que no tenga su origen en el trabajo, que le imposibilita temporalmente para prestar sus servicios al empresario” (38).
2. **Causas Legales:** “Aquellas que vienen motivadas por la existencia de un norma legal que permiten que un empleado no acuda a trabajar cuando se den determinadas circunstancias”. (59). Por ejemplo temas judiciales que debe obligatoriamente cumplir el trabajador.
 3. **Causas Psicológicas:** Comprenden las enfermedades emocionales que ocasionan ausentismo laboral, dentro de ellas se encuentra el estrés, la falta de motivación asociada al clima organizacional y el mobbing. (67-72).

Al referir las causas presenta relevante importancia la aplicación de estilos de liderazgo adecuados al grupo, que eviten la percepción por parte del trabajador de un trato injusto, con el fin de evitar ausentismo y afectaciones a la organización (Duro 2013, 132).

Otras causas que fomentan el distanciamiento de los trabajadores de la empresa podrían ser: el tipo de trabajo si este es repetitivo o si la motivación está basada solamente en el sueldo recibido: lo que podría convertirse en el corto plazo en un factor que termine causando insatisfacción.

Un elemento de análisis es el nivel de satisfacción o insatisfacción del personal. El modelo de Herzberg (1959), de satisfacción en el trabajo, denominado teoría bifactorial o teoría de higiene y motivación, confirmó la existencia de factores generadores de sentimientos de satisfacción entre los que se pueden encontrar ascensos, reconocimiento, mientras que otros como salarios, estilos de supervisión, producen insatisfacción. La teoría bifactorial abarca aspectos sociales del trabajo así como aquellos relacionados con su contenido mismo. (Chiang 2010, 175-176).

“La promoción y el reconocimiento no satisfacen de igual modo a todos los trabajadores. Se encuentran diferencias de acuerdo con las expectativas de cada persona y su modo de valorar las metas” (Chiang 2010, 201).

Al tratar la motivación y el nivel de satisfacción del trabajador respecto a las causas del ausentismo resulta también oportuno hacer referencia a la Teoría de las Expectativas de Vroom quien expone por intermedio de su modelo como cada individuo relaciona sus expectativas con la recompensa esperada por su esfuerzo en el trabajo y como se asocia esto a su motivación y satisfacción, este modelo obedece a tres componentes:

En primer lugar la expectativa, es decir la idea que tiene el trabajador de que a mayor esfuerzo será mejor el resultado, en segundo lugar la Instrumentalidad con la cual espera a mejor resultado consecuencias que le proporcionen mayor paga, oportunidades de crecimiento, éxito, mejor autoestima y en tercer lugar la valencia que se refiere al valor que el empleado concede a las recompensas que espera. (Vélaz 1996, 151-152) y (Chiang 2010, 178-179).

Al analizar el modelo de Vroom se evidencia con claridad que las consecuencias esperadas no se limitan únicamente a los resultados tangibles como una mejora económica se extienden también a aquellos intangibles que afectan directamente a la persona como individuo que busca alcanzar un mejor concepto de sí mismo, sentimiento de éxito y bienestar, por lo que se debe poner especial cuidado en el manejo adecuado de la motivación, a fin de evitar la ocurrencia de ausencias por parte de los trabajadores.

Al relacionar la satisfacción laboral con el ausentismo “Algunos investigadores han indicado que hay que ser cautos a la hora de estudiar las relaciones entre estos dos fenómenos” (Chiang 2010, 214), varios estudios han encontrado una débil relación entre éstas variables, mientras otros pese a ello defienden su relación. (Chiang 2010, 214), sin embargo a la hora de identificar las causas del ausentismo su análisis podría brindar un aporte interesante en función de un estudio a profundidad.

Influye también como causa, la ausencia de un Plan de Carrera o el desconocimiento del Plan existente (Duro 2013, 150-151) y si a esto se suma al grupo

generacional y una inadecuada adaptación persona puesto de trabajo podría constituirse en un factor que propicie la presencia de ausentismo en la empresa.

“Un antecedente fundamental del absentismo es la falta de prevención de riesgos laborales” (Peiró 2008, 144). Para el caso del sector servicios esta prevención se basa principalmente en el cuidado de la salud del grupo de colaboradores y en la prevención de riesgos ergonómicos y psicosociales.

El fenómeno ausentista produce una serie de consecuencias que alcanzan: a las empresas en el aspecto económico en lo relacionado a sus niveles de productividad, competitividad, rentabilidad y pago de impuestos, a los trabajadores quienes también pueden ver afectado su ingreso a causa de su ausencia y en general a la economía del país por medio de la afectación al presupuesto del sistema de Seguridad Social. (Peiró 2008, 131), la afectación que se produce en las empresas alcanza con sus efectos a la economía en el sentido de que mientras mayores sean los niveles de rentabilidad del sector empresarial mayor será el ingreso por carga impositiva para el estado y viceversa, por lo que queda demostrada la cadena de afectación a éstos tres actores.

En las empresas esta problemática representa una dificultad de doble vía, acarreando consecuencias para trabajadores y empleadores, por esto la responsabilidad de reducirlo o evitarlo debe ser asumida por ambos actores (Romero 2013, 49), quienes están en la obligación de asumirla desde su rol de trabajador o línea de supervisión.

“En organizaciones de servicios, el absentismo afecta directamente a los usuarios y clientes y su satisfacción con la calidad del servicio” (Peiró 2008, 200), además bajar la calidad del servicio contribuye a afectar la imagen de la empresa y a deteriorar el ambiente del grupo de trabajo generando malestar entre el personal que debe asumir una mayor carga laboral. El ausentismo disminuye el nivel de productividad y añade costos a la organización.

“Diversos agentes afirman que los costes de la IT para la empresa conllevan una pérdida de productividad e inciden de manera negativa en los costes laborales” (Peiró 2008, 52).

En el ámbito Legal ecuatoriano las consecuencias que pueden acarrear las ausencias, se encuentran tipificadas en el Código de Trabajo, Art.172, literal 1.

“Art. 172.- Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato.- El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;”

El Código de Trabajo regula la asistencia y puntualidad de los trabajadores, así como las sanciones para los casos de incumplimiento y estas se encuentran claramente señaladas en los Reglamentos Internos de las empresas, la aplicación de medidas extremas como el despido debería ser considerada como última opción luego de agotadas todas las posibilidades.

1.4 Tipos de Ausentismo

En función de la causa que lo origina existen varias clasificaciones para el ausentismo laboral, para efecto de esta investigación los clasificaremos en Ausentismo justificado y Ausentismo injustificado.

1.4.1 Ausentismo justificado

Un ausentismo se considerará como justificado cuando se produce de forma involuntaria a consecuencia de calamidad doméstica, estudios, temas familiares, ausencias médicas validadas por incapacidad temporal ya sea por enfermedad común o profesional, accidente, motivos legales o judiciales. (Molinera 2006,19)

Cuando se hace referencia a los permisos es importante mencionar aquellos casos donde el supervisor concede un permiso recuperable, éste tipo de ausencia aparentemente no afecta los costos pero puede afectar el servicio en los momentos en los que el trabajador se encuentra ausente, volverlo una práctica común podría influir negativamente en los indicadores de calidad del servicio al cliente y por consiguiente dañar la imagen de la empresa

Dentro del ausentismo justificado vale la pena profundizar en el ausentismo médico que si bien es el que quizá se produce en mayor medida es también el que presenta mayor factibilidad de reducción, mediante una adecuada gestión del área

médica, por medio del seguimiento y análisis de enfermedades con mayor incidencia, causas y duración, por ejemplo enfermedades en las que el empleado se ausenta de uno a cinco días esto puede ayudar a conseguir una perspectiva del comportamiento del grupo estudiado y con ello implementar campañas de prevención y cuidado de la salud. (Clúa 1991).

1.4.2 Ausentismo injustificado

Un ausentismo se considerará injustificado cuando el trabajador incurra de forma deliberada y voluntaria en ausencias, que no cuenten con un respaldo o prueba que las justifique y que serían susceptibles de sanción como faltas injustificadas y atrasos.

La no presencia del trabajador por motivos injustificados podría obedecer a un clima laboral entendido por el trabajador como inapropiado para su desarrollo personal y profesional.

En las empresas pueden existir pequeños grupos de empleados que no priorizan responsabilidades y colocan en segundo plano las obligaciones contraídas con la empresa, adoptando actitudes absentistas manifestadas en ausencias temporales ocasionadas por causas fingidas o simuladas, situación que representa un problema para el área a la que pertenecen, para Recursos Humanos y para el Departamento médico por la dificultad en emitir un diagnóstico. (Molinera 2006, 73-74).

“El empleado absentista voluntario se caracteriza por darse de baja frecuentemente, pero con bajas de corta duración” (Molinera 2006, 74), el riesgo de este tipo de ausencias se encuentra en el manejo que se les dé por parte de quienes tienen la responsabilidad de controlarlas, para evitar que terminen originando en el grupo no absentista molestia y un efecto de contagio que alimente el inicio de una cultura ausentista.

Para el caso de empresas del sector servicios el ausentismo suele respaldarse en justificativos relacionados a supuestos problemas de salud, que permiten al empleado no presentarse a trabajar, identificar las ausencias reales de aquellas fingidas o generadas a partir de excusas irreales, por tanto representa un punto de análisis relevante, dicho fingimiento podría encontrarse asociado a un posible entorno laboral inadecuado para el trabajador.

Y si el ausentismo no es “sólo un problema médico, sino que constituye un problema vinculado a la actitud individual y colectiva ante el trabajo” (Romero 2013, 94), se debe considerar que las actitudes manifestadas por los trabajadores pueden surgir como un mecanismo de defensa ante aquello que califican como negativo para su desenvolvimiento al interior de la empresa o del área a la que pertenece pudiendo afectar su salud física y psicológica, su nivel de motivación y compromiso y por consiguiente sus resultados.

Reacciones de tipo psicósomáticas pueden ser prevenidas si se identifica y trabaja adecuadamente en las variables que se presentan como causantes del ausentismo, un mal ambiente laboral o una mala gestión de mandos intermedios podría propiciar reacciones que desemboquen en consultas médicas o actitudes de fingimiento que pretenden interrumpir el trabajo, dando paso a ausencias de corta duración que a la larga constituyen un perjuicio para la programación del trabajo, con este tipo de pausas el individuo trata de descansar de un ambiente que percibe como hostil. (Chavez 2007).

1.5 Dimensiones que Influyen en el Ausentismo Laboral

Existen en las empresas una gran cantidad de variables como la cultura organizacional, el clima, el *engagement* y los riesgos laborales, que asociadas a un sinnúmero de factores influyen en el ausentismo laboral, es por esto que su identificación representa uno de los retos más importantes para la gestión de quienes tienen la responsabilidad de conducir grupos de trabajo. Las variables predictoras que se considerarán para ésta investigación son:

- Variables demográficas
- Cultura
- *Engagement*
- Clima Organizacional con sus correspondientes subvariables
- Riesgo Laboral que comprende los riesgos: Ergonómicos y Psicosocial: estrés laboral y *burnout*.

1.5.1 Variables Demográficas

“La demografía estudia la población desde el punto de vista cuantitativo” (Pallmall 2014, 19). En este sentido los datos demográficos con que cuentan las empresas brindan información relevante para el análisis de la problemática ausentista.

1.5.2 Cultura

Al analizar las causas de la problemática ausentista “Un factor que debemos tener en cuenta al considerar el absentismo es la cultura organizacional. Ésta constituye un proceso dinámico que está firme, profunda y sistemáticamente engarzada en los pensamientos, percepciones y sentimientos de la gente; por otro lado, suministra una perspectiva integral y da sentido a las situaciones” (Romero 2013). Ésta se va formando en el tiempo y es característica de cada empresa.

“La cultura organizacional es el conjunto de los comportamientos socialmente reconocidos dentro de la organización” (Arnoletto 2009,71). Para Steers y Rhodes (1984) en (Romero 2013, 99). “La conducta absentista es resultado de la motivación de asistencia regulada por la percepción de la capacidad de asistir o no que tenga el empleado”, cuando un nuevo colaborador se incorpora a una organización notará en la interacción con el grupo como sus miembros actúan, que valores y costumbres ponen en práctica.

La cultura de una organización constituye una variable que le muestra al empleado aquello que está permitido o no y con esto le da una perspectiva de la respuesta que puede recibir ante un comportamiento absentista. Si la cultura con relación al absentismo se presenta permisiva, el mensaje que transmite abre posibilidades de ausencia para todos, esto podría incluso llevar a pensar que la culpa no está en el trabajador sino en el sistema que lo permite. Por lo tanto las empresas deben trabajar en el fortalecimiento de una cultura de prevención y compromiso que evite que malas interpretaciones o prácticas que generen más bien el fortalecimiento de culturas absentistas. (Peiró 2008, 129).

Dentro del análisis cultural de una organización el factor generacional sin duda ejerce influencia en el desenvolvimiento de las actividades laborales de quienes conforman un área de trabajo y es determinante la manera en que aquellos que se encuentran al frente deben ejercer el liderazgo.

Normalmente las empresas conviven con empleados de distintas generaciones, esto bien manejado puede fortalecer el desenvolvimiento de un área de trabajo, pero si no es entendido de manera adecuada puede convertirse en un obstáculo y llegar a ser un factor de refuerzo para el ausentismo laboral.

1.5.3 Clima Organizacional

Sobre Clima Organizacional se pueden encontrar una gran cantidad de conceptos, muchos autores han intentado llegar a una descripción estándar a partir de sus propias experiencias de estudio; sin embargo, encontrar una definición única resulta complicado por lo extenso del tema.

Entre los conceptos existentes para este constructo se pueden referir los siguientes:

El Clima organizacional se define como “la percepción individual y colectiva que tienen los directivos, empleados y público de una organización, producto de sus vivencias e interacciones en el ambiente en que trabajan diariamente y que afecta su desempeño”. (Arnoletto 2004, 82), también es definido como “El resultado de la percepción individual sobre las características y cualidades organizativas, destacando la dimensión perceptiva individual”. (Fernández-Ríos 1999, 162). Siendo esa percepción acorde al momento que vive la empresa; es decir el clima en el tiempo puede cambiar, por eso la importancia de realizar mediciones periódicas de esta variable.

El Clima Organizacional constituye una variable muy importante a la hora de analizar el fenómeno del ausentismo laboral, el ambiente que rodea al personal en su lugar de trabajo ejerce una gran influencia sobre las conductas ausentistas que pueden presentar los trabajadores; un clima laboral favorable aporta al bienestar de los trabajadores, un clima laboral desfavorable al contrario reforzará el ausentismo, motivando reacciones físicas, psicológicas o de fingimiento para alejarse de un ambiente considerado inadecuado.

Un mal ambiente laboral constituye un factor que antecede la presencia de ausentismo y que desencadena incluso afectaciones psicosociales como el estrés (Peiró 2008, 130).

“Varias investigaciones han querido indagar sobre las relaciones entre clima organizacional y absentismo. Por ejemplo Piirainen et al. (2003) observaron en un

estudio empírico a empleados de un centro de salud que a percepción más positiva del clima de trabajo, los empleados menos tienen tendencia a no acudir a éste. Estos datos se ven apoyados por Siu (2002) que observó en una muestra de enfermeras de Hong Kong como la satisfacción laboral y un positivo clima organizacional correlaciona de forma negativa con absentismo”. (Romero 2013, 66-67).

Autores como Litwin y Stinger (1978) en (Arnoletto 2004,77) proponen nueve dimensiones en las que debería enfocarse el trabajo de mejoramiento del Clima Organizacional: responsabilidad, empoderamiento, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos, identidad.

El modelo HayMcBer (Aranzadi 2000) de generación de clima, agrupa seis dimensiones para el análisis y medición de esta variable:

- Flexibilidad: percepción sobre restricciones o flexibilidad en la organización.
- Responsabilidad: grado en que perciben que se les delega responsabilidad.
- Estándares: grado de percepción de metas realistas pero retadoras
- Recompensas: grado de percepción de reconocimiento y recompensa
- Claridad: grado de percepción de que metas, procedimientos, estructuras organizativas y flujo de trabajo están claramente definidas.
- Espíritu de equipo: el grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y siente que todos están trabajando hacia un objetivo común.

La influencia que ejercen los mandos medios en el ausentismo laboral de sus equipos de trabajo se manifiesta en cómo éstos actúan en el desarrollo de la dinámica laboral del grupo a cargo.

El supervisor inmediato debe conocer a profundidad a su gente, ser capaz de identificar influencias positivas y negativas entre los integrantes del grupo, mantener una comunicación oportuna, manejar un relacionamiento respetuoso, mantener motivado al personal y aplicar de ser necesario correctivos, pero sobre todo trabajar en la prevención de las causas que generen ausencias.

Adicionalmente será responsabilidad de la dirección brindar a los mandos medios el apoyo necesario otorgándoles oportunidades de formación y desarrollo de competencias de gestión de personas como: dirección de personas, desarrollo de personas, liderazgo y trabajo en equipo. (Diccionario Competencias Hay 2011)

Para fortalecer la gestión de las líneas de supervisión es necesario manejar con claridad los conceptos que demandan de ellos una adecuada gestión, el Diccionario de Recursos Humanos: organización y dirección (Fernández 1999, 401), presenta las definiciones de líder, liderazgo y estilos de liderazgo a las que se hace referencia:

- Líder es el “Individuo que en una interacción social influye en la conducta de un sujeto (bien sea grupo o individuo) con la conformidad de este último”.
- Liderazgo es el “Fenómeno psicosocial que gira en torno a procesos de influencia y poder”.
- Estilo de liderazgo es el “Modelo-patrón de comportamiento que presenta la persona que ejerce conductas de influencia sobre un grupo”.

K. Lewin, R. Lippitt y White, 1939 en (Zayas 2006, 94-97) clasifican los estilos de liderazgo tradicionales en: autocrático, democrático y laissez-faire.

Estos estilos de forma resumida se refieren a:

- Autocrático: estilo autoritario, el líder manda y decide, se basa en las amenazas, el castigo y el temor.
- Democrático: descentraliza la autoridad y promueve la participación del grupo.
- Laissez-faire: el líder delega autoridad a los miembros del grupo para la toma de decisiones.

El modelo HayMcBer propone la siguiente clasificación para los estilos de Liderazgo:

- Estilo Coercitivo. El comportamiento del líder es claro, directo con lo que obtiene una respuesta inmediata del grupo.
- Estilo Orientativo. El líder crea en el equipo una visión de largo plazo
- Estilo Afiliativo. El líder se centra en el ser humano, propiciando sinergias con y entre el grupo.
- Estilo Participativo. El líder fomenta la participación de los colaboradores para generar nuevas ideas y tomar decisiones.
- Estilo imitativo: El líder ejerce la dirección por imitación, transmite el mensaje hazlo como yo.

- Estilo Capacitador. El líder se centra en el desarrollo de sus colaboradores en el largo plazo.

Cada estilo puede ser aplicado por el líder en función de las particularidades de su equipo de trabajo, del momento que atraviesa la organización y de su propia manera de ser. Los estilos no son independientes uno de otro, de hecho pueden ser complementarios.

“Estilos que fomentan roles confusos y que no favorecen la autonomía para la toma de decisiones, afectan la salud del trabajador y su percepción de bienestar, lo cual se ha asociado con el incremento del ausentismo laboral” (Niedhammer, Bugel, Goldberg, Leclerc, & Gueguen, 1998 en Contreras 2009, 15).

Diversos estudios han agrupado los estilos de liderazgo con el fin de identificar aquellos más adecuados a las características de cada grupo y proporcionar guías de actuación para los responsables, considerando que el comportamiento y resultados del equipo están en gran medida relacionados con la influencia que ejerce el líder.

La influencia del líder adicionalmente puede constituir un importante generador de estrés en sus empleados, provocando ausentismo en el grupo de trabajo (Wilkinson & Wagner, 1993 en Contreras 2009, 15).

La aplicación eficaz de los estilos de liderazgo debe llevar al grupo hacia la consecución de los objetivos de la organización, los objetivos del área a la que pertenecen y de sus objetivos personales, deberá llevar también a mantener alta la motivación del equipo y por tanto a contribuir en la disminución o eliminación del ausentismo.

Un adecuado manejo del grupo por parte del mando intermedio fortalecerá el compromiso y la unión del grupo, evitando trabajadores que busquen justificar faltas con motivos inexistentes. (Chávez 2007).

1.5.4 Engagement

El *engagement* es un constructo que ha venido tomando una importancia significativa en el mundo laboral, por su enfoque positivo en la administración de personal, alrededor de él, existen varias definiciones.

“El *engagement*, en el contexto laboral se ha definido como un estado psicológico positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (Delgado 2013, 6).

“El *engagement* es un concepto que tiene su origen en la psicología positiva y que surgió a partir de la pregunta acerca de si existía una situación opuesta al *burnout*”. (Saracho 2015, 247).

Por tanto al ser el *engagement* un opuesto al burnout se relaciona con el ausentismo en el sentido de que un trabajador *engaged* tendrá menor tendencia a ausentarse de forma voluntaria que uno que presenta el síndrome de burnout.

En muchas ocasiones al hablar de *engagement* se puede llegar a utilizarlo como sinónimo de compromiso, por lo que es necesario hacer referencia a la diferenciación que existe entre estos dos conceptos: “el compromiso se presenta como una relación individuo-organización, el *engagement* se presenta como una relación individuo-trabajo” (Saracho 2015, 247).

Peiró (2008) en su obra El absentismo laboral: antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora, hace referencia a la falta de compromiso por parte de los trabajadores como causa de ausentismo.

Esquema 2

Características del *engagement*



Fuente: Delgado, 2013
Elaboración propia

1.5.5 Riesgos Laborales

Un riesgo según la definición del diccionario de la Real Academia Española en su edición del Tricentenario es la “Contingencia o proximidad a un daño”, un riesgo laboral por tanto se entenderá como la posibilidad de que un trabajador sufra un daño en su lugar de trabajo, de forma más específica se encuentra su definición en el

Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, decisión 548, Capítulo 1, literal e) que define al Riesgo laboral como: “Probabilidad de que la exposición a un factor ambiental peligroso en el trabajo cause enfermedad o lesión”, en el mismo capítulo hace referencia a aquellos factores que influyen en la generación de los principales riesgos a los que podría estar expuesto para el caso específico de estudio el personal de *Call Center*, en el literal h) “Condiciones y medio ambiente de trabajo” incluye en la definición de riesgo laboral iv. la organización y ordenamiento de las labores, incluidos los factores ergonómicos y psicosociales”.

1. Riesgos Ergonómicos

El riesgo ergonómico se define como los “daños por mantenimiento de la postura, esfuerzos, repeticiones, ritmo, duración y pausas”. (Gil 2014, 510).

Para una mayor claridad en el análisis de este riesgo es importante mencionar la clasificación de los factores de riesgo dentro de la Ergonomía (Serrano 2015):

- Ergonomía ambiental: referente a factores físicos como ruido, ambiente térmico, ambiente visual, vibraciones, radiaciones, etc.
- Ergonomía geométrica: referente a las condiciones geométricas del puesto, el diseño correcto del puesto.
- Ergonomía temporal: se ocupa del bienestar del trabajador y los tiempos de trabajo en factores como horarios, turnos, duración, tiempos de reposo, pausas y ritmo de trabajo.

El riesgo ergonómico para el caso del personal que trabaja en áreas de *Call Center* es un factor a tomar muy en cuenta por las afectaciones que podrían generarse en caso de no aplicar los lineamientos correspondientes a la vigilancia de la salud para este tipo de actividad.

2. Riesgos Psicosociales

“Los riesgos psicosociales son los aspectos del diseño del trabajo, de la organización y de la dirección del trabajo, y sus contextos sociales y organizacionales, que tienen el potencial de causar un daño psicológico, físico o social al individuo”. (Gil 2014, 30)

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, en su informe previsiones de los expertos sobre riesgos físicos emergentes relacionados con la salud y la seguridad en el trabajo (2005) advierte que “los aspectos psicosociales negativos acentúan los efectos de los factores de riesgo físicos y contribuyen a que los trastornos músculo-esqueléticos tengan una mayor incidencia”.

a) Estrés Laboral

El estrés es “la reacción normal del organismo sistémica, instantánea y autónoma que ocurre al enfrentar un hecho contingencia o exigencia novedosa desconocida o percibida como potencialmente peligrosa para la integridad física o emocional” (Cólica 2010, 26).

Esta reacción normal del individuo, le sirve para adaptarse y defenderse de diferentes situaciones a las que está expuesto en su entorno, sin embargo deja de ser normal cuando esta exposición se vuelve prolongada y el sujeto no logra superar aquellos factores estresores; ya sea que estos se produzcan como parte del ambiente donde se desenvuelve la persona o a causa de sus propias características personales, es en ese momento cuando empiezan a presentarse manifestaciones de la afectación por medio de enfermedades tanto en mente como en cuerpo. (Cólica 2010, 23-25).

Es necesario aclarar que el “Estrés no es el agente que actúa sobre el organismo, sino el padecimiento del organismo por acción de ese agente (que llamamos estresor)”. (Cólica 2010, 20).

Hoy en día el estrés laboral se ha constituido en una enfermedad que presenta un nivel de prevalencia importante en las empresas y va en aumento. En el artículo “El Estrés Laboral: una realidad que puede mejorar”, de diario el Universo del 23 de marzo de 2017, se hace referencia a la afectación general que éste ocasiona en todas las personas de distinta manera.

La Organización Mundial de la Salud lo ha catalogado como una epidemia mundial.

“El estrés laboral está considerado por la Unión Europea como el segundo problema de salud más frecuente y es la causa mayor de ausentismo en el mundo desarrollado”. (Cólica 2010, 21).

El estrés laboral se muestra como una reacción del individuo que produce consecuencias tanto para él como para la organización, en el informe publicado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo sobre Estrés Laboral del 21 de Noviembre del 2010, se señala que: “El absentismo laboral parece ser la consecuencia más importante en el ámbito de la organización, por los consiguientes costes para los empleadores de la financiación del pago de bajas por enfermedad y la búsqueda de sustitutos” que ocasiona la presencia de estrés en el personal.

“Es una de las condiciones que aumentan la irritabilidad, el descreimiento, la agresividad y, en definitiva, el estrés psicosocial en que vivimos cotidianamente”. (Cólica 2010, 22).

“Cuando el trabajador que sufre estrés laboral ha dejado de concurrir a su lugar de trabajo por cualquier razón durante un lapso más o menos prolongado, desarrolla una conducta de evitación hacia ese ámbito apareciendo sensaciones fóbicas”. (Cólica 2010, 172).

En la dinámica laboral se pueden presentar varias causas que motivan la aparición del estrés laboral, en el personal que trabaja en áreas de *Call Center* es necesario tenerlas en cuenta con el fin de disminuirlas o evitarlas, a continuación se enumeran las sugeridas por Pablo Cólica en el Capítulo 16 de Estrés Laboral y *Burnout*: el síndrome de estrés de los *call center*; aunque sin generalizar podrían presentarse en algunos casos:

- Elementos del contexto y ámbito laboral: condiciones físicas y funciones rutinarias, la presión psicológica, atención telefónica constante, atención en varias ventanas del computador, supervisión y control por el mismo medio, vigilancia, momentos de maltrato por supervisores, estructura organizacional rígida, falta de actividades reparadoras, formas de alimentación inadecuadas, imposibilidad de tener distracciones, sobre exigencias, trabajo por turnos, cambio frecuente de cuentas y actividades, injusticia en los sistemas de valoración, falta de reconocimiento, falta de autonomía, falta de oportunidad para el uso de habilidades propias.
- Relaciones interpersonales como estresoras: con supervisores y compañeros
- Estresores grupales: mal clima grupal y conflictividad
- Estresores del desarrollo del trabajo: dependencia económica del trabajo e inseguridad en él.

- Estresores a nivel organizacional: falta de identificación con la organización, clima organizacional de excesiva competitividad.
- Elementos de la personalidad: conductas competitivas, relaciones negativas con compañeros y superiores.

Dentro de las patologías que se desencadenan como producto de un estrés laboral prolongado está el *burnout* o síndrome del quemado, adicionalmente este puede llevar a producir enfermedades de orden psicológico o psiquiátrico e incluso llevar a la persona a adicciones y a presentar interacción con patologías orgánicas. (Cólica 2010, 165-166).

Los efectos negativos del estrés alcanzan al trabajador y a la empresa, “La situación del trabajador tiene una repercusión directa en el ámbito de la propia organización” (Mateo 2013, 134), una consecuencia relevante del estrés se manifiesta en el ausentismo laboral con repercusiones para la empresa (134).

Se debe poner atención a los grupos que al interior del equipo por sus características pueden ser más vulnerables al estrés, entre ellos están: los trabajadores jóvenes quienes están iniciando en el mundo laboral y ahora deben enfrentar situaciones y responsabilidades que no tuvieron antes, madres o padres solteros, mujeres embarazadas o en período de lactancia, personal con habilidades diferentes, entre otras. (Mateo 2013, 50-52).

b) Burnout

“El *burnout* recibe también los nombres de agotamiento psíquico y síndrome de estar quemado por el trabajo. Como primera aproximación, se podría decir que es un tipo característico de estrés crónico” (Mateo 2013, 52)

Maslach y Jackson especialistas norteamericanas en Psicología de la Salud en (Mateo 2013, 52), definieron al *burnout* como: “un síndrome de agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal que puede aparecer en personas que trabajan con otras personas”, siendo las principales características del síndrome: el agotamiento emocional entendido como cansancio progresivo que sufre la persona afectada con una sensación de no poder más con la actividad laboral, la despersonalización se manifiesta con actitudes de desánimo y negativismo y la reducida realización personal que se muestra con el deterioro del autoestima. (Mateo 2013, 53)

Las personas propensas al *burnout*, inician un proceso de desgaste físico y emocional, frente a los agentes estresores a los que se encuentran expuestos y evidencian sentimientos de incompetencia y frustración, así como actitudes de desinterés en su crecimiento profesional al pensar que su esfuerzo no es valorado.

En el personal que trabaja en áreas de *Call Center*, éste síndrome se presenta con características de desgaste emocional y baja autoestima, sin embargo el grado de afectación que provoque el estrés entre este personal va a llegar en función de los factores que perciba de su entorno asociado a sus características personales y el grado de afectación que llegue a presentar dependerá de cómo cada trabajador los comprenda y enfrente. El *burnout* en estas áreas se manifiesta con la aparición de ausentismos, faltas y atrasos. (Cólica 2010, 42-45,63).

El personal de *Call Center* por el tipo de trabajo que realiza presenta un nivel de vulnerabilidad importante al síndrome de *burnout*; el nivel de exigencia para el cumplimiento y superación de metas eleva los niveles de competitividad en el grupo, cada miembro ve en su compañero la competencia, lo cual puede dañar la relación del equipo, la exposición constante a reclamos de clientes, la dependencia económica del salario recibido que en algunos casos puede existir, son algunas de las condiciones de vulnerabilidad para este tipo de trabajador ante el síndrome y que terminan generando desgaste emocional. (Cólica 2010, 48-49)

“La aparición del estrés laboral se ve facilitada por la interacción de distintos tipos de variables: personales, organizacionales, sociales, económicas y culturales” (Cólica 2010, 51). Por tanto su presencia ocasiona varios factores, de ahí la importancia de la atención e intervención que realicen las empresas.

“El *burnout* se diferencia del estrés como riesgo psicosocial en sus mayores efectos sobre el agotamiento emocional más que en el físico, la falta de implicación en los problemas y la pérdida de motivación laboral”. (Mateo 2013, 55). Tomar acciones oportunas para evitar que el personal desarrolle el síndrome representa para las empresas un factor que contribuirá en la disminución del ausentismo laboral.

1.6 Indicadores de ausentismo

El seguimiento adecuado a los resultados de las acciones ejecutadas para la disminución y prevención del ausentismo laboral, requiere el uso de herramientas que

permitan su control, por ésta razón tiene fundamental importancia la definición del indicador más adecuado a la realidad y necesidad de cada empresa.

El ausentismo representa uno de los problemas más complejos para la gestión de las empresas y son muchos los indicadores que se pueden elaborar, sin embargo se puede iniciar utilizando los más genéricos. (Sánchez 2014, 126).

Esquema 3

Indicadores de ausentismo

$$\begin{aligned} \text{Ratio genérico de ausentismo} &= \frac{\text{Total tiempo de ausencia (horas)}}{\text{Tiempo teórico de presencia (horas)}} \\ \text{Ausentismo por Impuntualidad} &= \frac{\text{Horas de retraso}}{\text{Tiempo teórico de presencia}} \end{aligned}$$

Fuente: Sánchez, 2014

Elaboración propia

1.7 Importancia del fenómeno Ausentista para la gestión adecuada del Recurso Humano en las empresas

A partir de la referencia bibliográfica citada para el estudio del ausentismo laboral y sus causas, se ratifica la importancia del tema para los responsables de las organizaciones con enfoque en los mandos intermedios (por ser quienes manejan una relación directa con el personal), para los trabajadores y para las áreas de Recursos Humanos que deben brindar apoyo en el análisis y seguimiento de la problemática, cada uno con un rol fundamental para la prevención y disminución.

Las causas del ausentismo laboral se relacionan con un gran número de variables como cultura, clima organizacional, *engagement*, riesgos laborales, características sociodemográficas, entre otras, que influyen de forma directa para su aparición y en algunos casos para su refuerzo; asociar las causas solo con ausencias de origen médico no es lo más apropiado para identificar la raíz del problema, sin que éstas dejen de ser una fuente de conexión importante en la identificación de causas asociadas como el estrés y el *burnout* que se manifiestan en la somatización de su impacto en la persona, numerosos estudios así lo demuestran.

Si bien el análisis no es una tarea fácil, queda confirmada su importancia para lograr una mejor gestión del recurso humano y en línea con lo anterior, el manejo adecuado de las variables apoya la prevención y eliminación de conductas ausentistas en el personal.

Los equipos de *Call Center*, para el caso específico de esta investigación Oficiales de Canales *Junior*, representan un grupo vulnerable a diferentes tipos de afectaciones y riesgos laborales que pueden desembocar en ausencias; precisamente por la naturaleza del trabajo realizado, por lo que es elemental contar con las mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta: el entorno institucional en que se desenvuelven, es decir, condiciones del mercado laboral, sistemas de protección legal y de seguridad, características sociodemográficas del grupo, entorno laboral tanto físico como psicológico y características generales de la empresa. Lograr la identificación de las causas del ausentismo constituirá un reto de fundamental relevancia para la prevención y eliminación del fenómeno.

Capítulo segundo

Investigación Práctica

2.1 Descripción general del área de *Call Center*

El área de *Call Center* inicia su funcionamiento como respuesta a la necesidad de los Clientes de la empresa de una atención rápida a sus inquietudes y demandas, con un pequeño equipo de trabajadores.

Con el paso de los años el enfoque de su actividad ha ido tomando diversos giros, dependiendo en su estructura organizacional de áreas: Operativas, de Servicios hasta finalmente formar parte de la estructura del área de Negocios.

En la actualidad es una de las divisiones más grandes de la empresa y representa un canal de atención que desarrolla una función de vital importancia para el negocio; su objetivo principal es que el cliente con una sola llamada acceda a todos los servicios que se ofrecen, sin necesidad de salir de su hogar u oficina.

El equipo de *Call Center* se encuentra conformado por: un Gerente de área, un Subgerente, dos Supervisores, doce Oficiales de Canales *Senior* y ciento ocho Oficiales de Canales *Junior*.

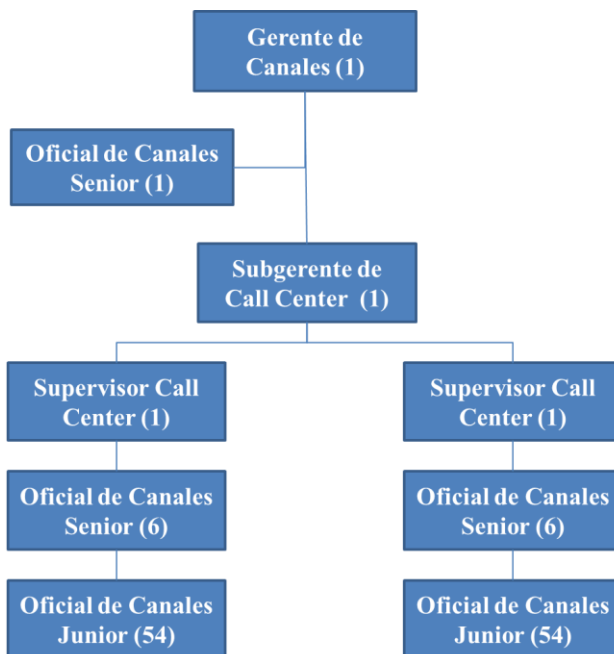
La jornada laboral en el área es de seis horas y se desarrolla en horarios fijos pactados en el contrato de trabajo.

Los horarios del *Call Center* cubren el servicio 24 horas al día, siete días a la semana los 365 días del año. Cada Oficial atiende alrededor de 90 llamadas diarias, con un promedio de cuatro minutos por cada atención realizada.

2.1.1 Estructura organizacional

En su estructura organizacional el *Call Center* forma parte del área de Canales que a su vez integra el equipo de Negocios de la organización.

Esquema 4
Organigrama de Canales



Fuente: Diners Club

2.1.2 Resumen de Funciones Oficial de Canales Junior

Esquema 5
Descriptivo Oficial de Canales Junior

DESCRIPTIVO OFICIAL DE CANALES JUNIOR
MISION
Atender telefónicamente los requerimientos de los clientes, identificando necesidades a ser cubiertas, brindando un servicio de calidad, con información clara, precisa y oportuna
RESPONSABILIDADES
Brindar un servicio de calidad a través de la atención telefónica, a los clientes y comercios.
Preservar la seguridad de nuestros clientes, a través del cumplimiento de procesos de autenticación y validación.
Proporcionar a socios y establecimientos información clara y precisa.
Cumplir con los parámetros de productividad y calidad de servicio definidos.
Manejar tiempos medios de atención definidos para cada llamada, sin trasladar ni cortar llamadas entrantes para no afectar el servicio.
Apoyarse en su supervisor directo para atender a socios o establecimientos si lo amerita.
Realizar el seguimiento diario a la aprobación y entrega efectiva de tarjetas al cliente.
Analizar e identificar las necesidades de clientes que están fuera de los procesos establecidos.
Brindar soporte extra programado cuando la organización lo requiera.

Fuente: Diners Club 2017

Elaboración: Propia

2.1.3 Perfil Oficial de Canales *Junior* de *Call Center*

Esquema 6

Perfil Oficial de Canales *Junior*

Criterio	Requerido	
Educación	Estudios universitarios completos en carreras de administración de empresas, economía, finanzas, marketing, Ing.Comercial, Comunicación, Contabilidad y Auditoria, Comercio Exterior, Negocios Internacionales.	
Conocimientos	Servicio al Cliente. Office básico.	
Años de Experiencia	0 a 6 meses en Servicio al Cliente	
Inglés	Básico	
Desempeño		
Competencias	Competencias	Requerido
	Pensamiento Conceptual	3
	Pensamiento Analítico	3
	Orientación al Logro	3
	Iniciativa	2
	Orientación al Cliente	2
	Búsqueda de Información	4
	Comprensión Interpersonal	2
	Preocupación por el Orden y la Calidad	2

Fuente: Diners Club 2017

El perfil de competencias para el Oficial de Canales *Junior* lo definió la empresa, con base en el Diccionario de Competencias Hay/McBer adaptado para la compañía, estas competencias en resumen se refieren a:

- Pensamiento Conceptual. Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

- Pensamiento Analítico. Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso.
- Orientación al Logro. Es la preocupación por realizar bien el trabajo o superar un estándar.
- Iniciativa. La predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.
- Orientación al Cliente. Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades.
- Búsqueda de información. Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.
- Comprensión interpersonal. Implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente.
- Preocupación por el Orden y la Calidad. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

2.2 Metodología de la Investigación

El estudio se realizó dentro de un contexto descriptivo - explicativo – causal de: las características, causas y efectos del ausentismo entre el personal operativo que conforma el área de *Call Center* de la empresa, haciendo uso de fuentes de recolección de datos primarias y secundarias y mediante la aplicación de los métodos cualitativo y cuantitativo de investigación con el propósito de reforzar y enriquecer el proceso.

2.2.1 Justificación

Dentro del ámbito organizacional se produce un fenómeno que pese a ser común en la mayoría de empresas, independientemente del sector al que pertenezcan o a su tamaño, constituye una dificultad que sigue brindando campo para la investigación, y que por lo subjetivo de su entorno no siempre resulta fácil de resolver, por lo que se

vuelve necesario trabajar en el análisis e identificación de las causas que motivan el ausentismo laboral, en este caso en el contexto del sistema laboral del sector financiero servicios de una importante empresa del país, específicamente entre su personal de *Call Center*.

La investigación de las causas justifica su estudio en la afectación económica que se evidencia al transformar el tiempo de ausencia a valores monetarios generados, teniendo en cuenta que también existen otros costos asociados que aunque son muy difíciles de calcular por encontrarse ocultos en otros procesos, representan en su conjunto un perjuicio para la organización.

Este análisis partirá de las variables que lo generan y que pueden estar incluidas en grandes conceptos como: riesgos laborales que comprenden los riesgos ergonómicos y psicosociales como el estrés y *burnout*, cultura, clima organizacional, entorno legal, gestión de personal por parte de mandos intermedios y *engagement*.

Es así que para el trabajo de investigación, fue importante y pertinente la identificación de los motivos que originan el referido problema en el grupo objeto de estudio, con el fin de proponer, mejoras y alternativas de reducción y prevención.

2.2.2 Objetivo general

“Identificar las principales causas que generan ausentismo laboral en la posición operativa Oficial de Canales *Junior* del área de *Call Center*, para la elaboración de una propuesta de reducción y prevención”.

2.2.3 Objetivos específicos

- Determinar la presencia de niveles de ausentismo laboral en la posición operativa Oficial de Canales *Junior* del área de *Call Center*.
- Identificar las variables que generan ausentismo laboral, en la posición operativa Oficial de Canales *Junior* del área de *Call Center*.
- Identificar los efectos que el ausentismo laboral generan en los costos tangibles y ocultos del área.
- Elaborar propuestas de reducción y prevención del ausentismo laboral.

2.3 Métodos de investigación e instrumentos utilizados para la recogida de datos

El enfoque metodológico de este trabajo busca enriquecerse de la aplicación de la investigación cualitativa y cuantitativa, poniendo énfasis en la técnica cualitativa, por tratarse de un estudio investigativo sobre un fenómeno subjetivo asociado a múltiples variables relacionadas todas a diferentes comportamientos humanos influenciados por el entorno laboral y personal de cada individuo y que por su naturaleza cambiante no se mantienen estables en el tiempo, por lo que no es posible establecer modelos idénticos susceptibles de repetición en diferentes períodos. (Ackerman, 2013, 43)

Los análisis de las ausencias en el trabajo “se empobrecen mucho si se hacen únicamente de manera estadística y global. En efecto, todas las medidas por sexo, edad, categoría, etc., manifiestan una dispersión extrema”. (Clúa 1991, 10).

El estudio del ausentismo en el grupo de Oficiales de Canales *Junior* no podría limitarse a un análisis causa efecto, razón por la cual se ha seleccionado la técnica estadística que mejor respondió a esta necesidad.

Para el caso concreto de estudio se utilizaron las siguientes herramientas:

Esquema 7

Métodos y herramientas para la investigación

Método de Investigación Cualitativo	Método de Investigación Cuantitativo
Focus Group	Cuestionario
Entrevistas Individuales	
Observación Indirecta	

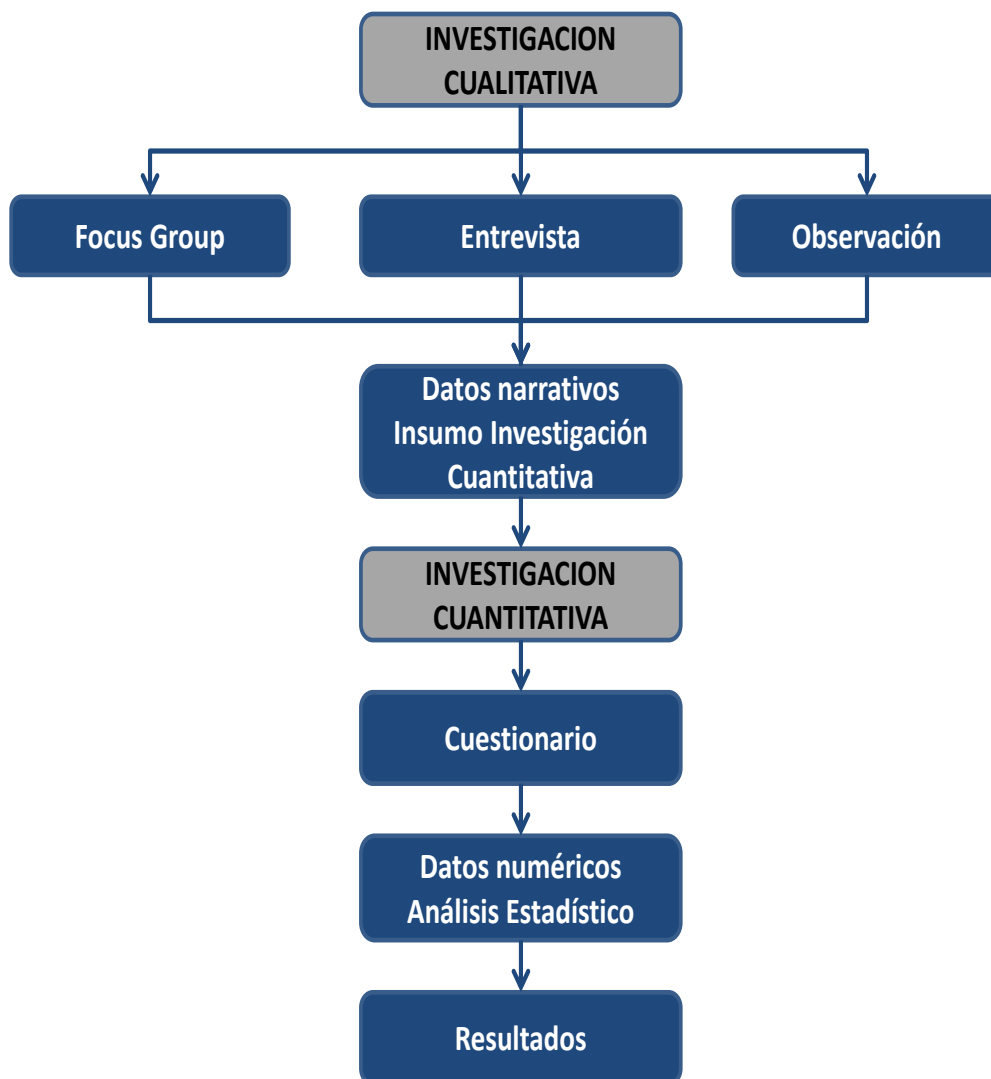
Fuente: Gil Monte, 2014

Elaboración propia

El proceso de investigación se desarrolló siguiendo un orden sistemático en donde cada paso corresponde a la consecuencia lógica del anterior, como se muestra en el esquema adjunto:

Esquema 8

Proceso de Investigación



Elaboración: propia

2.3.1 Investigación Cualitativa

Los métodos de investigación cualitativa “Son especialmente adecuados para captar las múltiples voces de los diferentes actores involucrados” (Barbour 2013,77), y no necesitan muestras representativas (Ackerman 2013, 43), éstos métodos producen resultados narrativos (Gil Monte 2014, 400).

Esta técnica brinda al investigador una amplia gama de interpretación (Ackerman 2013, 43).

Dentro de los métodos de investigación cualitativa se encuentran la observación indirecta, el *focus group* o grupos de Discusión y la entrevista.

- Mecanismo de Categorización de comentarios utilizado en la investigación para *focus group* y entrevistas

La técnica de investigación cualitativa difiere de la cuantitativa porque la cuantitativa establece categorías antes de aplicar las herramientas de investigación, en la cualitativa el marco de categorización debe ser tan flexible que permita de ser el caso incorporar temas introducidos por los participantes en el grupo de discusión, tomado en cuenta a más de los temas amplios subcategorías relacionadas a ellos. (Barbour 2013, 155).

Para facilitar el análisis de la información obtenida tanto en el grupo de discusión como en las entrevistas los comentarios manifestados por los participantes fueron clasificados en función de la variable con la que se encontraban asociados, partiendo de las clasificaciones que da la teoría pero considerando solo las que aparecieron en la investigación práctica, descartando por tanto las que no se presentaron.

Tomando en cuenta desde las categorías más amplias como dimensiones hasta las subcategorías como macro variables, variables y subvariables, los comentarios fueron organizados en una matriz para su contabilización y análisis y se categorizaron sobre la base del siguiente esquema:

Esquema 9

Formato categorización

DIMENSION			
MACROVARIABLE			
VARIABLE			
SUBVARIABLE	SUBVARIABLE	SUBVARIABLE	SUBVARIABLE

Elaboración: propia

1. Observación Indirecta

“Es aquella que emplea documentos y otros registros de la propia empresa” (Gil Monte 2014, 417).

El proceso de investigación en el *Call Center* inició con el análisis y revisión de información existente en la empresa y a la que se tuvo acceso por medio de la observación de datos y documentos, como: descriptivo de cargo, perfil duro y de competencias del Oficial de Canales *Junior*, comparación perfil persona puesto, mallas

de horarios, información sociodemográfica, registros numéricos de ausencias justificadas de causa médica, permisos, calamidades y ausencias injustificadas, adicionalmente los resultados del último estudio de *Engagement* del área.

Esta exploración inicial aportó para el entendimiento del área y de cómo el fenómeno ausentista / absentista se ha venido presentando en el tiempo.

A continuación se muestra una visión general de la información a la que se tuvo acceso, correspondiente a los años 2016 y 2017, con una población total de 147 trabajadores en el 2016 donde 113 fueron mujeres y 34 hombres, con estudios superiores concluidos el 72% y en el 2017 con 108 colaboradores donde 78 son mujeres y 30 hombres, con contrato fijo, con estudios superiores concluidos el 77%, con jornadas de 6 horas diarias, en 220 días laborables.

Es importante señalar que la revisión de información de los años 2016 y 2017 es general y comparativa en cuanto a tendencias más no a datos numéricos ya que el total de colaboradores difiere entre un año y otro, así como el número de registros también varía al no manejarse un sistema de registro de información estandarizado.

a) Información sociodemográfica

Esquema 10

Relación días laborables – días de ausencia

RELACION DIAS LABORABLES - DIAS AUSENCIA CALL CENTER							
Año	Días laborables por colaborador	Colaboradores área	Total días laborables en base a # de trabajadores	Total horas laborables	Días de ausencia	Horas de ausencia	% Ausentismo
2016	220	147	32340	194040	2762	16572	8.54%
2017	220	108	23760	142560	1829	10974	7.70%

Fuente: Registros 2016 Diners Club del Ecuador

Elaboración: propia

Al relacionar los días de presencia teórica contra los días de ausencia en el año se evidencia que existió un ausentismo que representó el 9% en el 2016 y un 8% en el 2017.

Esquema 11

Costo ausentismo

Costo Ausentismo Call Center	
Año	Costo
2016	US \$ 101550
2017	US \$ 67246

Fuente: Datos nómina Diners Club

Elaboración: propia

Para la obtención del costo del ausentismo se consideró el costo total compañía en nómina de un Oficial de Canales *Junior* por los días de ausencia de cada año. Este costo incluye: sueldo fijo, sueldo variable promedio y beneficios de ley.

En el 2016 el ausentismo representó para la compañía un costo de US \$101.550 y en el 2017 un costo de US \$67.246. Se debe señalar que estos costos corresponden únicamente a los ausentismos registrados ya sea por faltas justificadas de tipo médico, calamidades domésticas, permisos y faltas injustificadas, no incluye los costos ocultos y asociados a la no presencia de un colaborador en su lugar de trabajo.

Esquema 12

Días de ausentismo por género

Ausentismo Call Center			
Año 2016		Año 2017	
Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
415 días	2347 días	172 días	1657 días
15%	85%	9%	91%

Fuente: registros Diners Club

Elaboración: propia

El ausentismo por género muestra que la mayor ocurrencia la registra el grupo de mujeres, con el 85% del total de ausencias en el 2016 y con el 91% en el 2017.

Esquema 13

Causas ausentismo

Causas Ausentismo	% de Ocurrencia Año	
	2016	2017
Permisos médicos	88%	87%
Calamidad doméstica	7.80%	8.70%
Permisos	3.86%	3.50%
Faltas Injustificadas	0.36%	0.50%

Fuente: registros Diners Club

Elaboración: propia

Los registros generales de causas de ausentismo en área de *Call Center* evidencian que el mayor porcentaje de ausencias se da por causa médica, seguido de las calamidades domésticas y en menor proporción de permisos, con un porcentaje muy reducido de faltas injustificadas, manteniéndose la tendencia para los años 2016 y 2017.

Esquema 14

Causas ausentismo por género

Causas Ausentismo	2016		2017	
	%	%	%	%
	ocurrencia Mujeres	ocurrencia Hombres	ocurrencia Mujeres	ocurrencia Hombres
Permisos médicos	68%	20%	75%	12%
Calamidad doméstica	7%	1%	8%	0%
Permisos	3%	1%	3%	0%
Faltas Injustificadas	0%	0%	0%	0%

Fuente: registros Diners Club

Elaboración: propia

Al analizar los registros generales de causas de ausentismo por género se observa que el mayor porcentaje de ocurrencia se presenta en el grupo de mujeres, manteniéndose la tendencia en los años 2016 y 2017.

Esquema 15

Ausentismo por causa médica general

Causas	# de Sucesos Año 2016	# de Sucesos Año 2017
Respiratorias	570	223
Gastrointestinales	195	99
Embarazo	147	125
Traumatológicas	135	92
Dolor de cabeza	87	65
Urológicas	46	61

Fuente: registros generales Diners Club

Elaboración: propia

Los registros generales de ausencia por causa médica de los años 2016 y 2017 muestran que la tendencia de ausencias por afectaciones a la salud se concentra en las afecciones respiratorias, con el más alto número de ocurrencias en el año 2016 a excepción de los reportes urológicos que son mayores en el 2017.

Esquema 16

Ausentismo por calamidad doméstica

Año	# Días
2016	240
2017	115

Fuente: Registros Diners Club

Elaboración: propia

En los años 2016 y 2017 se evidencian la presencia de calamidades domésticas, que incluyen casos de hijos enfermos y temas varios como: familiares, estudio y personales.

Esquema 17

Indicadores Gestión Telefónica versus días de ausencia

MES	Atención de Llamadas	Días ausencia
ene-16	97.34%	179
feb-16	98.48%	190
mar-16	98.62%	175
abr-16	98.00%	191
may-16	96.67%	197
jun-16	94.65%	195
jul-16	91.56%	119
ago-16	90.76%	159
sep-16	88.69%	160
oct-16	92.57%	50
nov-16	93.43%	151
dic-16	98.57%	156
PROMEDIO	94.95%	

Fuente: Registros *Call Center* 2016

Elaboración: propia

Si se comparan los días de ausencia registrados en el 2016 con los indicadores de gestión telefónica reportados por el área de *Call Center* en ese año, se observa que el porcentaje de llamadas atendidas en mayo mes donde se registró el mayor ausentismo con 197 ausencias fue del 96,67% versus un 92,57% de llamadas atendidas en octubre mes donde se registró el menor ausentismo con 50 ausencias. De esto se puede concluir que la cantidad de ausencias no han influido en los porcentajes mensuales de indicadores de gestión de servicio a los que llegó el área, reflejando un porcentaje mayor de cumplimiento del indicador en el mes que registraron más ausencias.

Esquema 18

Horas extras

AÑO	Suplementarias	Extraordinarias
2016	\$161,624	\$190,598.00
TOTAL	\$352,222.00	

Fuente: Registros Diners Club

Elaboración: propia

El valor total por pago de horas extras registrado en el año 2016 fue de \$352.222, lo cual representa un costo importante para la empresa y se lo interpreta como parte de

los costos ocultos que genera el ausentismo, no en su totalidad pero si en una parte de ese costo, otra se debe a factores como campañas puntuales de servicio, vacaciones, entre otras causas; sin embargo la falta de personal en aquellos casos de ausencias programadas en algunas ocasiones demanda la programación de soporte por parte del resto del grupo.

b) Resultados del estudio sobre Factores de Compromiso realizado por la compañía AON en el 2016.

El acceso a los resultados del estudio de *engagement* realizado por la consultora AON en el año 2016 relacionados a comportamientos de influencia para el compromiso con mayor puntuación en la población del área de Canales, sirvieron como un aporte que complementó el entendimiento del área en el desarrollo de la investigación.

Esquema 19

Comportamientos de influencia para el compromiso

Comportamientos de Compromiso	2016
Si surge la ocasión, le comento a otros las ventajas de trabajar aquí	70%
No dudaría en recomendar a la empresa a un amigo que esté buscando empleo	77%
Se necesitaría una razón extraordinaria para que yo deje la empresa	66%
Casi nunca pienso en dejar la empresa para trabajar en otro sitio	67%
La empresa me motiva a contribuir más de lo que normalmente se requiere para llevar a cabo mi trabajo	67%
La empresa me inspira a dar el máximo en mi trabajo todos los días	71%

Fuente: Informe AON Diners Club Negocios

Resultados que dejan ver como expresa el compromiso hacia la organización el personal del área de Canales, para quienes también tiene una gran relevancia la marca de la empresa.

Adicionalmente se revisaron sugerencias para la implementación de mejoras que el personal proporcionó. Estos comentarios fueron categorizados desde el enfoque definido para este estudio y constan en el Anexo # 1.

La revisión de datos sociodemográficos revelan la presencia del fenómeno ausentista en los años 2016 y 2017, con una tendencia de ocurrencia estable y con una concentración de factores generadores de faltas asociados con las causas de origen médico.

2. Focus Group

Se refiere a la recolección de datos no estadísticos mediante la discusión grupal. (Ackerman 2013, 41-42).

El *Focus Group* se aplicó a un grupo de once Oficiales de Canales *Junior* del área de *Call Center*, seleccionados en función de su nivel de ausentismo alto, medio y bajo y de las características personales que aportaron a la generación de información relevante.

Durante el desarrollo del ejercicio se pudo notar una muy buena disposición por parte de grupo, probablemente el respaldo que representa expresarse como parte de un grupo de iguales contribuyó a una participación activa de todos sus integrantes, permitiendo obtener información valiosa para el análisis.

La aplicación del *focus group* se desarrolló según la técnica que sugiere Rosaline Barbour en su obra: Los grupos de discusión en investigación cualitativa Anexo # 2.

El cuestionario guía para uso del moderador y aplicación en el *focus group* Anexo # 3, se elaboró con preguntas generales y tuvo como objetivo orientar la reunión hacia la identificación de las causas generadoras de ausentismo que puedan entrar dentro de una categorización que permita el análisis de la problemática. Éste criterio se utilizó también en los cuestionarios guía de las entrevistas.

El producto de *focus group* y entrevistas fue transcrito y los resultados categorizados de acuerdo a las variables con las que se asociaban.

Esquema 20

Categorización *Focus Group*

DIMENSION	MACROVARIABLE	VARIABLE	SUBVARIABLE	COMENTARIOS	TOTAL	TOTAL DIMENSION	%	
RIESGO LABORAL	RIESGO ERGONOMICO	Ambiente		1	25	116	77%	
		Espacio físico, Postura, movimientos repetitivos		12				
		Períodos de descanso		12				
	RIESGO PSICOSOCIAL	Estrés	Carga Laboral, Agotamiento físico y mental, Problemas de Salud a causa del trabajo		44			91
			Sistemas de control y evaluación (Clima Estándares Recompensa)		11			
			Disponibilidad de Recursos		5			
			Función rutinaria		2			
			Desarrollo del Trabajo		6			
			Ambito Laboral		7			
			Cliente		5			
			Influencia del líder		11			
CLIMA	RECOMPENSAS	Promoción, Selección, Estilo directivo-reconocimiento, Motivación		7	21	21	14%	
	ESTANDARES	Estilo Directivo - Retroalimentación		2				
	CLARIDAD	Claridad de funciones		3				
	ESPIRITU DE EQUIPO	Orgullo, Trabajo en equipo		9				
CULTURA	CULTURA	Cultura		3	3	3	2%	
ENGAGEMENT	ENGAGEMENT	Compromiso	Compromiso con el trabajo	7	11	11	7%	
			Equilibrio trabajo vida personal	4				

Fuente: comentarios grupo de discusión

Elaboración: propia

Los resultados obtenidos permiten observar que el 77% de comentarios se orientan a asociar las causas del ausentismo con los riesgos laborales ergonómicos y psicosociales principalmente en temas relacionados al estrés laboral.

3. Entrevista

Bingham y Moore, 1973 en Gil Monte 2014, 401) definen a la entrevista “como una conversación con un propósito” y es en este sentido que su aplicación aportó al desarrollo de ésta investigación.

Se realizaron entrevistas individuales a once colaboradores: 7 Oficiales de Canales *Junior* que registraban ausentismo entre bajo, medio y alto y a 4 mandos medios.

La elaboración de entrevistas semi estructuradas, con formatos flexibles tuvo como finalidad servir de guía para el desarrollo de una conversación abierta entre entrevistado y entrevistador, para por medio de esta identificar las causas que generan ausentismo en el *Call Center* desde la perspectiva de sus actores: Oficiales de Canales *Junior* y mandos medios. Las respuestas y comentarios obtenidos fueron clasificados o categorizados de acuerdo a las variables con las que se asociaron.

Para el desarrollo de las entrevistas se utilizaron los siguientes cuestionarios guía, que fueron aplicados en función de las características ausentistas de los entrevistados:

- Guía de entrevista cualitativa semi estructurada causas ausentismo laboral para Oficiales de Canales *Junior* con ausentismo recurrente. Anexo # 4
- Guía de entrevista cualitativa semi estructurada causas ausentismo laboral para Oficiales de Canales *Junior* con ausentismo medio bajo. Anexo # 5
- Guía de entrevista cualitativa semi estructurada causas ausentismo laboral para Oficiales de Canales *Senior*. Anexo # 6
- Guía de entrevista cualitativa semiestructurada ausentismo laboral para Supervisión y Subgerencia de área. Anexo # 7

A continuación se presenta el resultado de las categorizaciones de los comentarios de las entrevistas realizadas a Oficiales de Canales *Junior* y Oficiales de Canales *Senior*, Supervisor y Subgerente del área de *Call Center*.

Esquema 21

Categorización Entrevistas Oficiales de Canales Junior

DIMENSION	MACROVARIABLE	VARIABLE	SUBVARIABLE	COMENTARIOS	TOTAL	TOTAL DIMENSION	%	
RIESGO LABORAL	RIESGO ERGONOMICO	Ambiente		7	23	83	84%	
		Espacio físico, Postura, movimientos repetitivos		9				
		Períodos de descanso		7				
	RIESGO PSICOSOCIAL	Estrés	Carga Laboral, Agotamiento físico y mental, Problemas de Salud a causa del trabajo		22			60
			Sistemas de control y evaluación (Clima Estándares Recompensa)		8			
			Disponibilidad de Recursos		7			
			Función rutinaria		0			
			Desarrollo del Trabajo		2			
			Ambito Laboral		15			
			Cliente		4			
			Influencia del líder		2			
CLIMA	RECOMPENSAS	Promoción, Selección, Estilo directivo-reconocimiento, Motivación		0	1	1	1%	
	ESTANDARES	Estilo Directivo - Retroalimentación		0				
	CLARIDAD	Claridad de funciones		0				
	ESPIRITU DE EQUIPO	Orgullo, Trabajo en equipo		1				
CULTURA	CULTURA	Cultura		0	0	0	0%	
ENGAGEMENT	ENGAGEMENT	Compromiso	Compromiso con el trabajo	4	15	15	15%	
			Equilibrio trabajo vida personal	11				

Fuente: Entrevistas Oficiales Junior

Elaboración: propia

Esquema 22

Categorización Entrevistas Mandos Medios Oficiales *Senior*, Supervisión y Subgerencia

DIMENSION	MACROVARIABLE	VARIABLE	SUBVARIABLE	COMENTARIOS	TOTAL	TOTAL DIMENSION	%	
RIESGO LABORAL	RIESGO ERGONOMICO	Ambiente		2	11	51	73%	
		Espacio físico, Postura, movimientos repetitivos		6				
		Períodos de descanso		3				
	RIESGO PSICOSOCIAL	Estrés	Carga Laboral, Agotamiento físico y mental, Problemas de Salud a causa del trabajo		22			40
			Sistemas de control y evaluación (Clima Estándares Recompensa)		4			
			Disponibilidad de Recursos		2			
			Función rutinaria		0			
			Desarrollo del Trabajo		1			
			Ambito Laboral		8			
			Cliente		1			
			Influencia del líder		2			
CLIMA	RECOMPENSAS	Promoción, Selección, Estilo directivo-reconocimiento, Motivación		0	0	0	0%	
	ESTANDARES	Estilo Directivo - Retroalimentación		0				
	CLARIDAD	Claridad de funciones		0				
	ESPIRITU DE EQUIPO	Orgullo, Trabajo en equipo		0				
CULTURA	CULTURA	Cultura		6	6	6	9%	
ENGAGEMENT	ENGAGEMENT	Compromiso	Compromiso con el trabajo	4	13	13	18%	
			Equilibrio trabajo vida personal	9				

Fuente: Entrevistas mandos medios

Elaboración: propia

Los comentarios que exponen la percepción de Oficiales de Canales *Junior* y mandos medios se concentran en las causas del ausentismo relacionadas a los riesgos laborales ergonómicos y psicosociales. Adicionalmente se debe resaltar la importancia

dentro del análisis de percepciones aquellos referentes a la existencia aunque en baja proporción de situaciones de dilación de tiempo o enmascaramiento de situaciones como parte de las causas de ausentismo.

Resumiendo los resultados de la Investigación Cualitativa sobre causas del ausentismo laboral, se tiene que:

Esquema 23

Resumen Resultados Investigación Cualitativa

	Oficiales de Canales Junior Focus Group	Oficiales de Canales Junior Entrevistas	Mandos Medios Entrevistas
DIMENSION	%		%
RIESGO LABORAL	77.0%	84.0%	73%
CLIMA LABORAL	14.0%	1.0%	
CULTURA	2.0%	0.0%	9%
ENGAGEMENT	7.0%	15.0%	18%

Elaboración: propia

Este resumen permite observar que la concentración de comentarios sobre las causas que generan ausentismo laboral en *focus group* y entrevistas se concentran en los factores relacionados con los Riesgos Laborales, representado en un 77% en *focus group* con Oficiales de Canales Junior, 84% en Entrevistas con Oficiales de Canales Junior y un 73% en entrevistas con Oficiales de Canales Senior, Supervisor y Subgerente. Dentro de esta clasificación están los riesgos ergonómicos que incluyen salud, espacio físico y períodos de descanso y los psicosociales relacionadas principalmente con la carga laboral, el agotamiento físico y mental y el ámbito laboral.

2.3.2 Investigación Cuantitativa

Los métodos de investigación cuantitativa se caracterizan “fundamentalmente por la búsqueda y la acumulación de datos” (Ackerman 2013, 40) y por la generación de resultados numéricos producto de la medición de variables. (Gil Monte 2014, 400).

Esta técnica de investigación permite cotejar y correlacionar resultados entre variables (Ackerman 2013, 43), mediante el uso de la estadística.

El análisis cuantitativo y cualitativo respalda la ejecución de una información más completa. (Gil Monte 2014, 397).

Los resultados de la categorización de *focus group* y entrevistas individuales aportaron para la construcción del cuestionario orientado a la identificación de las causas que producen ausentismo laboral y que fue utilizado en la investigación cuantitativa. Este cuestionario tomó como referencia los constructos de herramientas existentes, validadas y relacionadas a las variables donde el estudio cualitativo arrojó los resultados más significativos.

A continuación se presenta una breve descripción de las herramientas y documentos que sirvieron de referente para la construcción del cuestionario “Causas Ausentismo Laboral” Anexo # 8, para la identificación de las causas que generan ausentismo:

Esquema 24

Herramientas y documentos para elaboración de cuestionario

FUENTE	MIDE
BATERIA UNIPSICO	Factores Psicossociales
OIT-OMS	Estrés Laboral
DOCS	Cultura
UWES	Engagement
CAdT-30	Conducta de abandono del trabajo
CoPsoQ ISTAS21	Riesgo Psicossocial
INSHT NTP575	Carga Mental
INSHT NTP 182	Condiciones de trabajo
Factbook Recursos Humanos Hay Group	Clima Laboral

Elaboración: propia

- **Batería UNIPSICO:** es un cuestionario que evalúa riesgos psicossociales, de carácter abierto y flexible, construido y validado entre los años 2000 y 2005, en la Unidad de Investigación Psicossocial de la Conducta Organizacional de la Universidad de Valencia. (Gil Monte 2014, 439)
- **Cuestionario sobre el estrés laboral de la OIT-OMS:** es un cuestionario validado para la evaluación de estresores laborales.
- **DOCS:** Denison Organizational Culture Survey, en su adaptación al castellano, es una encuesta estandarizada desarrollada para la medición y evaluación de la cultura organizativa.

- UWES: La Utrecht Work *Engagement* Scale, en su versión en español, es un instrumento utilizado para la medición de *engagement*.
- CAdT-30: Estructura factorial y primera aproximación al estudio de su fiabilidad de la escala sobre conducta de abandono del trabajo, es una escala que busca detectar la disminución del esfuerzo, los retrasos y las ausencias en el trabajo. (Boada 2012).
- El CoPsoQ-istas21 es una herramienta de evaluación y orientada a la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo.
- INSHT NPT 575: es un documento que ofrece criterios guía de buenas prácticas con relación a la carga de trabajo mental del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- INSHT NPT 182: es una Encuesta de autovaloración de las condiciones de trabajo del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Factbook Recursos Humanos Hay Group: obra que comprende aspectos relacionados al equipo y organización empresarial.

Estás fuentes sirvieron de referencia para elaborar el cuestionario de 30 ítems, adaptados a la realidad del entorno de aplicación en los casos necesarios o tomados de forma literal, cambios que se muestran en el Anexo # 9.

Los ítems se encuentran agrupados en cuatro dimensiones y ocho macro variables, tomando como base de referencia para su selección la información obtenida en la investigación cualitativa y el criterio del investigador, con énfasis en aquellas que arrojaron los porcentajes de existencia más altos en observación indirecta, *focus group* y entrevistas. El cuestionario se distribuyó de la siguiente manera:

- Dimensión Riesgo Laboral: relacionada con las macro variables riesgo ergonómico y riesgo psicosocial contiene los ítems del 1 al 17.
- Dimensión Cultura: agrupa las macro variables implicación, consistencia y adaptabilidad, contiene los ítems del 18 al 21.
- Dimensión *Engagement*: macro variable compromiso, contiene los ítems del 22 al 24.

- Dimensión Ausentismo: contiene las macro variables dilación de tiempo, enmascaramiento de situaciones personales, distractivos y uso de recursos, contiene los ítems del 25 al 30.

Es importante indicar que cada uno de los ítems adicionalmente mantiene relación con la dimensión, macro variable que a su vez incluye variable y subvariable, como se observa en el esquema siguiente:

Esquema 25

Detalle de instrumentos y variables a medir

HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN LA CONSTRUCCION DE CUESTIONARIO CAUSAS AUSENTISMO LABORAL						
INSTRUMENTO / DOCUMENTO	MIDE / SE REFIERE	DIMENSION	MACROVARIABLE	VARIABLE	SUBVARIABLE	ITEM
BATERIA UNIPSIKO	Factores Psicosociales	Riesgo Laboral	Riesgo Psicosocial	Estrés	(Clima) Claridad	1
CUESTIONARIO ESTRÉS LABORAL OIT-OMS	Estrés	Riesgo Laboral	Riesgo Psicosocial	Estrés	(Clima) Claridad	2
BATERIA UNIPSIKO	Factores Psicosociales	Riesgo Laboral	Riesgo Psicosocial	Estrés	(Clima) Influencia del líder	3
BATERIA UNIPSIKO	Factores Psicosociales	Riesgo Laboral	Riesgo Psicosocial	Estrés	Influencia del líder	4
CUESTIONARIO ESTRÉS LABORAL OIT-OMS	Estrés	Riesgo Laboral	Riesgo Psicosocial	Estrés	Influencia del líder	5
CUESTIONARIO ESTRÉS LABORAL OIT-OMS	Estrés (falta de cohesión)	Riesgo Laboral	Riesgo Psicosocial	Estrés	(Clima) Espíritu de Equipo	6
Factbook RRHH Hay Group	Clima	Riesgo Laboral	Riesgo Psicosocial	Estrés	(Clima) Espíritu de Equipo	7
BATERIA UNIPSIKO	Factores Psicosociales	Riesgo Laboral	Riesgo Psicosocial	Estrés	Carga Laboral	8
BATERIA UNIPSIKO	Factores Psicosociales	Riesgo Laboral	Riesgo Psicosocial	Estrés	Carga Laboral	9
BATERIA UNIPSIKO	Factores Psicosociales	Riesgo Laboral	Riesgo Psicosocial	Estrés	Cliente	10
BATERIA UNIPSIKO	Factores Psicosociales	Riesgo Laboral	Riesgo Psicosocial	Estrés	Cliente	11
Documento CoPsoQ ISTAS21	Riesgo Psicosocial	Riesgo Laboral	Riesgo Psicosocial	Estrés	Agotamiento físico y mental	12
GUIA BUENAS PRACTICAS INSHI NTP575	Carga Mental	Riesgo Laboral	Riesgo Psicosocial	Estrés	Agotamiento físico y mental	13
Factbook RRHH Hay Group	Clima	Riesgo Laboral	Riesgo Psicosocial	Estrés	Sistemas de Control y Evaluación	14
BATERIA UNIPSIKO	Factores Psicosociales	Riesgo Laboral	Riesgo Psicosocial	Estrés	Sistemas de Control y Evaluación	15
BATERIA UNIPSIKO	Factores Psicosociales	Riesgo Laboral	Riesgo Ergonómico	Medio ambiente, condiciones físicas	Estado de Salud	16
ENCUESTA INSHI NTP 182	Condiciones de Trabajo	Riesgo Laboral	Riesgo Ergonómico	Períodos de descanso	Estado de Salud	17
ENCUESTA DOCS	Cultura	Cultura	Implicación	Empowerment		18
ENCUESTA DOCS	Cultura	Cultura	Consistencia	Valores Centrales		19
ENCUESTA DOCS	Cultura	Cultura	Consistencia	Valores Centrales		20
ENCUESTA DOCS	Cultura	Cultura	Adaptabilidad	Orientación al Cliente		21
CUESTIONARIO UWES	Engagement	Engagement	Compromiso			22
CUESTIONARIO UWES	Engagement	Engagement	Compromiso			23
CUESTIONARIO UWES	Engagement	Engagement	Compromiso			24
ESCALA CA&T-30	Conducta de abandono del trabajo	Ausentismo	Enmascaramiento de situaciones personales			25
ESCALA CA&T-30	Conducta de abandono del trabajo	Ausentismo	Enmascaramiento de situaciones personales			26
ESCALA CA&T-30	Conducta de abandono del trabajo	Ausentismo	Enmascaramiento de situaciones personales			27
ESCALA CA&T-30	Conducta de abandono del trabajo	Ausentismo	Dilación en el tiempo			28
ESCALA CA&T-30	Conducta de abandono del trabajo	Ausentismo	Dilación en el tiempo			29
BATERIA UNIPSIKO	Factores Psicosociales	Ausentismo				30

Fuente: Instrumentos y documentos empleados

Elaboración: propia

Para su valoración se utilizó una escala Likert con los siguientes criterios:

1	Nunca
2	Casi nunca
3	Casi siempre
4	Siempre

Como paso previo a la aplicación del cuestionario al total de la población de Oficiales de Canales *Junior de Call Center*, se realizó un ejercicio de aplicación piloto con un grupo de siete personas con el fin de comprobar el funcionamiento en cuanto a comprensión del lenguaje utilizado, claridad en la estructura de los ítems, comprensión de la escala Likert y tiempo utilizado para el desarrollo de la encuesta.

Con las observaciones obtenidas en el primer piloto se realizaron las adaptaciones necesarias, para la versión final.

En la aplicación del cuestionario Causas Ausentismo Laboral, que tuvo una duración promedio de veinte minutos y participaron: 108 Oficiales de Canales *Junior* correspondientes al total de la población, ubicados en la ciudad de Quito, de acuerdo con el siguiente detalle:

Esquema 26

Información general participantes encuesta

Género	Mujeres	78
	Hombres	30
Edad	De 23 a 35 años	82
	36 años o más	26
Estado Civil	Solteros	42
	Casados	48
	Divorciados	8
	Unión Libre	10
Instrucción	Bachilleres	2
	Superior no concluido	27
	Superior concluido	78
	Maestría	1
Sector Residencia	Norte	70
	Centro	6
	Sur	23
	Valles	9
Tiempo promedio de llegada en minutos	Desde el Norte	43
	Desde el Centro	33
	Desde el Sur	72
	Desde los Valles	74
Antigüedad		5

Fuente: datos encuesta Causas Ausentismo

Elaboración: propia

2.4 Análisis de datos recopilados e identificación de causas, variables y tipos de ausentismo del área de *Call Center*

Con el objetivo de determinar cómo pueden influenciar en la generación de ausentismo laboral las diferentes variables, con la información recogida en los cuestionarios aplicados se utilizó la técnica análisis de conglomerados.

2.4.1 Análisis de grupos – Algoritmo K-Medias.

“El análisis de conglomerados (*clusters*) tiene por objeto agrupar elementos en grupos homogéneos en función de las similitudes o similaridades entre ellos” (Peña 2013, 219). Técnica que se puede utilizar “para agrupar variables”. (Ximénez 2013, 8).

Este análisis conforma grupos que se desprenden de los datos, que son relativamente homogéneos y que están basados en un conjunto de variables consideradas. (Abad, 2015).

El análisis de conglomerados K-medias, “Precisa que previamente se especifique el número de conglomerados (el valor K expresa dicho número) y sus centroides. A diferencia de los procedimientos jerárquicos (que proporcionan varias clasificaciones alternativas de los datos), K- medias proporciona una solución” (Cea D’Ancona 2016, 168).

Para este estudio se utilizó la cuarta versión del software DYANE, “Diseño y análisis de encuestas”, Análisis de grupos, Conglomerados (algoritmo K-Medias). Se conformaron seis grupos y se logró evidenciar como las variables asociadas a la generación de ausentismo influyen en los grupos analizados y como los caracterizan.

Esquema 27

Resumen categorización análisis de grupos

Resumen Caracterización
Grupo 1
Caracterizado por las variables 6, 11, 14, 17
Grupo 2
Caracterizado por las variables 8, 9, 17, 21
Grupo 3
Caracterizado por las variables 1, 2, 4, 7, 15, 18, 19, 20, 22, 26
Grupo 4
Caracterizado por las variables 13, 23
Grupo 5
Caracterizado por las variables 3, 5, 10, 24, 26, 27, 28, 29
Grupo 6
Caracterizado por la variable 16

Fuente: resultados análisis de grupos programa Dyane

Elaboración: propia

Permitiendo llegar al siguiente análisis, para cada uno de los grupos:

a) Grupo 1

Este grupo conformado por seis personas considera que su equipo no disfruta de prestigio en la organización, creen que aunque prestan mucha atención a los clientes reciben poco agradecimiento, los métodos de evaluación y control se fijan en función de metas realistas y nunca pueden abandonar su trabajo por unos minutos sin necesidad de que lo sustituyan. Temas como el espíritu de equipo, la relación con el cliente y los períodos de descanso representan agentes generadores de estrés laboral, que pueden ocasionar ausentismo.

b) Grupo 2

Este grupo compuesto por treinta personas, manifiesta haber sufrido durante los últimos seis meses casi siempre de dolores de cabeza y considera no tener tiempo suficiente para completar su trabajo, indica que nunca puede abandonar su trabajo por unos minutos sin necesidad de que le sustituyan y señala que los comentarios y recomendaciones de los clientes conducen a la introducción de cambios. Sobre este grupo la carga laboral representa un importante agente estresor que casi siempre los afecta, adicionalmente los esquemas para períodos de descanso influyen sobre su salud, este grupo reconoce la importancia que tiene el cliente para la empresa.

c) Grupo 3

Agrupando a 34 personas, que indican saber exactamente lo que se espera de ellos en el trabajo, consideran que las políticas de la empresa facilitan su desempeño, no tienen conflicto con su supervisor, mantienen una buena relación entre compañeros de trabajo, conocen los criterios con que los evalúan, piensan que la mayoría de los miembros del grupo están muy comprometidos con su trabajo, existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que se conducen, el estilo de liderazgo es claro, nunca ponen excusas o dicen estar enfermos para no ir a trabajar y casi siempre se sienten llenos de energía.

Para este grupo no constituyen factores estresores temas relacionados a la claridad de funciones, influencia del líder, espíritu de equipo, sistemas de evaluación y

control, existe en el grupo un buen nivel de implicación y valores centrales, prefieren evitar ausentarse y se sienten comprometidos con el trabajo que realizan.

d) Grupo 4

Para este grupo formado por 11 personas las exigencias de trabajo mental en su cargo siempre son altas y casi nunca su trabajo es estimulante e inspirador. Para ellos el agotamiento físico y mental representa un factor estresor y no se sienten comprometidos con el trabajo que realizan.

e) Grupo 5

Conformado por 12 personas señala que su superior directo no hace cosas para motivarlo, ni se preocupa por su bienestar personal, no tiene conflictos con los clientes, se siente orgulloso del trabajo que hace, nunca opta por decir que se encuentra enfermo porque no desea ir a trabajar o por razones personales, indican no alargar el tiempo estipulado para actividades como comer o ir al baño y tampoco hace pausas poniendo como excusa ir al médico o a Recursos Humanos.

Este grupo no se siente cómodo con su relación con el líder, no tienen conflicto los clientes, se encuentra comprometido con el trabajo que realiza y evita incurrir en conductas ausentistas.

f) Grupo 6

Compuesto por 15 personas manifiesta casi siempre haber tenido algún problema de salud a causa del trabajo. Este grupo se siente afectado por las condiciones físicas y de ambiente existentes en el área.

2.5 Establecimiento de indicadores de ausentismo para el área de *Call Center*

Existe una gama de indicadores que buscan llegar a un elevado nivel del detalle, para la determinación de los parámetros a utilizarse en el cálculo del indicador de ausentismo para el área de *Call Center* y se tomaron en cuenta aquellos conceptos que en la organización se consideraron como los más útiles y que corresponden a: faltas justificadas de asistencia, faltas injustificadas de asistencia, atrasos, permisos, período de maternidad y paternidad, período de lactancia, vacaciones, atención de temas judiciales.

$$\text{Ratio genérico de ausentismo} = \frac{\text{faltas justificadas + faltas injustificadas + atrasos + permisos + paternidad + maternidad + lactancia + vacaciones + temas judiciales (horas)}}{\text{Tiempo teórico de presencia (horas)}}$$

El indicador de ausentismo para el año 2016 en el área de *Call Center* fue:

$$\text{Ratio genérico de ausentismo} = \frac{16572}{194040} = 8.54\%$$

El indicador de ausentismo para el año 2017 para el área de *Call Center* fue:

$$\text{Ratio genérico de ausentismo} = \frac{10974}{23760} = 7.70\%$$

Capítulo tercero

Propuesta

3.1 Propuesta para la Implementación de un sistema de gestión de ausentismo laboral en el área de *Call Center*.

La presencia de ausentismo laboral en el área de *Call Center* en la población de Oficiales de Canales *Junior* ha representado en el tiempo una problemática de gran importancia.

- Objetivo de la Propuesta

La presente propuesta de implementación, basada en los resultados de la investigación, tiene como finalidad proporcionar una guía de acciones a efectuar para la reducción, prevención y tratamiento de las variables que generan ausentismo.

La ejecución de la propuesta requerirá la aplicación de medidas dirigidas a la disminución, prevención y eliminación progresiva de las causas identificadas en la investigación y que en esta población de acuerdo con los resultados de la categorización, se concentraron en las ausencias asociadas a los Riesgos Laborales ergonómicos y con una mayor presencia en los psicosociales; sin dejar de lado temas culturales, de clima y *engagement*.

Adicionalmente demandará la asignación de recursos humanos, de tiempo y económicos, además del compromiso y trabajo constante de todos los involucrados, debiendo formar parte de los objetivos anuales del área y los actores en la problemática.

A continuación se presenta el detalle de la Propuesta, que comprende las siguientes actividades: creación del Comité de gestión de ausentismo, desarrollo de actividades orientadas a la disminución y prevención de riesgo laboral: ergonómico y psicosocial, capacitación, concienciación sobre la problemática ausentista y sus efectos, automatización del control de asistencia y puntualidad, estandarización de registros de causas de ausentismo y la acción de Recursos Humanos.

Cada actividad cuenta con un objetivo, a partir del cual se ejecutarán acciones, relacionadas con las variables que de acuerdo a los resultados del estudio están

causando el problema y que por tanto necesitan atención, los responsables y los recursos que la organización deberá asignar.

3.1.1 Creación del Comité de acompañamiento, control, prevención y seguimiento del ausentismo laboral.

Un primer paso para la implementación de un sistema de gestión del ausentismo será la conformación de un Comité que se encargue de: planificar, ejecutar y dar seguimiento a medidas de reducción, prevención y control, dirigidas al tratamiento medición y análisis de las variables generadoras de las causas del ausentismo. (Romero 2013, 372). Este punto comprende:

1. Conformación del Comité: que tiene como finalidad estructurar de manera formal la gestión del ausentismo en el área de *Call Center*.

El Comité estará integrado por representantes de todos los actores en la problemática; aquí, si bien la participación de Recursos Humanos será protagónica a la hora de conseguir indicadores aceptables, la gestión no puede quedarse como su responsabilidad exclusiva y deberá trabajar de forma conjunta con: personal de *Call Center*, líneas de supervisión, área médica, Salud y Seguridad Ocupacional y contar con el apoyo de la Gerencia.

Las Gerencias de *Call Center* y Recursos Humanos seleccionarán los integrantes del Comité, que serán representantes de las áreas de Recursos Humanos, Salud y Seguridad Ocupacional, *Call Center*, área médica y Trabajo Social, aprobarán su conformación, darán el visto bueno de funcionamiento y dispondrán sus responsabilidades generales, también harán extensivo al personal su compromiso para la implementación de las acciones emprendidas.

Esquema 28

Integrantes Comité

AREA	INTEGRANTES
Call Center	Subgerente de Call Center
	Supervisor de Call Center
	Oficial de Canales Senior
	Oficial de Canales Junior
Recursos Humanos	Consultor de área
Trabajo Social	Trabajadora Social
Área Médica	Médico
Salud y Seguridad Ocupacional	Responsable Salud y Seguridad Ocupacional

Elaboración propia

2. Responsabilidades generales del Comité: basado en un esquema de funcionamiento y presentación de resultados periódicos será responsable de:

- Llevar de manera formal y estructurada las actividades necesarias para la gestión del ausentismo, a partir del ámbito de responsabilidad de cada uno de sus miembros. Su enfoque se orientará hacia: la planificación de medidas encaminadas a la gestión del fenómeno ausentista, la ejecución de las acciones necesarias para mitigar, eliminar y prevenir el ausentismo y el seguimiento de las acciones ejecutadas. Las reuniones de seguimiento entre los miembros del Comité deberán tener una frecuencia quincenal.
- Presentación de informes y resultados mensuales de la gestión realizada a las Gerencias de Recursos Humanos y *Call Center*.
- Control mensual del indicador de ausentismo del área a partir de registros estandarizados de ausentismo justificado e injustificado que incluya ausencias de causa médica, calamidades domésticas, permisos, atrasos, períodos de maternidad y paternidad, lactancia, vacaciones y temas judiciales.

Una vez instalado oficialmente el Comité iniciará su intervención sobre las variables generadoras de ausentismo que fueron identificadas en el estudio a través de: la definición de responsabilidades específicas de los integrantes, cronogramas de trabajo, detalle de informes que el Comité presentará, acciones dirigidas a la disminución y prevención del riesgo laboral ergonómico y psicosocial, programas orientados al cuidado de la salud física y mental de los trabajadores, programas de capacitación, campañas relacionadas al cuidado de la salud, concienciación del personal en lo referente a la problemática ausentista y sus efectos y acciones de apoyo y seguimiento a la gestión del ausentismo por parte de Recursos Humanos. Estas acciones estarán orientadas a trabajar aquellas variables que forman parte de las dimensiones asociadas a las causas de ausentismo entre la población de Oficiales de Canales *Junior*.

Esquema 29

Punto 1 Propuesta Comité

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCION	DIMENSIÓN / VARIABLE / SUBVARIABLE	RESPONSABLE	RECURSOS
Creación del Comité de acompañamiento, control, prevención y seguimiento del ausentismo laboral.	Planificar, ejecutar y dar seguimiento a medidas de reducción, prevención y control	Conformación del Comité y definición de responsabilidades generales	Riesgos Laborales, Clima, Cultura, Engagement	Gerencias de Recursos Humanos y Call Center	Humanos, tiempo.

Elaboración propia

3.1.2 Desarrollo de actividades orientadas a la disminución y prevención de Riesgo Laboral: ergonómico y psicosocial

Las estrategias a aplicar deberán estar “expresadas en acciones dirigidas al bienestar del trabajador” (Cólica 2010, 208). Como se menciona en la publicación No 85 de ERGA-FP Formación Empresarial editada por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo la intervención para prevención de riesgos en el trabajo debe enfocarse en la aplicación de medidas relacionadas con: la organización del trabajo, vigilancia de la salud, actuaciones sobre el personal del área en aspectos como la claridad de funciones, capacitación, manejo del estrés, carga laboral y la difusión buenos hábitos de salud.

Este punto de la propuesta incluye acciones dirigidas a la disminución y prevención del Riesgo Laboral, dimensión que en el proceso de investigación arrojó resultados con la mayor concentración de causas de ausentismo; y dentro de esta dimensión el riesgo ergonómico relacionado con: postura, movimientos repetitivos, ambiente y períodos de descanso y el riesgo psicosocial vinculado al estrés, que afecta a los Oficiales de Canales *Junior de Call Center*, al ser esta población especialmente vulnerable a éste mal por el tipo de actividad que realiza.

Esquema 30

Punto 2 Propuesta riesgo laboral

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCION	DIMENSIÓN / VARIABLE/ SUBVARIABLE	RESPONSABLE	RECURSOS
Desarrollo de actividades orientadas a la disminución y prevención del Riesgo Laboral: ergonómico y psicosocial.	Mitigar, eliminar y prevenir la exposición a riesgos laborales ergonómicos y psicosociales que puedan desencadenar afectaciones físicas o psicológicas en el personal.	Diseño de programas correctivos y preventivos de identificación, monitoreo, seguimiento y evaluación de exposición a riesgos laborales: ergonómicos y psicosociales del personal.	Riesgos Laborales: ergonómicos y psicosociales	Responsable SSO, Médico Ocupacional, Psicólogo Organizacional, Personal del área de Call Center.	Humanos, económicos, tiempo.

Elaboración propia

a) Disminución y prevención de exposición a factores de Riesgo Ergonómico.

La intervención sobre este riesgo deberá incluir acciones orientadas a mitigar la exposición a factores de riesgo ergonómico: ambiental, geométrico, ambiental y temporal, que contribuyan a evitar el surgimiento de afectaciones a la salud con medidas que actúen sobre las variables que lo generan, tomar en cuenta la redefinición de períodos de descanso y el monitoreo periódico de las acciones implementadas.

Esquema 31

Punto 2 Propuesta riesgo ergonómico

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCION	DIMENSIÓN / VARIABLE/ SUBVARIABLE	RESPONSABLE	RECURSOS
a) Disminución y prevención de exposición a factores de Riesgo ergonómico.	- Implementar acciones tendientes a disminuir el Riesgo ergonómico	Elaboración y ejecución de un programa correctivo y preventivo permanente de cuidado de la salud física de los trabajadores, que incluya la aplicación de acciones de acondicionamiento necesarias como: eliminación de factores de ambiente que pueden perjudicar la salud por ejemplo: revisión de la ubicación del aire acondicionado, evitar que el personal adopte posturas inadecuadas en el puesto de trabajo, acondicionamiento de un espacio físico para que el colaborador pueda permanecer durante sus períodos de descanso.	Postura, espacio físico, ambiente, períodos de descanso	Responsable SSO, Médico Ocupacional, Supervisor Call Center, Oficiales de Canales Senior y Oficiales de Canales Junior.	Humanos, económicos, tiempo.

	- Redefinir esquema de períodos de descanso del área.	Apoyar en el análisis y rediseño del esquema de períodos de descanso establecidos en el área tomando en consideración las recomendaciones dadas por el INSHT.	Períodos de descanso	Gerencias de Recursos Humanos y Call Center, Consultor Recursos Humanos, Responsable SSO.	Humanos, tiempo.
	- Monitorear los resultados de las acciones implementadas para la disminución y prevención de exposición a riesgos ergonómicos.	Evaluación periódica de exposición a riesgos ergonómicos y análisis en cuanto a ambiente físico, tiempos de trabajo y posturas; mediante la aplicación de métodos específicos como por ejemplo OWAS, LEST, etc.	Postura, espacio físico, ambiente, períodos de descanso	Responsable SSO, Médico Ocupacional.	Humanos, tiempo.

Elaboración propia

b) Disminución y prevención del Riesgo Psicosocial (Estrés)

La intervención para la prevención de riesgos psicosociales - estrés laboral según Pedro Mateo Floria en el Capítulo 4 de Control del Estrés Laboral, puede enfocarse en tres criterios que actúan sobre:

- La organización con enfoque en aspectos de organización del trabajo, el puesto y la tarea, para reducir el estrés y evitar enfermedades.
- El trabajador que ya ha empezado a presentar síntomas de estrés con el fin de proporcionarle recursos que le ayuden en su manejo, orientando las actividades a la formación, concienciación y desarrollo de habilidades. Intervención que va desde actividades sencillas como técnicas de relajación hasta otras más elaboradas como por ejemplo la adquisición de destrezas para la resolución de problemas.
- Los problemas de estrés ya existentes a nivel de organización y trabajador.

Es importante tener en cuenta que en el entorno de trabajo de *Call Center* algunos factores estresantes “son inherentes al propio trabajo y no pueden ser eliminados del todo” (Mateo 2013,144), sin embargo si pueden ser controlados.

Dentro de las actividades de intervención específica se recomienda trabajar en:

- El análisis de la política y proceso de selección actual orientándolo en mayor medida a equilibrar la incorporación de perfiles con proyección de desarrollo en el corto y mediano plazo.

Si el requerimiento en perfil blando para el cargo de Oficial de Canales *Junior* demanda orientación al logro con búsqueda constante de mejores resultados, cambios en el sistema o método de trabajo para que el trabajador se sienta motivado y comprometido significa que se necesitará de un ambiente de trabajo de alta flexibilidad, reconocimiento, retroalimentación y claridad, por otro lado el requerimiento en perfil duro demanda un estatus de estudios universitarios concluidos lo que representa ventajas y desventajas por el deseo de movilidad en el corto plazo de los ocupantes del cargo, lo cual será beneficioso siempre que la empresa cuente con esquemas de oportunidades de desarrollo suficientes para un grupo numeroso de profesionales en busca de retos o puede ser parte de un conflicto interno que afecte el clima laboral del área.

De mantenerse este tipo de requerimientos en cuanto a perfil duro y blando se necesitará del refuerzo a las posibilidades de movilidad para este equipo, lo que demanda necesariamente una revisión del plan de carrera de la empresa, todo esto siempre conectado al seguimiento a la adaptación persona puesto de trabajo.

- Adicionalmente la revisión de horarios y temas asociados a la generación de horas extras es necesaria para evitar afectaciones por carga laboral.
- Trabajar en la medición periódica de Riesgos Psicosociales permitirá la identificación de su existencia, en temas como el estrés y el *burnout*, para ello existen varias herramientas de fácil acceso, que pueden ser utilizadas sin restricción y aportan para la gestión a partir del análisis de expertos.

Esquema 32

Punto 2 Propuesta riesgo psicosocial

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCION	DIMENSIÓN / VARIABLE/ SUBVARIABLE	RESPONSABLE	RECURSOS
b) Disminución y prevención del Riesgo Psicosocial (Estrés)	- Implementar acciones tendientes a disminuir y eliminar los factores estresores a los que se encuentra expuesto el personal y prevenir afectaciones a la salud de los trabajadores que puedan desencadenar la aparición de casos de burnout.	Elaboración y ejecución de un programa correctivo y preventivo de cuidado de la salud psicológica de los trabajadores, que incluya la aplicación de acciones tales como: promoción mensual de información relacionada al manejo del estrés poniendo al alcance del personal afiches, videos o consejos en documentos a los que puedan acceder durante sus períodos de descanso en un lugar acondicionado para este fin, analizar la posibilidad de implementar un esquema de pausas entre llamadas.	Estrés (Carga Laboral, Agotamiento físico y mental, Ámbito Laboral).	Responsable SSO, Consultor RRHH, Psicólogo Organizacional.	Humanos, económicos, tiempo.
	- Revisar la planificación de horarios y horas extras.	Análisis de la posibilidad de ajuste a horarios y horas extras, asegurando al personal los días de descanso obligatorios.	Estrés (Carga Laboral, Agotamiento físico y mental, equilibrio trabajo vida personal).	Gerencias de Recursos Humanos y Call Center, Consultor RRHH	Humanos, tiempo.
	- Incorporar al área perfiles cada vez más adecuados a sus necesidades con proyección de desarrollo a corto y mediano plazo.	Trabajar en el análisis y ajuste del actual perfil del Oficial de Canales Junior y reforzar la comunicación sobre las funciones del cargo para evitar expectativas que no se puedan cumplir en el corto plazo.	Estrés (Ámbito Laboral), Clima Claridad.	Gerencias de Recursos Humanos y Call Center, Consultor RRHH y Mandos Medios de Call Center.	Humanos, tiempo.
	- Adaptación al puesto de trabajo y entorno laboral.	Realizar seguimiento al ajuste persona puesto de trabajo durante su trayectoria en la organización.	Estrés (Ámbito Laboral). Clima	Consultor RRHH, Subgerente y Supervisor Call Center.	Humanos, tiempo.
	- Monitorear los resultados de las acciones implementadas para la disminución y prevención de exposición a riesgos psicosociales.	- Implementar mediciones periódicas de riesgo psicosocial - niveles de estrés, mediante el uso de herramientas específicas como por ejemplo: el cuestionario sobre estrés laboral de la OIT-OMS.	Estrés (Carga Laboral, Agotamiento físico y mental, Sistemas de Control, Ámbito Laboral).	Responsable SSO, Psicólogo Organizacional	Humanos, tiempo

Elaboración propia

Complementará este punto de la propuesta la reactivación del programa de Pausas activas y la puesta en marcha de un programa preventivo de vigilancia de la salud.

Esquema 33

Punto 2 Propuesta Programa pausa activa, vigilancia salud

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCION	DIMENSIÓN / VARIABLE/ SUBVARIABLE	RESPONSABLE	RECURSOS
Reactivación del Programa de Pausas activas.	Prevenir afectaciones a la salud física y mental del personal.	Relanzamiento del Programa Pausas activas que comprenda su rediseño y seguimiento a la ejecución diaria de acuerdo a esquema establecido, dirigido a toda la población del área.	Riesgo Ergonómico (Postura, períodos de descanso) Riesgo Psicosocial Estrés (agotamiento físico y mental)	Responsable SSO, Médico Ocupacional, Supervisor Call Center, Oficiales Senior, Oficiales de Canales Junior.	Humanos, tiempo.
Programa preventivo de vigilancia de la salud asociado a factores de riesgo ergonómico y psicosocial.	Disminuir y prevenir el número de ausencias por causa médica de mayor ocurrencia y concientizar al personal sobre su responsabilidad	Diseño y ejecución de un programa de vigilancia de la salud: por medio de campañas de difusión de buenas prácticas que contengan: tips para mejorar la postura durante la jornada laboral, ejercicios de estiramiento corporal y relajación, importancia de las pausas, sesiones periódicas para dictar charlas sobre buenos hábitos de alimentación, importancia de la práctica deportiva para la salud física y mental, responsabilidad personal en el cuidado de la salud, buenos hábitos de convivencia en ambientes cerrados, ejecución de campañas de vacunación principalmente contra la gripe, chequeos médicos anuales, concretar convenios con clubes deportivos, gimnasios, desarrollar actividades de bailo terapia, yoga. Dirigido a todo el personal del área.	Postura, períodos de descanso, Estrés (Carga Laboral, Agotamiento físico y mental, Ámbito Laboral). Problemas de salud a causa del trabajo, ausencias de tipo médico.	Médico Ocupacional, Responsable SSO.	Humanos, económicos y tiempo.

Elaboración propia

3.1.3 Capacitación

La capacitación constituye una herramienta de apoyo fundamental a la hora de mitigar, disminuir y prevenir la exposición a factores de riesgo laboral, se sugiere por tanto a través de ella involucrar a todo el personal del área en la gestión del ausentismo proporcionándoles conocimientos sobre riesgos laborales a los que se encuentran

expuestos por el tipo de actividad que realizan, esto permitirá concienciar al personal sobre su responsabilidad como actor en la problemática. Por otro lado se debe reforzar en los mandos medios las competencias relacionadas con la gestión de personas con respecto a: retroalimentar, reconocer, motivar y ser empáticos con su equipo de trabajo, de forma que la relación con la línea de supervisión no constituya un factor de estrés ni deteriore el clima del área, esta parte de la propuesta comprende:

Esquema 34

Punto 3 Propuesta Capacitación

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCION	DIMENSIÓN / VARIABLE/ SUBVARIABLE	RESPONSABLE	RECURSOS
Capacitación	Proporcionar herramientas al personal de Call Center para la adecuada gestión del ausentismo.	Diseño y ejecución de un Programa de Capacitación que incluya Talleres bimensuales sobre prevención de Riesgos Laborales Ergonómicos y Psicosociales, dirigido a mandos medios y trabajadores en general, que incluya módulos sobre: Ergonomía, Estrés Laboral, Técnicas de comunicación, control de emociones y resolución de problemas.	Postura, períodos de descanso, Estrés (Carga Laboral, Agotamiento físico y mental, Ámbito Laboral, Relación con el cliente, Relación con el líder).	Responsable de SSO, Médico Ocupacional.	Humanos, económicos y tiempo.
	Preparar a los mandos medios para una adecuada gestión del fenómeno ausentista.	Diseño y ejecución de una Escuela de Desarrollo de Competencias de gestión de personas, que contenga módulos de Dirección, Desarrollo, Liderazgo y Trabajo en Equipo, que refuerce técnicas de retroalimentación y reconocimiento, a dictarse durante el año. Capacitar en gestión de ausentismo y trabajo en equipo orientado a fortalecer orgullo de pertenencia en el grupo. Dirigido a mandos medios.	Estrés (Influencia del líder), Reconocimiento, Trabajo en Equipo.	Gerencia de Recursos Humanos, Consultor RRHH, Responsable SSO.	Humanos, económicos y tiempo.

Elaboración propia

3.1.4 Concienciación sobre la problemática ausentista y sus efectos.

Se propone la elaboración y socialización de una Política de Gestión del ausentismo laboral en el área de *Call Center* que norme y sirva de soporte en la prevención y control de fenómeno ausentista, es fundamental contar con el apoyo de la Dirección por la relevancia que tiene el control del ausentismo para la empresa y para el personal que la conforma. La política incluirá: Objetivo, Responsables, Directrices: relacionadas a los lineamientos generales de asistencia y puntualidad, los lineamientos generales para la gestión del ausentismo y Sanciones basadas en la normativa legal

vigente en el país, teniendo en cuenta que éstas medidas por si solas no logran la disminución y prevención del problema, la gestión va mucho más allá del control sancionatorio (MC MUTUAL 2014). Se propone una guía de Política de gestión de ausentismo laboral con lineamientos generales en el Anexo # 10.

Se recomienda además trabajar en la concienciación de todo el personal del área: Oficiales de Canales *Junior* y mandos medios, sobre el ausentismo y sus efectos, por medio de charlas semestrales e informando periódicamente sobre el trabajo realizado y los resultados obtenidos por el Comité de gestión de ausentismo laboral.

Esquema 35

Punto 4 Propuesta concienciación

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCION	DIMENSIÓN / VARIABLE/ SUBVARIABLE	RESPONSABLE	RECURSOS
Concienciación sobre la problemática ausentista y sus efectos.	Normar la gestión del ausentismo, capacitar e informar sobre su gestión.	Elaborar una política de Ausentismo, socializarla y entregarla a todo el personal de Call Center en reuniones programadas, dando a conocer alcance y niveles de responsabilidad.	Clima (Claridad), Cultura	Gerencias de Recursos Humanos y Call Center, Subgerencia, Supervisor, Oficiales Junior y Senior de Call Center, Consultor RRHH	Humanos, económicos, tiempo.
	Concientizar al personal sobre los efectos del ausentismo.	Informar periódicamente a todo el equipo de Call Center la evolución de los datos de ausentismo y los resultados de la gestión realizada por el Comité de gestión, dictar charlas semestrales sobre sus efectos para el área y el equipo de trabajo.	Clima (Claridad, espíritu de equipo)	Comité de Gestión de Ausentismo Laboral.	Humanos, tiempo.

Elaboración propia

3.1.5 Automatización del control de asistencia y puntualidad y estandarización de registros de causas de ausentismo.

Es de fundamental importancia contar con un mecanismo de control de asistencia y puntualidad que proporcione información oportuna y confiable a los responsables de su gestión, por lo que se recomienda la implementación de un sistema automático y estandarizado de registro de asistencia y control de ausentismo, adicionalmente se debe generar un procedimiento claro de registro de ausencias que debe estar asociado a los

lineamientos de control de la empresa (Alfaro 2016), junto con el seguimiento normativo existente en la legislación.

Esquema 36

Punto 5 Propuesta automatización

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCION	DIMENSIÓN / VARIABLE/ SUBVARIABLE	RESPONSABLE	RECURSOS
Automatización del control de asistencia y puntualidad y estandarización de registros de causas de ausentismo.	Generar información oportuna y confiable para la gestión del ausentismo, que sirva de insumo para el seguimiento diario por parte de los responsables de su control.	Selección e implementación de un sistema automatizado de registro de asistencia y puntualidad para el área. Definir formatos estándar para registro de causas de ausencia del personal.	Estrés (Influencia del líder), Clima (Claridad), Cultura.	Gerencias de Recursos Humanos y Call Center, Consultor RRHH, Responsable SSO, Subgerente, Supervisor, Oficiales Senior de Call Center.	Humanos, tiempo y económicos.

Elaboración propia

3.1.6 Acción de Recursos Humanos

Se recomienda que el accionar de Recursos Humanos para la gestión del fenómeno ausentista deberá enfocarse en:

Analizar la posibilidad de incluir el indicador general e individual de ausentismo laboral dentro de las políticas de evaluación de desempeño, promoción, capacitación y salarial; con el propósito de conseguir que la aspiración de desarrollo profesional motive al trabajador a mantener indicadores bajos de ausentismo. (Romero 2013, 372).

En caso de incluir el indicador como parte de la política salarial se debe asociar el pago con los niveles de productividad y no solo con la presencia del trabajador. (Peiró, 2008, 176). Clarificando que toda retribución relacionada a la disminución del ausentismo nunca debe fomentar el cumplimiento de las obligaciones de asistencia y puntualidad acordadas contractualmente entre trabajador y empleador y que se encuentran respaldadas en la Legislación Laboral vigente y en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa. No se debe pretender que un trabajador únicamente asista sino que su asistencia sea productiva.

Se sugiere además el seguimiento a casos de ausentismo recurrentes y que por sus características personales puedan presentar condiciones de mayor vulnerabilidad a

condiciones como el estrés. La participación de Recursos Humanos para éstos casos debe encaminarse hacia el apoyo al trabajador, la asesoría apropiada a las líneas de supervisión y la oportuna aplicación de medidas disciplinarias para los casos que así lo ameriten, teniendo en cuenta que esta aplicación debe ser hecha de manera cautelosa, utilizando la Legislación como un respaldo para la gestión de personal y no solo como un instrumento coercitivo.

Se recomienda impulsar el plan de carrera con el fin de promover oportunidades de crecimiento al interior y fuera del área; esto de la mano con un seguimiento permanente del ajuste de la persona al puesto y entorno de trabajo durante su trayectoria en la organización, lo cual contribuirá a afinar perfiles cada más adecuados a las necesidades del área y la naturaleza del negocio.

Se sugiere también reforzar el seguimiento a la ejecución de planes de mejora de clima organizacional y nivel de *engagement* del área, así como la aplicación de encuestas que evalúen la cultura organizacional.

Esquema 37

Punto 6 Propuesta acción Recursos Humanos

ACTIVIDAD	OBJETIVO	ACCION	DIMENSIÓN / VARIABLE/ SUBVARIABLE	RESPONSABLE	RECURSOS
Acción de Recursos Humanos	Motivar al equipo de Oficiales de Canales Junior a disminuir sus indicadores de ausentismo.	Análisis de la posibilidad de Inclusión del indicador de ausentismo en políticas de promoción, capacitación, evaluación de desempeño y política salarial.	Riesgo Laboral, Clima, Cultura.	Gerencia RRHH, Consultor RRHH	Humanos, tiempo.
	Brindar apoyo al trabajador y disminuir su nivel de ausentismo.	Hacer seguimiento y acompañamiento a casos de ausentismo recurrentes, desarrollar convenios con guarderías, campamentos vacacionales.	Engagement (Compromiso)	Trabajo Social, Consultor RRHH, Líneas de supervisión	Humanos, tiempo.
	Visibilizar y potencializar el Plan de Carrera existente.	Dar a conocer y hacer visible entre el personal de Call Center el plan de carrera existente para el área.	Engagement (Compromiso)	Gerencia RRHH, Consultor RRHH	Humanos, tiempo.
	Apoyar la ejecución de los Planes de mejora de Clima Laboral y	Hacer seguimiento continuo al cumplimiento de los Planes de mejora, que deberán incluir programas de reconocimiento.	Clima (Reconocimiento), Engagement.	Gerencia RRHH, Consultor RRHH.	Humanos, económicos y tiempo.
	Conocer cómo los colaboradores perciben la cultura de la empresa.	Incluir dentro de la planificación anual del trabajo de Recursos Humanos la aplicación de encuestas sobre Cultura Organizacional.	Cultura	Gerencia RRHH, Consultor RRHH.	Humanos, económicos y tiempo.

Elaboración propia

Esta implementación se espera contribuya:

- Para la empresa, en mantener la adecuada y oportuna atención al cliente y reducir los tiempos de espera y respuesta a sus requerimientos, disminuir los costos tangibles y ocultos que genera el ausentismo y un equipo más estable en el tiempo y
- Para los trabajadores en la eliminación del círculo vicioso ausentista que ocasiona mayor carga laboral para el personal que asiste afectando su salud y convirtiéndolos en los siguientes ausentes, un mejor ambiente laboral, disminución de sanciones por aplicación de normativa, lo que se traduce en bienestar tanto para la empresa como para el trabajador.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE AUSENTISMO LABORAL EN EL AREA DE CALL CENTER

	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
1. Creación del Comité de acompañamiento, control, prevención y seguimiento de ausentismo laboral.						
2. Desarrollo de actividades orientadas a la disminución y prevención de Riesgo Laboral: ergonómico y psicosocial.						
3. Capacitación						
4. Concientización sobre la problemática ausentista y sus efectos.						
5. Automatización del control de asistencia y puntualidad y estandarización de registros de causas de ausentismo.						
6. Acción de Recursos Humanos						

Conclusiones

En función de los resultados del proceso investigativo cualitativo y cuantitativo se puede concluir que las causas del ausentismo laboral entre la población de Oficiales de Canales *Junior* del área de *Call Center* están relacionadas principalmente con la dimensión Riesgo Laboral.

1. El resultado de la investigación cualitativa permitió evidenciar por medio de los comentarios manifestados por los participantes en los ejercicios de *focus group* y entrevistas sobre causas de ausentismo y que fueron categorizados en función de las dimensiones con las que se asociaron, la presencia de observaciones correspondientes a: Riesgo Laboral, Clima, Cultura y *Engagement*.

La investigación arrojó un resultado que muestra que la mayor concentración de percepciones de causas de ausentismo se encuentra en la dimensión Riesgo Laboral que representó el 77% de los comentarios manifestados en el desarrollo del *focus group* con Oficiales de Canales *Junior*, el 84% de los comentarios manifestados en las entrevistas efectuadas a Oficiales de Canales *Junior* y el 73% en las entrevistas realizadas a Oficiales de Canales *Senior*, Supervisor y Subgerente de *Call Center*.

Del total de comentarios relacionados al Riesgo Laboral que a su vez comprende los Riesgos Ergonómico y Psicosocial, un 24% corresponden a percepciones de causas relacionadas al Riesgo Ergonómico en las variables: espacio físico, postura y períodos de descanso y un 76% se relacionan al Riesgo Psicosocial, con una concentración de comentarios en las variables: carga laboral, agotamiento físico y mental, problemas de salud a causa del trabajo, ámbito laboral e influencia del líder; demostrando que la mayor parte de causas se encuentran relacionadas con el Riesgo Laboral Psicosocial, que se pone de manifiesto con la aparición del estrés.

Sobre las consecuencias de la exposición a riesgos psicosociales es importante tener en cuenta que éstas suelen somatizarse generando la aparición de afectaciones físicas o psicológicas; lo que incrementa las ausencias de tipo médico, ausencias que de acuerdo con los registros históricos del área constituyeron la mayor causa de ausentismo con un porcentaje de ocurrencia correspondientes al 88% en el 2016 y 87% en el 2017 del total de causas en registros y que se evidenció durante la observación indirecta.

La investigación cualitativa también mostró que las percepciones de causas de ausentismo asociadas a las dimensiones Clima, Cultura y *Engagement* obtenidas en

Focus Group y Entrevistas representan porcentajes mucho menores con relación a la dimensión Riesgo Laboral: para Clima el 7% con la mayor cantidad de comentarios en las variables Recompensas y Espíritu de Equipo, para Cultura el 3% relacionado a la existencia en el área de una cultura ausentista aceptada por colaboradores y líneas de supervisión, lo que lleva a interpretar que el ausentismo forma parte de la dinámica laboral del área y para *Engagement* el 12% con la mayor concentración de comentarios en la variable Equilibrio trabajo vida personal; sin embargo, la presencia de estos comentarios representa una alerta sobre la necesidad de intervención también sobre éstas dimensiones, con el propósito de evitar que a futuro puedan convertirse en factores que incrementen la problemática.

La observación indirecta también permitió obtener un diagnóstico con relación a costos, días de ausencia totales y por género con más ausencias en el personal femenino debido a la composición histórica de la población con mayor número de mujeres; se pudo constatar además la necesidad de implementar un sistema automatizado de registro de asistencia y puntualidad para el área y de definir formatos estándar para el registro de causas de ausencia del personal.

2. Luego del análisis y procesamiento de datos de la investigación cuantitativa realizada a partir de la técnica de análisis de conglomerados, producto de la información obtenida en la aplicación de la encuesta de Causas de Ausentismo Laboral, se obtuvo como resultado que en cinco de los seis grupos en los que se dividió la población, las variables asociadas al ausentismo que los caracterizan principalmente se encontraban conectadas con la dimensión Riesgo Laboral, dentro de esta con los Riesgos ergonómicos y principalmente con los psicosociales asociados al estrés.

El 68% de las respuestas de los Oficiales de Canales *Junior* que participaron en el cuestionario, asoció las causas del ausentismo laboral a los Riesgos Laborales.

El 6% de las respuestas se relacionaron al Riesgo Laboral Psicosocial con las variables: Espíritu de Equipo y Relación con el cliente y al Ergonómico con la variable Períodos de descanso.

El 28% de las respuestas se relacionaron al Riesgo Laboral Psicosocial con la variable Carga Laboral y al Riesgo Ergonómico con la variable Períodos de descanso.

El 10% de la población relacionó las causas al Riesgo Laboral Psicosocial con la variable Agotamiento físico y mental y con el *Engagement* en la variable Compromiso.

El 11% de las respuestas relacionaron las causas con el Riesgo Laboral Psicosocial con la variable Relación con el líder.

Y el 14% las relacionó con el Riesgo Laboral Ergonómico en la variable Condiciones físicas como trabajar en un espacio cerrado y de ambiente.

Un 31% de la población de Oficiales de Canales *Junior*, hizo una evaluación positiva, para este grupo no significan factores estresores la claridad, el espíritu de equipo ni los sistemas de evaluación y control, para ellos existe entre el grupo un buen nivel de implicación, valores centrales y compromiso con el trabajo que realizan.

Un punto de análisis importante que arrojaron los resultados del cuestionario asociado al concepto de ausentismo laboral, es el que se refiere a la medición de conductas de abandono del trabajo, dentro de ellas el enmascaramiento de situaciones y la dilación de tiempo; según los resultados éstas situaciones no se presentan en el área y no caracterizaron a ninguno de los grupos en forma negativa; sin embargo, las percepciones manifestadas en *focus group* y entrevistas si hicieron referencia a su existencia, en una proporción menor en relación con otros factores pero existente.

La identificación de causas por tanto permitió responder a la pregunta de investigación que buscaba identificar las principales causas que generan ausentismo laboral en la posición operativa Oficial de Canales *Junior* del área de *Call Center*, cumpliéndose así el objetivo general de esta investigación.

Los resultados de la investigación llevaron al desarrollo de una propuesta de intervención orientada a la ejecución de acciones de disminución y prevención de las causas que generan ausentismo orientadas principalmente al Riesgo Laboral sin dejar de lado los temas asociados al Clima, Cultura y *Engagement*.

Recomendaciones

Las acciones de prevención y reducción del ausentismo laboral deberán estar diseñadas para mantener un equilibrio entre el bienestar del trabajador y los objetivos de la organización.

Se sugiere llevar a la práctica la Propuesta realizada para la Implementación de un Sistema de gestión del ausentismo laboral, orientado a atender aquellas variables que como producto de esta investigación fueron identificadas como generadoras de ausentismo, con el fin de disminuir, prevenir y eliminar las causas de la problemática ausentista en la población de Oficiales de Canales *Junior* del área de *Call Center*, mediante la ejecución de acciones diseñadas para este fin.

Es necesario resaltar la relevancia que tiene el apoyo brindado por el nivel gerencial para garantizar el éxito de la puesta en marcha de la propuesta.

La propuesta para la Implementación del Sistema de gestión del ausentismo Laboral deberá enfocarse en: la conformación de un Comité integrado por representantes de todos los actores en la problemática que se encargará del acompañamiento, control, prevención y seguimiento del ausentismo, el desarrollo de actividades orientadas a la disminución y prevención del Riesgo Laboral ergonómico y psicosocial, la capacitación del personal del área, acciones orientadas a la concienciación sobre la problemática ausentista y sus efectos, la selección e implementación de un sistema automatizado de control de asistencia y puntualidad y la estandarización de registros de causas de ausentismo, todo esto junto con la acción de Recursos Humanos enfocada en políticas de gestión de personal que consideren los aspectos relacionados a la prevención del ausentismo en el área.

Si bien los resultados de la investigación concentran las causas en el Riesgo Laboral y principalmente en el riesgo psicosocial relacionado con el estrés se recomiendan también acciones tendientes a intervenir sobre las dimensiones cultura, clima laboral y *engagement* identificadas en el estudio; que aunque con porcentajes menores aparecen también en el desarrollo de la investigación y podrían si no reciben atención oportuna, a futuro convertirse en refuerzos del problema.

Es importante señalar que la propuesta fue presentada a la empresa donde se desarrolló la investigación, ha sido aceptada y se encuentra en proceso de implementación.

Bibliografía

- Abad, Wilson. "Investigación" Quito, 2015.
- Ackerman, Sebastián Ernesto y Com, Sergio Luis. 2013. Metodología de la investigación. Buenos Aires: Ediciones del Aula Taller. Consulta: 12 de Diciembre de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888>. ProQuest Ebook Central.
- Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. 2005. "Previsiones de los expertos sobre riesgos físicos emergentes relacionados con la salud y la seguridad en el trabajo". FACTS. No.60. Consulta: 30 de Diciembre de 2017. En: <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/factsheets/60>
- Alfaro Puig, Ricardo, Alfredo Bargueño Villanueva y Miguel Bernal Grávalos. 2016. Gestión responsable del ausentismo. Como gestionar el absentismo en mi empresa. Guía de implantación y buenas prácticas. ASEPEYO. Consulta: 20 de mayo de 2018. En: <http://www.amat.es/Ficheros/15612.pdf>.
- Arnoletto Jorge, Eduardo. 2004. Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. Folletos Gerenciales, 13(1): 70-86, 2009. La Habana: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED), Consulta 30 de Septiembre de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888> ProQuest ebrary.
- Barbour, Rosaline. 2013. Los grupos de discusión en investigación cualitativa. Madrid: Ediciones Morata, S. L. Consulta: 10 de Noviembre de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888>. ProQuest Ebook Central.
- Bastide, Pablo. 2012. "Ausentismo Un Costo Oculto Cada Vez Más Significativo". GESTION.ar 15° Edición. (Buenos Aires). Consulta: 24 de abril de 2018. En: <http://www.egestionar.com.ar/pdf/articulos/ausentismo.pdf>.
- Batería UNIPSICO para la evaluación de factores psicosociales en el trabajo y sus consecuencias. s.f. Consulta: 22 de Noviembre de 2017. En: <http://www.siis.net/documentos/ficha/520767.pdf> unipsico.
- Boada-Garú, Joan y otros. 2012. "CAAdT-30: Estructura factorial y primera aproximación al estudio de su fiabilidad de la escala sobre conducta de abandono del trabajo". Revista Mexicana de Investigación en Psicología: Vol.4

- (1) Consulta: 7 de noviembre de 2017. En: www.revistamexicanadeinvestigacionenpsicologia.com/article/download/150/63
- Bonavia Tomás, Prado Vicente y Alejandra García. 2010. “Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison”. Summa Psicológica UST. Valencia Vol.7 No.1:15-32 (Valencia) Consulta: 23 de noviembre de 2017. En: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911>. Dialnet.
- Cea D’Ancona, María Ángeles. 2016. Análisis discriminante. Madrid: CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas. Consulta: 2 de enero de 2018. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888>. ProQuest Ebook Central.
- Clúa Catalá, Francesc Xavier. 2003. Análisis metodológico del absentismo laboral. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 1991, Vol. 7 (19) 12 páginas. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Consulta: 25 de Septiembre de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888>. ProQuest ebrary.
- Cólica, Pablo R. 2010. Estrés laboral y *burnout*: el síndrome de estrés de los *call center*. Córdoba: Editorial Brujas. Consulta: 30 de Septiembre de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888>. ProQuest ebrary.
- Contreras Francoise, David Barbosa y Fernando Juarez. 2009. “ESTILOS DE LIDERAZGO, CLIMA ORGANIZACIONAL Y RIESGOS PSICOSOCIALES EN ENTIDADES DEL SECTOR SALUD. UN ESTUDIO COMPARATIVO”. Acta Colombiana de Psicología. 12 (2). Consulta: 2 de mayo de 2018. En: <http://www.redalyc.org/html/798/79815640002/>.
- Chávez Rancel, Jorge. 2007. “Prevención del Absentismo Laboral por Bajas Laborales Difusas”. Prevención Integral. Tenerife, España. Consulta: 2 de octubre de 2017. En: <https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2007/prevencion-del-absentismo-laboral-por-bajas-laborales-difusas>.
- Chiang Vega, Margarita Chiang, Martín Rodrigo, María José y Núñez Partido, Antonio. 2010. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Consulta: 14 de Octubre de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888> ProQuest ebrary.
- De Mulder, Arraiz Martínez y otros, 2000. Factbook Recursos Humanos. Aranzadi & Thomson Hay Group SAP. España: Editorial Aranzadi Elcano Navarra.

- Delgado Abella, Leonor Emilia y Marilyn Vanegas García. 2013. *Psicología Organizacional: perspectivas y avences*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Consulta: 12 de Octubre 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec>. Digitalia.
- Diccionario de Competencias Hay/McBer 1999, Adaptación para Dinero Club del Ecuador (1.0). Versión para Usuarios.
- Duro Martín, Antonio. 2013. *Psicología de la calidad de vida laboral: trabajo, trabajador y consecuencias del trabajo sobre el trabajador*. Madrid: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. Consulta: 22 de Septiembre de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888>. ProQuest ebrary.
- Ecuador, Código del Trabajo, Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005, Última modificación: 19-may-2017, Estado: Reformado.
- “El absentismo laboral se dispara en el 2016 por encima de niveles anteriores a la crisis”. 2016. *Diario de Sevilla*, Madrid, 13 de noviembre. Consulta: 28 de marzo de 2017. En: http://www.diariodesevilla.es/economia/absentismo-laboral-dispara-niveles-anteriores_0_1081092638.html.
- El Sahili González, Luis Felipe. 2015. *Burnout: consecuencias y soluciones*. Distrito Federal: Editorial El Manual Moderno. Consulta: 16 de mayo de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888>. ProQuest ebrary.
- ERGA-FP Formación Profesional. 2013. “Prevención de Riesgos Laborales en Centros de Llamadas Telefónicas”. INSHT. No. 85. Consulta: 16 de mayo de 2018. En: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PERIODICAS/ErgaFP/2013/ergafp85.pdf>.
- “Estrés laboral: una realidad que puede mejorar”. 2017. *Diario El Universo*. Ecuador. 23 de marzo de 2017. Consulta: 18 de Octubre de 2017. En: <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/03/23/nota/6104404/estres-laboral-realidad-que-puede-mejorar>.
- Eurofound Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo. 2010. “Estrés laboral” No.EF10751. Consulta: 30 de diciembre de 2017. En: <https://www.eurofound.europa.eu/es/.../2010/.../work-related-stress-executive-summar>.
- Factbook recursos humanos. 2000. Hay Group. Editor: Aranzadi y Thomson.

- Fernández Ríos, Manuel. 1999. Diccionario de recursos humanos: organización y dirección. 1999. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Consulta 16 de Octubre de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888>. ProQuest ebrary.
- Gil Monte, Pedro R. 2014. Manual de psicología aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos laborales. Madrid, ESPAÑA: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. Consulta: 22 de Septiembre de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888>. ProQuest ebrary.
- Gil-Monte, Pedro R. (2016). La Batería UNIPSICO: propiedades psicométricas de las escalas que evalúan los factores psicosociales de demanda. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 19(2), 86-94. Consulta: 22 de Noviembre de 2017. En: <https://dx.doi.org/10.12961/apr.2016.19.02.2>. scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-25492016000200002.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 1986. Encuesta de autovaloración de las condiciones de trabajo, NTP 182. Consulta: 25 de Noviembre de 2017. En: www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/.../ntp_182.pdf.
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. 2000. “La carga mental de trabajo: indicadores. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. NPT 575. Consulta: 27 de Noviembre de 2017. En: www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/.../ntp_575.pdf.
- Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. Decisión 584. Resolución 957. Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. Primera Edición: Octubre 2005.
- “La OMS considera que el estrés laboral es una grave epidemia”. 2005. La Nación. Argentina. 20 de Noviembre. Consulta: 30 de Diciembre de 2017. En: <http://www.lanacion.com.ar/757582-la-oms-considera-que-el-estres-laboral-es-una-grave-epidemia>.
- Mateo Floría, Pedro. 2013. Control del Estrés Laboral. Madrid: FC Editorial. Consulta: 12 de Octubre de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:2192/a/37900/control-del-estres-laboral>. Digitalia.

- MC MUTUAL. 2014. "¿Qué debe incluir una política de gestión del absentismo?." Consulta: 20 de mayo de 2018. En: Google Académico. https://scholar.google.com.ec/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=qu%C3%A9+debe+incluir+una+pol%C3%ADtica+de+gesti%C3%B3n+del+absentismo&btnG=
- Molinera Mateos, Jesús Francisco. 2006. Absentismo laboral. Segunda Edición. Madrid: FC Editorial. Consulta: 26 de septiembre 2017. En: <https://books.google.com.ec/books?isbn=8496169995>.
- Moncada S, Llorens C y Andrés R. 2014. Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 2) para la evaluación y la prevención de los riesgos psicosociales en empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras. 2014. VERSIÓN MEDIA Barcelona: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. Consulta: 27 de Noviembre de 2017. En: [http://www.istas.net/copsoq/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsoq%20\(24-07-2014\).pdf](http://www.istas.net/copsoq/ficheros/documentos/v2/manual%20Copsoq%20(24-07-2014).pdf).
- Nova Melle, Pilar. 1996. El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo. Cuadernos de Relaciones Laborales. No.9. 229-239. Madrid. Centro Europeo de Estudios superiores. Consulta: 30 de marzo de 2017. En:<https://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/viewFile/CRLA9696220229A/32581>.
- Pallmall, Antoine O. 2014. Demografía, un problema global. Madrid: Ediciones Alfara S.A.. Accessed June 30, 2018. En: ProQuest Ebook Central.
- Peiró, José M, Isabel Rodríguez Molina y Ma. Gloria González Morales. 2008. El Absentismo Laboral: Antecedentes, Consecuencias y Estrategias de Mejora. Valencia: Editor Publicaciones de la Universidad de Valencia. Consulta: 27 de Septiembre de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888>. Digitalia.
- Peña, Daniel. 2013. Análisis de datos multivariantes. Madrid: McGraw-Hill España. Consulta: 2 de enero de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888>. ProQuest Ebook Central.
- Real Academia Española. 2014. Diccionario de la lengua española. Madrid: 23.^a ed. Consulta: 31 de Diciembre de 2017. En: dle.rae.es/.

- Ribaya Mallada, Francisco Javier. 1999. Costes. Madrid: Ediciones Encuentro. Consulta: 10 de abril 2017. En: <https://books.google.com.ec/books?isbn=8474905397>.
- Romero Burillo, Ana María. 2013. La gestión del absentismo laboral: impacto económico, aspectos sociales y psicológicos y régimen jurídico-laboral. Valencia: Editorial Tirant Lo Blanch. Consulta: 25 de julio de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888> ProQuest ebrary.
- Sánchez Pérez, José. 2014. Fundamentos de auditoría de recursos humanos: 101 indicadores clave. Madrid: McGraw-Hill España. Consulta: 14 de Octubre de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888> ProQuest ebrary.
- Saracho, José María. 2015. La Organización Emocional, Santiago: Ril editores. Consulta: 12 de Octubre de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:2192/a/42597/la-organizacion-emocional>. Digitalia.
- Serrano, Alexander. "Ergonomía para todos" Quito, 2015.
- SGRT (Seguro General de Riesgos del Trabajo). 2018. Consulta: 21 de mayo de 2018. En: http://sart.iess.gob.ec/SRGP/comparar_ep.php?YjYyZWlkPWVzdGF0. http://sart.iess.gob.ec/SRGP/comparar_ep.php?YjYyZWlkPWVzdGF0
- Spontón, Carlos, Leonardo Medrano y Luis Maffe. 2012. "VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE *ENGAGEMENT* UWES A LA POBLACIÓN DE TRABAJADORES DE CÓRDOBA, ARGENTINA". Liberabit. Revista de Psicología (2012) 18 (2): 147-154. Consulta: 22 de Noviembre de 2017. En: www.redalyc.org/articulo.oa?id=68624684005. Redalyc.
- Vélaz Rivas, José Ignacio. 1996. Motivos y motivación en la empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Consulta: 14 de Octubre de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888> ProQuest ebrary.
- Villaseñor, Benjamín. 2014. "Ausentismo laboral, costos y causas de las ausencias al trabajo". UHMA SALUD. México. Blog de Bienestar y Salud Laboral. Consulta: 23 de Abril de 2018. En: <https://www.uhmasalud.com/blog/ausentismo-laboral-costos-y-causas-de-las-ausencias-al-trabajo>.

Zayas Agüero, Pedro Manuel y Cabrera Ferreiro, Niurka. 2006. Liderazgo Empresarial. La Habana: B - Universidad De Holguín “Oscar Lucero Moya”. Consulta: 16 de Octubre de 2017. En: <http://portal.uasb.edu.ec:8888>. ProQuest ebrary.

ANEXOS

ANEXO # 1

Categorización comentarios *Engagement* AON 2016

CATEGORIZACION COMENTARIOS ENGAGEMENT 2016								
DIMENSION	MACROVARIABLE	VARIABLE	SUBVARIABLE	COMENTARIOS	TOTAL	TOTAL DIMENSION	%	
RIESGO LABORAL	RIESGO ERGONOMICO	Ambiente		1	17	62	54%	
		Espacio físico, Postura, movimientos repetitivos		10				
		Períodos de descanso		6				
	RIESGO PSICOSOCIAL	Estrés	Carga Laboral, Agotamiento físico y mental, Problemas de Salud a causa del trabajo		16			45
			Sistemas de control y evaluación (Clima Estándares Recompensa)		4			
			Disponibilidad de Recursos		14			
			Función rutinaria					
			Desarrollo del Trabajo		2			
			Ambito Laboral					
			Cliente					
Influencia del líder		9						
CLIMA	RECOMPENSAS	Promoción, Selección, Estilo directivo-reconocimiento, Motivación		39	48	48	42%	
	ESTANDARES	Estilo Directivo - Retroalimentación		2				
	CLARIDAD	Claridad de funciones		5				
	ESPIRITU DE EQUIPO	Orgullo, Trabajo en equipo		2				
CULTURA	CULTURA	Cultura		1	1	1	1%	
ENGAGEMENT	ENGAGEMENT	Compromiso	Compromiso con el trabajo	2	4	4	3%	
			Equilibrio trabajo vida personal	2				

ANEXO # 2

FOCUS GROUP	
MUESTRA	La muestra estará conformada por 15 Oficiales de Canales Junior, seleccionados de forma aleatoria.
LUGAR	Sala de reuniones de la empresa Ubicación de sillas en U, no se necesitan mesas
MATERIALES	Grabadora, libreta para anotaciones.
GUIA	Cuestionario para focus group.
INTRODUCCION	Presentación Moderador, rompimiento del hielo, breve explicación de qué es un focus group y cómo funciona, tiempo de duración, normas para el desarrollo de la reunión (ej. uso del celular), confirmación del anonimato de opiniones y uso de información con fines académicos, los datos obtenidos aportan a la investigación pero no comprometen a ningún colaborador.
	Breve introducción al tema por parte del moderador que incluya, concepto general del tema a tratar y objetivo del estudio académico.
	Solicitud de autorización para grabar la reunión en audio.
DESARROLLO	Preguntas e inicio de discusión.
CIERRE	Pregunta de cierre o sugerencias de participantes.
AGRADECIMIENTO	

ANEXO # 3

Cuestionario guía para aplicación en *focus group*

Preguntas:

1. Para iniciar me gustaría que cada uno de ustedes me comente ¿cuáles piensan que son las causas que hacen que un trabajador se ausente a su lugar de trabajo?
2. ¿Qué efectos creen ustedes que ocasiona el ausentismo en una empresa?
3. Existe ausentismo laboral en el *Call Center*? ¿Cuáles son las causas?
4. Desde su punto de vista ¿consideran que su trabajo produce estrés? ¿Por qué?
5. Cuáles son los efectos que genera la ausencia de personal en el *Call Center*?
4. Imaginemos un día normal de trabajo y supongamos que la mitad de este grupo faltó y la otra mitad asistió. Me gustaría que cada uno me comente su sentimiento al respecto.
6. Para concluir, ¿qué sugerirían ustedes para evitar que este fenómeno se produzca?
7. ¿Algún comentario adicional?

ANEXO # 4

Cuestionario guía de entrevista cualitativa semi estructurada causas ausentismo laboral para Oficiales de Canales *Junior* con ausentismo recurrente.

Preguntas:

1. Me gustaría me cuente ¿cuáles considera son las causas que motivan a un trabajador a ausentarse a su lugar de trabajo?
2. Cuando el equipo de trabajo en su área se encuentra incompleto, ¿cómo se resuelve la situación? ¿Por qué cree que se ausenta el personal del *Call Center*?
3. ¿Cree que el ausentismo genera consecuencias? En su opinión ¿a quiénes afecta?
4. ¿En el *Call Center* podríamos hablar de estrés alto, medio o bajo? ¿Podría el personal ausentarse por estrés? ¿Qué piensa que lo produce?
5. ¿Me podría mencionar alguna situación en la que tuvo la necesidad de ausentarse al trabajo? ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo fue la respuesta por parte de su línea de supervisión?
6. ¿Qué sugeriría para disminuir, evitar y prevenir el ausentismo?

ANEXO # 5

Cuestionario guía de entrevista cualitativa semi estructurada causas ausentismo laboral para Oficiales de Canales *Junior* con ausentismo medio bajo.

Preguntas:

1. ¿Cuáles considera son las causas que en general motivan a un empleado a ausentarse a su lugar de trabajo?
2. ¿Existe ausentismo en el *Call Center*? ¿Es frecuente? ¿Cuáles considera podrían ser las causas?
3. Cuando el equipo de trabajo en su área se encuentra incompleto, ¿cómo se resuelve la situación? ¿Cómo se siente ante esto? ¿Qué sensación se percibe entre sus compañeros?
4. ¿Cree que el ausentismo genera consecuencias? ¿En su opinión a quiénes afecta?
5. ¿En el *Call Center* podríamos hablar de un nivel de estrés alto, moderado o bajo? ¿Cree que la gente podría ausentarse por estrés? ¿Qué situaciones lo producen? ¿Considera que su trabajo produce estrés?
6. ¿Me podría mencionar alguna situación en que tuvo la necesidad de ausentarse al trabajo? ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo fue la respuesta por parte de su línea de supervisión?
7. ¿Podría mencionar alguna sugerencia para reducir y prevenir el ausentismo?

ANEXO # 6

Cuestionario guía de entrevista cualitativa Semi estructurada causas ausentismo laboral para Oficiales de Canales *Senior*

Preguntas:

1. ¿Cuáles considera son las causas que en general motivan a un empleado a ausentarse a su lugar de trabajo?
2. ¿El ausentismo representa un problema para el *Call Center*? ¿Cuáles considera son las causas que lo generan?
3. Cuando el equipo está incompleto, podría describir ¿cómo se resuelve la ausencia de personal? ¿Cómo es la reacción del resto del equipo?
4. ¿Su equipo de trabajo pide permisos frecuentes? ¿De qué tipo? ¿Se documentan? ¿Se lleva un seguimiento?
5. ¿Los permisos concedidos se recuperan? ¿Cómo se garantiza que los permisos no afecten la calidad del servicio?

6. ¿En qué horarios se produce mayor ausentismo, días, meses?
7. Cuando un colaborador tiene problemas personales ¿disminuye su rendimiento? ¿Qué acciones se toman en estos casos?
8. ¿Existen casos de ausentismo recurrente? ¿Cómo se manejan?
9. ¿En el *Call Center* podríamos hablar de un nivel de estrés alto, moderado o bajo? ¿La gente se ausenta por estrés? ¿Qué situaciones lo producen desde su punto de vista?
10. ¿Cuáles son las consecuencias del ausentismo en el *Call Center*? ¿A quiénes afecta?
11. ¿Qué se podría hacer para reducir y prevenir el ausentismo laboral?

ANEXO # 7

Cuestionario guía de entrevista cualitativa semi estructurada ausentismo laboral para mandos medios Supervisión y Subgerencia de área.

Preguntas:

1. Desde su experiencia ¿cuáles considera son las principales causas que motivan a un colaborador a ausentarse a su lugar de trabajo?
2. ¿Cuáles considera son las causas que lo generan en el *Call Center*? ¿Cuál es la causa más frecuente?
3. ¿Cuándo se incrementa el ausentismo?
4. Cuando el equipo está incompleto, ¿cómo se resuelve la situación? ¿Cómo afecta al resto del equipo? ¿Cómo afecta el nivel de servicio?
5. ¿Está establecido un procedimiento de control, registro y medición de atrasos, permisos y faltas? ¿Cuál es la forma más frecuente de ausentismo? ¿Se lleva un seguimiento?
6. ¿Cómo se tratan los casos de ausentismo? ¿Existen casos recurrentes? ¿Qué acciones se toman?
7. Cuando un trabajador tiene problemas personales ¿disminuye su rendimiento? ¿Qué acciones se toman en estos casos?
9. ¿En el *Call Center* se podría decir que existe un nivel de estrés alto, medio o bajo? ¿La gente podría ausentarse por estrés? ¿Qué situaciones lo producen? ¿Existen implementadas prácticas para reducción del estrés en el área?
11. ¿Cuáles son las consecuencias del ausentismo en el *Call Center*?
12. ¿Qué se podría hacer en el *Call Center* para reducir y prevenir el ausentismo laboral?

ANEXO # 8

CUESTIONARIO CAUSAS AUSENTISMO LABORAL

A continuación le presentamos un cuestionario que tiene como objetivo identificar las variables asociadas a la generación de ausentismo laboral, favor indicar para cada ítem la frecuencia con que ocurre la condición indicada, marcando con una X el número que mejor la describa, según los siguientes criterios:

1	Nunca
2	Casi nunca
3	Casi siempre
4	Siempre

Favor tomar en cuenta para aquellos ítems donde se menciona al Supervisor que se está haciendo referencia a su línea de reporte del día a día en el trabajo.

El cuestionario tiene una finalidad exclusivamente académica y sus respuestas son anónimas, es de fundamental importancia que responda a todas las preguntas planteadas. Su contribución será de gran aporte para el desarrollo de la investigación.

Gracias

Seguidamente se solicitan algunos datos personales que permitirán agrupar las respuestas:

INFORMACION PERSONAL				
GENERO:	_____			
EDAD:	Años	<input type="text"/>		
ESTADO CIVIL:	Soltero	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>
			Divorciado	<input type="checkbox"/>
			Unión Libre	<input type="checkbox"/>
			Viudo	<input type="checkbox"/>
HIJOS:	#	<input type="text"/>		
NIVEL DE INSTRUCCIÓN:	Bachiller	<input type="checkbox"/>	Estudios superiores no concluidos	<input type="checkbox"/>
			Estudios superiores concluidos	<input type="checkbox"/>
			Maestría	<input type="checkbox"/>
SECTOR DE RESIDENCIA:	Norte	<input type="checkbox"/>	Centro	<input type="checkbox"/>
			Sur	<input type="checkbox"/>
			Valles	<input type="checkbox"/>
TIEMPO EN EL AREA:	Años / meses	<input type="text"/>		
TIEMPO QUE LE TOMA LLEGAR A LA EMPRESA:	_____			

CUESTIONARIO CAUSAS AUSENTISMO LABORAL

		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
	ÍTEMS	1	2	3	4
1	Sé exactamente lo que se espera de mi en el trabajo				
2	Las políticas generales dadas por la gerencia facilitan el buen desempeño				
3	Mi superior/a directo hace cosas para motivarnos				
4	¿Con qué frecuencia tiene conflictos con su supervisor/a?				
5	Mi supervisor se preocupa de mi bienestar personal				
6	Mi equipo disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización				
7	La relación entre compañeros de trabajo es buena				
8	¿Ha sufrido dolores de cabeza durante los últimos seis meses?				
9	¿Le ocurre que no tiene tiempo suficiente para completar su trabajo?				
10	¿Con qué frecuencia tiene conflictos con los clientes?				
11	Presto mucha atención a los clientes pero obtengo poco agradecimiento a cambio				
12	¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?				
13	¿Las exigencias de trabajo mental en su cargo son altas?				
14	¿Los métodos de control y evaluación de mi gestión se fijan en base a metas realistas?				
15	¿Conozco los criterios con los que me evalúan?				
16	¿Ha tenido algún problema de salud a causa de su trabajo?				
17	¿Puede abandonar su trabajo por unos minutos sin necesidad de que le sustituyan?				
18	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo				
19	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos				
20	Existe en el área un estilo de liderazgo característico con un conjunto de prácticas distintivas				
21	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios				
22	En mi trabajo me siento lleno/a de energía				
23	Mi trabajo es estimulante e inspirador				
24	Estoy orgulloso/a del trabajo que hago				
25	Me excuso para no ir a trabajar (p.ej: con una lumbalgia) cuando estoy muy cansado				
26	Digo que me encuentro enfermo, aunque me encuentro bien, porque no deseo ir a trabajar				
27	Digo que me encuentro enfermo para no ir a trabajar, pero no voy por razones personales y privadas				
28	Alargo unos minutos el tiempo estipulado que tengo para comer, ir al baño, etc				
29	Hago una pausa en mi trabajo con la excusa de ir al médico, a RRHH, etc.				
30	¿Cuántos días en los últimos doce meses ha faltado al trabajo?				

ANEXO #9

Citas textuales o adaptaciones a ítems del cuestionario Causas Ausentismo Laboral

ITEM	CITAS TEXTUALES O ADAPTACIONES	INSTRUMENTO / DOCUMENTO
1	Copiada literal	BATERIA UNIPSICO
2	Modificado se cambia "iniciadas" por "dadas" e "impiden" por facilitan	CUESTIONARIO ESTRÉS LABORAL OIT-OMS
3	Copiada literal	BATERIA UNIPSICO
4	Copiada literal	BATERIA UNIPSICO
5	Modificada se elimina "no"	CUESTIONARIO ESTRÉS LABORAL OIT-OMS
6	Modificada se elimina "no"	CUESTIONARIO ESTRÉS LABORAL OIT-OMS
7	Elaboración propia	Factbook RRHH Hay Group
8	Modificada, adecuada a la realidad del área de estudio	BATERIA UNIPSICO
9	Copiada literal	BATERIA UNIPSICO
10	Copiada literal	BATERIA UNIPSICO
11	Copiada literal	BATERIA UNIPSICO
12	Copiada literal	Documento CoPsoQ ISTAS21
13	Elaboración propia	GUIA BUENAS PRACTICAS INSHT NTP575
14	Elaboración propia	Factbook RRHH Hay Group
15	Copiada literal	BATERIA UNIPSICO
16	Copiada literal	BATERIA UNIPSICO
17	Modificado (puedes por puede, tu por su, te por le)	ENCUESTA INSHT NTP 182
18	Copiada literal	ENCUESTA DOCS
19	Copiada literal	ENCUESTA DOCS
20	Modificado se aumenta "en el área"y se cambia dirección por liderazgo	ENCUESTA DOCS
21	Copiada literal	ENCUESTA DOCS
22	Copiada literal	CUESTIONARIO UWES
23	Copiada literal	CUESTIONARIO UWES
24	Copiada literal	CUESTIONARIO UWES
25	(Modificado lumbago por lumbalgia	ESCALA CAdT-30
26	Copiada literal	ESCALA CAdT-30
27	Copiada literal	ESCALA CAdT-30
28	Modificada, adecuada a la realidad del área de estudio	ESCALA CAdT-30
29	Modificada, adaptada a la realidad del área de estudio	ESCALA CAdT-30
30	Copiada literal	BATERIA UNIPSICO

ANEXO # 10

Política de gestión de ausentismo laboral	
Área de aplicación: <i>Call Center</i>	Fecha: 2018

1. OBJETIVO:

La finalidad de la presente política es proporcionar los lineamientos que contribuyan a una adecuada gestión del ausentismo laboral en el área de *Call Center*.

2. RESPONSABLES:

Esta política debe ser aplicada y cumplida por:

- Gerencias de Recursos Humanos y *Call Center*: responsables de apoyar y facilitar su cumplimiento.
- Comité de gestión del ausentismo laboral: responsable de la gestión del fenómeno ausentista en el área de *Call Center*.
- Líneas de Supervisión del área de *Call Center* (Subgerencia, Supervisores y Oficiales de Canales *Senior*): responsables del seguimiento, control diario y reporte al área de Recursos Humanos del ausentismo del área.
- Recursos Humanos: responsable de facilitar el cumplimiento de la política mediante seguimiento de ausencias y apoyo en la gestión del ausentismo, así como de dar a conocer a todo el personal el procedimiento que deben seguir en caso de ausencia.
- Colaboradores del área de *Call Center*: responsables de observar lo dispuesto en la presente política, reportar y justificar oportunamente toda ausencia, además es obligación de todo trabajador conocer los procedimientos relacionados a las ausencias de personal.

3. DIRECTRICES

3.1 LINEAMIENTOS GENERALES DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:

El cumplimiento a la presente política se realizará de forma obligatoria por parte de todos los actores involucrados, en función de lo estipulado en la Constitución de la República, Código de Trabajo y Reglamento Interno de Trabajo.

3.1.1 Falta de Asistencia: se refiere al hecho de que el colaborador no concurra injustificadamente hasta una hora después de iniciada su jornada de trabajo sin previo aviso y autorización de la Línea de Supervisión respectiva. Toda ausencia injustificada recibirá el tratamiento señalado en el Reglamento Interno y Código de Trabajo.

3.1.2 Puntualidad: es obligación de los colaboradores estar en su sitio de trabajo a la hora de iniciación de sus funciones de acuerdo al horario establecido.

3.1.3 Registro de asistencia: todos los colaboradores tienen la obligación de registrar su hora de entrada y salida al trabajo.

3.1.4 Ausentismo justificado de causa médica: en caso de ausencia por enfermedad, es obligación de todo colaborador comunicar a su Línea de Supervisión y presentar el respectivo certificado médico que será validado por el médico de la organización.

3.1.5 Ausentismo por maternidad y paternidad: las ausencias por maternidad, paternidad y lactancia deberán aplicarse de acuerdo a lo establecido en la Constitución de la República y el Código de Trabajo.

3.1.6 Ausentismo por permisos en general: todo permiso por calamidad doméstica, estudios, fallecimientos y temas personales en general se solicitarán con un tiempo de anticipación a su Línea de Supervisión para la coordinación y trámite respectivo.

3.2 LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA GESTION DEL AUSENTISMO LABORAL

3.2.1 Comité de gestión del ausentismo laboral: se encargará de la planificación, ejecución y seguimiento de acciones orientadas a la disminución y prevención del ausentismo en el área de *Call Center*, control de indicadores y registros de ausentismo y de la presentación de informes periódicos a las Gerencias de Recursos Humanos y *Call Center*.

3.2.2 Salud y Seguridad Ocupacional: mantendrá actualizada y en ejecución permanente la política de Salud y Seguridad Ocupacional en cuanto a prevención y evaluación de riesgos laborales, así como será responsable de la implementación de medidas correctivas y la vigilancia de la salud, proporcionando todo su apoyo al personal que se ausente por motivos de enfermedad con la debida confidencialidad.

3.2.3 Recursos Humanos: incorporará dentro de sus políticas de gestión de personal: capacitación, evaluación de desempeño, promoción y salarial la relación de éstas con el fenómeno ausentista, por medio de acciones como: la inclusión del indicador de ausentismo con el fin de motivar al personal a disminuir ausencias por

causas injustificadas y asegurará que todos los trabajadores conozcan el procedimiento para gestionar ausencias.

3.3.4 Trabajo Social: atenderá toda inquietud por parte de los colaboradores relacionada a temas de ausentismo.

3.3.5 Líneas de Supervisión del área: realizarán acciones de seguimiento y control diario del ausentismo y lo reportarán a Recursos Humanos con el fin de coordinar medidas frente a las inasistencias.

4. SANCIONES

Las sanciones que impondrá la organización según corresponda irán desde amonestaciones verbales, escritas, multas hasta vistos buenos.

En caso de incumplimiento a la presente política, se aplicarán las sanciones correspondientes en referencia al Reglamento Interno de Trabajo de la empresa y al Código Laboral vigente.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
----------------	---------------	---------------

ANEXO # 11

Resultados Análisis de grupos. Algoritmo K-Medias

Programa estadístico Dyane

ANÁLISIS DE GRUPOS («CLUSTER ANALYSIS»)

Algoritmo K-Medias

Nº	Identificación de las variables	
	Nombre corto	Nombre largo
1	RL_RPSIC	Sé exactamente lo que se espera de mi en el trabajo
2	RL_RPSIC	Las políticas generales dadas por la gerencia facilitan el buen desempeño
3	RL_RPSIC	Mi superior/a directo hace cosas para motivarnos
4	RL_RPSC	¿Con qué frecuencia tiene conflictos con su supervisor/a?
5	RL_RPSIC	Mi supervisor se preocupa de mi bienestar personal
6	RL_RPSIC	Mi equipo disfruta de estatus o prestigio dentro de la organización
7	RL_RPSIC	La relación entre compañeros de trabajo es buena
8	RL_RPSIC	¿Ha sufrido dolores de cabeza durante los últimos seis meses?
9	RL_RPSIC	¿Le ocurre que no tiene tiempo suficiente para completar su trabajo?
10	RL_RPSC	¿Con qué frecuencia tiene conflictos con los clientes?
11	RL_RPSC	Presto mucha atención a los clientes pero obtengo poco agradecimiento a cambio
12	RL_RPSC	¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?
13	RL_RPSC	¿Las exigencias de trabajo mental en su cargo son altas?
14	RL_RPSIC	¿Los métodos de control y evaluación de mi gestión se fijan en base a metas realistas?
15	RL_RPSC	¿Conozco los criterios con los que me evalúan?
16	RL_RERG	¿Ha tenido algún problema de salud a causa de su trabajo?
17	RL_RERG	¿Puede abandonar su trabajo por unos minutos sin necesidad de que le sustituyan?
18	CULT_IMP	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo
19	CULT_CON	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos
20	CULT_CON	Existe en el área un estilo de liderazgo característico con un conjunto de prácticas distintivas
21	CULT_ADA	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios
22	ENGA_COM	En mi trabajo me siento lleno/a de energía
23	ENGA_COM	Mi trabajo es estimulante e inspirador

24	ENGA_COM	Estoy orgulloso/a del trabajo que hago
25	AUST_ENM	Me excuso para no ir a trabajar (p.ej: con una lumbalgia) cuando estoy muy cansado
26	AUST_ENM	Digo que me encuentro enfermo, aunque me encuentro bien, porque no deseo ir a trabajar
27	AUST_ENM	Digo que me encuentro enfermo para no ir a trabajar, pero no voy por razones personales y privadas
28	AUST_DIL	Alargo unos minutos el tiempo estipulado que tengo para comer, ir al baño, etc.
29	AUST_DIL	Hago una pausa en mi trabajo con la excusa de ir al médico, a RRHH, etc.

Opciones

Método de selección de los grupos iniciales	Casos con mayores distancias a los valores medios de las variables
Número de grupos retenidos	6
Estandarización de las variables	NO

Varianza de las variables explicada por la división en 6 grupos

Suma de cuadrados del total de variables de la muestra	1.571,93
Suma de cuadrados intragrupos (varianza que permanece)	1.114,88
Suma de cuadrados intergrupos (varianza explicada)	457,05
% de varianza explicada por la división en 6 grupos	29,08%

Tabulación cruzada de medias y desviaciones estándar de las variables en los grupos generados

(Con prueba F de Snedecor / Tabla ANOVA)

			Total muestra	Grupos originados por la partición						F de Snedecor
				grupo 1	grupo 2	grupo 3	grupo 4	grupo 5	grupo 6	
Nº de integrantes:			108	6	30	34	11	12	15	
Suma de cuadrados:			1.571,93	99,83	334,43	300,18	115,64	128,00	136,80	
o	Identificación de las variables	Estadísticos								
1	RL_RPSIC	Media: Desv.Std.	3,69 0,46	3,17 - 0,37	3,73 0,44	3,85 + 0,35	3,45 0,50	3,75 0,43	3,53 0,50	F(5, 102) = 3,75 p = 0,0037
2	RL_RPSIC	Media: Desv.Std.	3,10 0,64	2,17 - 0,69	3,20 0,60	3,38 + 0,49	2,55 0,66	3,17 0,37	3,00 0,52	F(5, 102) = 7,52 p = 0,0000
3	RL_RPSIC	Media: Desv.Std.	2,73 0,88	1,83 0,69	3,00 0,68	3,32 + 0,63	2,18 0,72	1,58 - 0,64	2,53 0,50	F(5, 102) = 17,69 p = 0,0000
4	RL_RPSC	Media: Desv.Std.	1,70 0,68	2,67 + 0,47	1,73 0,68	1,50 - 0,65	1,64 0,48	1,92 0,64	1,60 0,61	F(5, 102) = 3,70 p = 0,0041
5	RL_RPSIC	Media: Desv.Std.	2,86 0,92	2,00 0,58	3,07 0,73	3,56 + 0,50	2,45 0,66	1,42 - 0,49	2,67 0,70	F(5, 102) = 24,59 p = 0,0000
6	RL_RPSIC	Media: Desv.Std.	2,75 0,89	1,67 - 0,94	3,07 + 0,77	2,97 0,75	2,18 0,72	3,00 0,91	2,27 0,77	F(5, 102) = 5,96 p = 0,0001

			Total muestra	Grupos originados por la partición						
				Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	
7	RL_RPSIC	Media: Desv.Std.	3,26 0,63	3,00 1,00	3,10 0,70	3,56 + 0,50	3,36 0,48	2,83 - 0,37	3,27 0,44	F(5, 102) = 3,67 p = 0,0043
8	RL_RPSIC	Media: Desv.Std.	2,94 0,81	3,17 0,69	3,60 + 0,49	2,32 - 0,67	2,91 0,67	2,67 0,75	3,20 0,65	F(5, 102) = 13,25 p = 0,0000
9	RL_RPSIC	Media: Desv.Std.	2,57 0,80	3,00 1,00	3,13 + 0,72	2,21 0,53	2,09 - 0,67	2,50 0,76	2,53 0,72	F(5, 102) = 7,14 p = 0,0000
10	RL_RPSC	Media: Desv.Std.	1,95 0,63	3,00 + 0,82	2,07 0,57	1,82 0,51	1,91 0,51	1,50 - 0,50	2,00 0,52	F(5, 102) = 6,27 p = 0,0000
11	RL_RPSC	Media: Desv.Std.	2,44 0,74	3,33 + 0,75	2,53 0,76	2,35 0,72	2,73 0,45	1,83 - 0,55	2,33 0,47	F(5, 102) = 4,61 p = 0,0008
12	RL_RPSC	Media: Desv.Std.	3,67 0,59	3,67 0,47	3,80 0,40	3,56 0,65	3,82 + 0,39	3,33 - 0,94	3,80 0,40	F(5, 102) = 1,61 p = 0,1638
13	RL_RPSC	Media: Desv.Std.	3,70 0,57	3,83 0,37	3,87 0,34	3,71 0,46	4,00 + 0,00	3,08 - 1,04	3,60 0,49	F(5, 102) = 4,86 p = 0,0005
14	RL_RPSIC	Media: Desv.Std.	2,80 0,77	1,67 - 0,47	2,90 0,79	3,26 + 0,44	2,18 0,72	2,92 0,64	2,33 0,47	F(5, 102) = 11,57 p = 0,0000
15	RL_RPSC	Media: Desv.Std.	3,15 0,66	2,33 - 0,94	2,97 0,66	3,47 + 0,50	3,00 0,60	3,17 0,69	3,20 0,40	F(5, 102) = 4,62 p = 0,0008
16	RL_RERG	Media: Desv.Std.	2,67 0,86	3,17 0,37	3,07 0,77	2,03 - 0,62	2,91 0,67	2,33 0,62	3,20 + 0,91	F(5, 102) = 10,02 p = 0,0000
17	RL_RERG	Media: Desv.Std.	2,07 1,02	1,33 0,47	1,33 - 0,54	2,29 0,92	1,45 0,66	2,58 0,86	3,40 + 0,49	F(5, 102) = 19,97 p = 0,0000
18	CULT_IMP	Media: Desv.Std.	2,97 0,67	2,50 0,50	3,23 0,56	3,26 + 0,50	2,00 - 0,60	2,75 0,43	2,87 0,62	F(5, 102) = 11,31 p = 0,0000
19	CULT_CON	Media: Desv.Std.	3,10 0,61	2,83 0,37	3,20 0,60	3,26 + 0,56	2,36 - 0,48	3,25 0,43	3,07 0,57	F(5, 102) = 5,04 p = 0,0004
20	CULT_CON	Media: Desv.Std.	2,69 0,75	2,33 0,75	2,87 0,72	3,00 + 0,64	1,73 - 0,75	2,50 0,50	2,60 0,49	F(5, 102) = 7,03 p = 0,0000
21	CULT_ADA	Media: Desv.Std.	2,90 0,79	3,00 1,15	3,13 + 0,76	3,06 0,59	2,00 - 0,60	2,67 0,75	2,87 0,72	F(5, 102) = 4,44 p = 0,0011
22	ENGA_COM	Media: Desv.Std.	2,82 0,68	2,50 0,96	2,87 0,56	3,15 + 0,55	2,18 - 0,72	2,83 0,55	2,60 0,61	F(5, 102) = 4,84 p = 0,0005
23	ENGA_COM	Media: Desv.Std.	2,70 0,77	2,00 0,82	2,90 0,60	3,15 + 0,49	1,73 - 0,62	2,42 0,86	2,53 0,62	F(5, 102) = 11,09 p = 0,0000
24	ENGA_COM	Media: Desv.Std.	3,19 0,84	2,83 1,07	3,30 0,82	3,47 0,55	2,00 - 0,85	3,50 + 0,50	3,07 0,68	F(5, 102) = 7,63 p = 0,0000

			Total muestra	Grupos originados por la partición						
				Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	
25	AUST_ENM	Media: Desv.Std.	1,15 0,43	1,33 + 0,47	1,13 0,43	1,06 - 0,34	1,45 + 0,66	1,08 0,28	1,13 0,34	F(5, 102) = 1,77 p = 0,1249
26	AUST_ENM	Media: Desv.Std.	1,12 0,45	1,50 + 0,76	1,13 0,56	1,00 0,00	1,45 0,66	1,00 - 0,00	1,07 0,25	F(5, 102) = 3,08 p = 0,0126
27	AUST_ENM	Media: Desv.Std.	1,09 0,32	1,67 + 0,75	1,03 0,18	1,03 0,17	1,18 0,39	1,00 - 0,00	1,13 0,34	F(5, 102) = 5,75 p = 0,0001
28	AUST_DIL	Media: Desv.Std.	1,43 0,67	2,67 + 1,25	1,23 0,42	1,41 0,60	1,55 0,66	1,08 - 0,28	1,53 0,50	F(5, 102) = 6,79 p = 0,0000
29	AUST_DIL	Media: Desv.Std.	1,18 0,49	2,00 + 0,82	1,17 0,58	1,09 0,28	1,09 0,29	1,00 - 0,00	1,27 0,44	F(5, 102) = 4,83 p = 0,0005

+ : Grupo con media más alta

- : Grupo con media más baja

ANEXO # 12

Síntesis de comentarios de *Focus Group* con Oficiales de Canales *Junior*, en función de las variables identificadas en la investigación.

RIESGO LABORAL		
RIESGO ERGONOMICO		
Ambiente	Espacio físico, Postura, movimientos repetitivos	Períodos de descanso
Por el trabajo se nos seca la garganta	Hay personas con tendinitis	Horario extendido, poco tiempo para descanso, produce infecciones de vías urinaria
	Puedo dar todo de mi, pónme en un lugar acogedor	Conectado sin pausas
	Dolor de cuello	Recibimos llamada tras llamada no tenemos pausa
	Dolor de mano	Con horario de seis horas pausa de 15 minutos con horas extras igual
	Dolor de cuello	No deberían hacerte trabajar o venir en tus días de descanso
	Dolor de mano	Trabajamos cinco días y dos para descanso pero damos soporte un fin de semana
	Lumbalgia	Falte o no falte gente siempre he dado soporte se debe respetar el tiempo de descanso
	No es la postura, la silla esta dañada	Un tiempo hubieron pausas activas ya no
	Infección a las vías urinarias	Las pausas no funcionaban, te levantas con la llamada ahí
	Alguien se enferma, en el lugar cerrado el virus rota	La pausa sería desconectarse aunque sea para hablar con tu compañero
	Gripe , amigdalitis nos contagiamos muy fácil espacio	Se hacía pausa activa conectado
	Me contagio en el Call Center voy a casa, contagio a mis hijos y falto espacio	Reuniones fuera de horario laboral

RIESGO LABORAL							
RIESGO PSICOSOCIAL							
ESTRÉS							
Carga Laboral / Agotamiento físico y mental / Problemas de Salud a causa del Trabajo	Sistemas de Control y evaluación (Clima Estándares) Recompensa	Disponibilidad de Recursos	Función rutinaria	Desarrollo del Trabajo	Ámbito Laboral	Cliente	Influencia del líder
Demasiada carga al otro día afectada la salud dolor de cabeza por el estrés	Tenemos controles de Calidad para ellos todo esta mal, no te entienden que es una llamada tras otra	Somos 120 antes 140	Trabajo repetitivo	Genera estrés el miedo a perder el trabajo	Todo el día conectado	El cliente a veces te entiende, pero cuando tiene que esperar cuando faltan se molesta te grita y eso te indisponen	Si te quitas un momento la diadema ya están, por qué? Ya ponte
Tanta carga al otro día no quiere ir a trabajar	Tratas de dar lo mejor pero siempre hay algo para Calidad, es desmotivante	Necesito tiempo para atender bien a los clientes	Ocho horas haciendo lo mismo	Miedo a perder el bono por algún error en procesos	Recibimos llamada tras llamada	El cliente cansado ya te dice de forma más fuerte	La presión es muy fuerte por qué dejas en espera? Por qué te desconectas
Aumenta la carga por esperar respuestas de otras áreas	La retroalimentación de Calidad debería ser de apoyo no desmotivarte	Hay que confirmar bien, eso es tiempo tengo miedo que me hagan un fraude		No puedo faltar por miedo a perder el trabajo	Nuestras soluciones como Call Center no son en línea quedan pendientes, eso produce estrés	Hay clientes a los que no les puedes cortar	La LS está detrás de ti si te demoras y no siempre para darte soporte
Faltan y es más trabajo para nosotros	El área de Calidad nos mide	Necesito tiempo		Miedo de faltar si no eres productivo muchas gracias	Incluso cuando sales de vacaciones no dejas de pensar en el trabajo	El cliente te insulta y eso también enferma	La actitud del Supervisor cómo te dicen las cosas, no se pone en tu lugar
Faltan y es más trabajo para nosotros	Calidad nos monitorea	La planta no está completa faltan 20 personas		Un error produce una amonestación que afecta el bono trimestral	Por los errores te descuentan	El cliente es cada vez más exigente	Las LS no son empáticas
Faltan y es más trabajo para nosotros	Se han convertido en cierto fastidio, la idea original era que sean apoyo, es su percepción no hay objetividad			Las observaciones de Calidad afectan al bono	Miedo a cometer errores y que Calidad te observe		Si te duele la cabeza te dicen tomate una pastilla y sigue
Cuando es feriado faltan más	Creo que contestaste bien y no, la gente falta y hasta se van			Los controles de Calidad afectan al rol	Se atienden 90 llamadas en promedio al día no sabemos en base a qué se definió el tiempo por llamada		Las LS fueron antes Jr. y no nos entienden se permiten juzgar
Faltan y es un efecto cíclico yo falto le cargo a ella al día siguiente falta porque se afecto su salud	Si eso fuera sin calificación			Los parámetros de calidad te afectan para que te den dinero			Si faltas ya te ven todos los errores
Las llamadas se redistribuyen con el resto de la gente	Todos los certificados validados por el IESS para justificar las faltas						Deberían ponerse en nuestro lugar, necesitamos hidratarnos
Somos muchos pero las personas que llaman son más	Cuando atiendes un reclamo aplican la encuesta y te afecta						No confían en ti
La carga de los que no asisten más el personal que faltan la asumimos nosotros	Toman en cuenta la percepción del cliente, y no el por qué? Si das una negativa, el cliente se enoja y evalúa mal						He visto personas que se levantan por soporte y no lo reciben de la mejor manera, preguntar genera estrés
Falta una persona y todo el trabajo se redistribuye							
Aumenta la carga el cliente se enoja							
Con más carga, no alcanzas responder una consulta pendiente a un cliente, viene un reclamo y eso estresa							
Si falto genero más carga para mis compañeros							

Si falto se que al día siguiente alguien más faltará y tendré más carga							
Las respuestas que debemos dar al cliente de otras áreas nos incrementa el trabajo no es justo							
La carga laboral se incrementa con las faltas							
Para mi forma de ver la carga laboral hace que las personas se vayan y eso va a ser peor							
Mantener el horario sin soporte							
Horarios de soporte							
Son seis horas y tenemos dos de soporte							
Horario seis horas más horas de soporte							
Seis horas primero, ahora más extras							
Por el cansancio hay momentos en que te quedas							
A veces contestas como una grabadora por el agotamiento							
El agotamiento me produce							
Los malestares hacen que no se trabaje al 100% dolor de cabeza pero debes seguir							
Si faltas regresas y ves que hay más faltas te vuelves a enfermar							
Tengo migrañas							
Nos agotamos por el horario era de seis ahora ocho, dos son horas extras							
Es desgastante dar soporte adicional por el ambiente en el que nosotros trabajamos							
Lo más desgastante es el cansancio mental							
Hablar todo el tiempo							
A las cuatro de la tarde ya se prende el piloto automático							
A las cinco y media llega un punto en que colapsas							
Te sientes mal con dolor o gripe vas al médico y te dan							
Se va al médico y dice tómesese esta pastilla							
Prefiero no acudir al médico de la empresa							
Tuve reacción por la vacuna de la gripe y el médico me mando a trabajar pasé todo el día fatal							
Si te sientes mal eres menos productivo, te mandan a tomar una pastilla y a seguir							
En el área médica se molestaban cuando decías que eres de Call Center							
Te auto medicas para no faltar							
Hay quienes se auto medican							

CLIMA LABORAL			CULTURA		ENGAGEMENT	
RECOMPENSAS	STANDAR	CLARIDAD	ESPIRITU DE EQUIPO	CULTURA	COMPROMISO	
Desmotivado	Las LS deben revisar la forma en la que dicen las cosas	Se debe ser muy claro	Faltan y genera impotencia no se cumple indicadores, nos llaman la atención, la planta no esta al 100%	Las reglas extremas son anteriores, te sometes y cumples	Si faltó porque quiero estoy tranquila	Calamidad con hijos
El incentivo positivo o negativo del supervisor influye	La forma de retroalimentar no es la adecuada, quizá les falta formación	Se vende una idea diferente del tipo de trabajo al ingresar, ofrecimientos luego no se cumplen y por eso dije bueno por crecimiento profesional	Hay muchas faltas y siento enojo, frustración eso quizá haga que también me enferme y sin embargo ahí estoy	Se maneja el personal a la antigua, así los formaron	Yo me enfermo más en la casa, pero si me pongo mal tengo que faltar	Matrimonio
En la motivación para ir influye también la línea de supervisión		Cuando ingresa la gente se les debe decir las cosas tal cual son	Cuando faltan siento cansancio, enojo	Es una gran empresa con enfoque en el cliente	Me aguanto por responsabilidad no todos son así, pero llegará el momento en que no podré asistir me pondré más mal	A veces no estás al 100%, porque tienes cosas personales por ej. mi hijo estaba enfermo
Que te feliciten cuando haces un buen trabajo, una vez me llamaron, eso te incentiva, pero no			Cuando faltan siento ira aumenta el trabajo, hay personas que faltan mucho		En otra empresa si llegaba tarde no me hacían recuperar	Seguimiento a quienes faltan mucho para entender por qué
La línea de supervisión debería motivarte			Faltas para recuperarte, cuando regresas te esperan con mala cara (estuvimos a full, era hora de que regreses)		Estudí en la universidad para que me digan tienes que recuperar cinco minutos	
Para promociones buscan de afuera, son pocos los que salen de adentro			Se entiende que si estás enfermo faltas no es tu culpa		No todo el personal es responsable yo asisto aunque me sienta mal	
La nueva gerencia se enfoca en números y cliente, debe pensar también en la motivación de la gente			Si faltó me preocupa el resto		No hay pasión por el trabajo	
			La empresa es muy buena, pero nuestra área es diferente			
			El Call Center es la última rueda del coche			

ANEXO # 13

Síntesis de comentarios en Entrevistas de Oficiales de Canales *Junior* en función de las variables identificadas en la investigación

RIESGO LABORAL		
RIESGO ERGONOMICO		
Ambiente	Espacio físico, Postura, movimientos repetitivos	Períodos de descanso
Ubicación aire acondicionado	Problemas de cuello	solo 15 minutos de pausa
Poca circulación de aire, frecuentes problemas virales	Columna	Entre llamada y llamada sería bueno que pongan tiempo
A veces otitis	Dolor de mano por uso de mouse	Quince minutos de pausa para despejarse
Algunos no tienen puestos fijos y rotan, si están enfermos contagian	Problemas de vista y oído	Hacer pausas activas es complicado, no podemos paramos ni desconectarnos
Ambiente muy cerrado	Enfermedades	El tiempo de desluego puede bajar los indicadores aunque estés enfermo tratas de no moverte
Ambiente cerrado, aire acondicionado afecta garganta, produce enfermedades virales	Enfermedades de riñones	Si hay pocas llamadas puedes conversar un ratito, pero cuando hay muchas no puedes moverte, no puedes regresar ni a ver, ni tomar agua
Parálisis de la cara	Enfermedades en vías urinarias	Muchas horas sentados y pedir permiso para ir al baño
	Enfermedad personal	
	Estamos tan pegados el ambiente hace que te contagies, gripe, conjuntivitis	

RIESGO LABORAL							
RIESGO PSICOSOCIAL							
ESTRÉS							
Carga Laboral / Agotamiento físico y mental / Problemas de Salud a causa del Trabajo	Sistemas de Control y evaluación (Clima Estándares) Recompensa	Disponibilidad de Recursos	Función rutinaria	Desarrollo del Trabajo	Ámbito Laboral	Cliente	Influencia del líder
Sobrecarga de trabajo	Controles del área de Calidad	La planta de personal esta incompleta		Hay quienes están ahí por necesidad	Enfermedad producida por el estrés	El socio se molesta fácilmente	No siempre se tiene el soporte necesario de su LS
Faltan la carga aumenta, también con el personal que ha salido	El ausentismo baja los indicadores	No se puede dar respuestas rápidas, el proceso no lo permite		Dependencia económica del trabajo	Problemas de espalda, cabeza a veces causada por el estrés	El cliente es exigente	Deberían amonestar con un previo análisis del empleado y de las circunstancias en que se dio la falla
Menos personal produce cansancio, las llamadas se encolan, atienden los que están	Cuando eventualmente he faltado envío certificado validado	El grupo no está completo			Todo el tiempo hay llamadas	Si no puedes atender pronto a un cliente en ocasiones te insultan	
La carga laboral produce inconformidad en el grupo	El ausentismo genera consecuencias económicas para el que falta	La planta esta incompleta			El ritmo en el área es acelerado	El socio es exigente, sabe que tiene el mejor producto, no saben que también somos profesionales	
La carga laboral afecta la salud	Mucha presión por parte de Calidad	Hay gente que ingresa y enseguida renuncia, se debería revisar la selección			Somatizan el estrés y faltan		
Equipo incompleto se redistribuye con horas de soporte	Los permisos se recuperan y se deben justificar	Falta gente para atender todos los requerimientos de los clientes			Cuando hay muchos reclamos aumenta el estrés sino disminuye		
Muchas renunciaciones generan horas de soporte	Los oficiales Sr te controlan y es estresante, por qué te demoras?	Me estresa no poder dar una respuesta porque dependo de otras áreas			Hay quienes somatizan el estrés no soportan		
Hay cansancio mental, los socios te transmiten emociones a veces buenas, a veces malas, me he sentido así el 95% del tiempo	Cuando la gente falta se disparan las llamadas, se afectan los indicadores, no alcanzan a tipificar el caso porque enseguida entra otra llamada no puedes cerrar los casos				El estrés por lo general es medio a veces alto		
Las faltan incrementan la carga, no se alcanza a atender todas las llamadas, genera estrés y a su vez enfermedades					La cantidad de llamadas que recibimos es estresante		

El ausentismo genera cansancio y al siguiente día volver a lo mismo					El Call Center es una montaña rusa de emociones		
Equipo incompleto genera horas extras, más horas de trabajo enferma al personal, el apoyo en fin de semana es obligatorio					Dependiendo del requerimiento te pones más o menos alerta hay cosas que pueden tener consecuencias para el cliente y para el Oficial		
A veces contestas como un robot, por que hay días muy pesados					Tenemos tiempo límite para atender una llamada		
Cuando faltan hay congestión de llamadas, se incrementa la carga para los que asisten					Me desespero cuando no puedo ayudar al cliente		
El ausentismo genera estrés, llamada tras llamada aumenta la carga, el estrés puede ser alto o medio depende del día, genera mal genio te quieres ir					Hasta sueñas con los clientes		
Migrañas					El trabajo de Call Center no es fácil no cualquiera puede hacer este trabajo		
Enfermedades digestivas							
Problemas virales gripes, faringitis							
Casi siempre las faltas son por enfermedad							
Se ha mermado su salud por cambios en horarios alimenticios							
Cuando estás con alguna enfermedad estás en el trabajo pero no al 100%							
La gente se guarda sus enfermedades que son generadas por estrés migrañas, ansiedad, insomnio							
Si alguien esta con gripe debería ir a su casa, solo si te ven muy mal te envían a la casa caso contrario te dan una pastilla							

CLIMA LABORAL				CULTURA	ENGAGEMENT	
RECOMPENSAS	ESTANDARES	CLARIDAD	ESPIRITU DE EQUIPO		COMPROMISO	
Promoción, Selección, Estilo directivo-	Estilo Directivo - Retroalimentació	Claridad de funciones	Orgullo, trab equipo		Compromiso con el trabajo	Equilibrio trabajo vida personal
			Si faltan te toca hacer el trabajo, la gente tiene derecho de enfermarse		La mayoría de personas están ahí por necesidad	Enfermedad de los hijos
					Todos llegan y quieren que sean las seis	Calamidad doméstica
					A mi me gusta el trabajo, pero hay otros a los que no les gusta lo hacen por necesidad	Calamidades
					Cuando la gente no se siente bien en ese trabajo asistes porque no tienes otra opción	Enfermedad de los hijos
						Enfermedad de los hijos
						Enfermedades de los hijos que necesitan cuidados maternos
						Enfermedad de los hijos
						Enfermedad de los hijos
						Analizar los casos de quiénes faltan, buscar el por qué?
						Enfermedad de los hijos
						Permisos por temas personales

ANEXO # 14

Síntesis de comentarios en Entrevistas de Oficiales de Canales *Senior*, Supervisor y Subgerente en función de las variables identificadas en la investigación

RIESGO LABORAL		
RIESGO ERGONOMICO		
Ambiente	Espacio físico, Postura, movimientos repetitivos	Períodos de descanso
Enfermedades, alguien viene con gripe y contagia al resto, a veces la gente no se cuida	Contracturas en el cuello	No se hacen las pausas activas
Algunos no son consciente de cuidar su salud	Túnel carpiano	La gente espera la primera oportunidad para levantarse, salir a hablar por teléfono, desconectarse
	Contracturas musculares	Las pausas activas no están totalmente implementadas y es complicado que lo hagan porque deben estar conectados
	Por el lugar en el que estamos se dan enfermedades	
	Dolor de cabeza, dolor de brazo	
	Muchos temas de infección de vías urinarias	

RIESGO LABORAL							
RIESGO PSICOSOCIAL							
ESTRÉS							
Carga Laboral / Agotamiento físico y mental / Problemas de Salud a causa del Trabajo	Sistemas de Control y evaluación (Clima Estándares) Recompensa	Disponibilidad de Recursos	Función rutinaria	Desarrollo del Trabajo	Ámbito Laboral	Cliente	Influencia del líder
El ausentismo desfasa la programación del trabajo y los niveles de presión suben	La gente asocia las faltas con el incumplimiento de indicadores	Hay faltante de personal		Dependencia económica del trabajo	En Call center no puede trabajar cualquier persona debe ser una persona que tolere niveles de estrés y pueda hacer varias cosas al mismo tiempo	Genera estrés atender clientes, el perfil del socio por lo general es gente educada pero no todos y la gente reacciona ante ello, el nivel de estrés es medio	El día a día del Call Center es presión - estrés así es aquí, así es la empresa
Cuando faltan no hay manera de solucionar, la sobrecarga aumenta la presión, terminan más cansados	Subjetividad en los controles de calidad (tono de voz)	Se debería tener agentes que cubran vacaciones, maternidades			Faltan por los efectos del estrés		La exigencia de la gerencia es que se tienen que cumplir haz lo que tengas que hacer para cumplir los indicadores, pero que tengo que hacer? Ya no se puede cargar más horas extras a la gente
El estrés depende del día aumenta en días de corte y luego baja	El personal lleva el proceso de forma perfecta y es mal evaluado por temas fuera del proceso son muy radicales en la medición, cada caso es diferente				Si un día no se cumple el indicador al día siguiente hay un indicador más alto y más presión a la gente, levantamos preguntar qué hacen, por qué hay demora, en qué puedo ayudar		
El ausentismo afecta a quienes van todos los días y deben asumir la carga	Los parámetros que se utilizan en los controles de calidad les genera estrés, ellos podrían ser más abiertos				La cantidad de procesos producen estrés		
En días de más ausentismo se conecta también el personal que no tiene atención telefónica					Cada agente puede recibir 100 llamadas podrían llegar hasta 120		
La directriz de la nueva gerencia es que todo se atiende y se resuelva por Call center, nuestros errores son más visibles porque somos en primer contacto con los clientes a diferencia de oficina, la presión es alta, el estrés es medio.					Cada llamada va de cuatro hasta 9 minutos, esto se ha definido en base a un análisis histórico		
Terminas agotado pero es manejable					Existe un nivel de estrés por el tipo de trabajo		
Faltan, se afecta el indicador es lo principal, desencadena la					El estrés desencadena problemas médicos		
El personal que asiste asume la carga no se nota							

Hay días complicados como los días de corte							
Consecuencias aumenta la presión sobre el personal al incrementarse la carga de trabajo							
En épocas de frío gripes, el mismo virus contagia a dos o tres más							
Casos medicamente justificados							
Migrañas							
Casos recurrentes por enfermedad diagnosticada							
Enfermedades respiratorias en épocas frías							
Migrañas, dolores de							
Enfermedades crónicas ausentismos recurrentes							
El médico no hace visitas domiciliarias							
En cambios de clima se incrementan temas de gripe y de garganta							
Enfermedades crónicas ausentismos recurrentes							
La gente somatiza el estrés en otras enfermedades y se ausenta							

CLIMA LABORAL				CULTURA	ENGAGEMENT	
RECOMPENSAS	ESTANDARES	CLARIDAD	ESPIRITU DE EQUIPO	CULTURA	COMPROMISO	
Promoción, Selección, Estilo	Estilo Directivo - Retroalimentación	Claridad de funciones	Orgullo, trabajo en equipo		Compromiso con el trabajo	Equilibrio trabajo vida personal
				Coducta de fingimiento	La percepción de la supervisión es que pese a que el ingreso que perciben está sobre la media del mercado buscan la primer oportunidad para faltar	Enfermedad de hijos en madres
				Sin ser frecuente hay la percepción de que hay quienes sin estar enfermos reportan enfermedad y justifican	Hay épocas de alta rotación, se van porque les sale un trabajo en la carrera que estudiaron	Padres con hijos
				A veces se ha comprobado que hay quienes buscan perder un poco de tiempo, salen al baño y toman más tiempo del establecido	La gente debería estar comprometida es complicado decir por qué no lo están, algunos trabajan solo por necesidad	Calamidades en general
				Cuando cambia la modalidad de controles baja el ausentismo y luego de un tiempo sube	La gente se mueve por rotación que es bajo, por otras posibilidades fuera y también internamente pero no hay tantas posibilidades al interior	Las personas con problemas personales cometen errores
				Por años han faltado en promedio 7		Trato de no meterme en los problemas personales de la gente, si me cuentan
				Todos los días falta gente en promedio 7		Calamidades y trámites
						Hijos enfermos
						Hijos enfermos
						En la medida de lo posible se identifican casos de baja de rendimiento por problemas personales