

**FACTORES QUE INTERVIENEN EN AUSENTISMO Y ROTACIÓN DEL PERSONAL
QUE LABORA EN CALL CENTERS DE BARRANQUILLA**



ARLETH PATRICIA PAREDES NIZ

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA, C.U.C
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BARRANQUILLA
2020**

**FACTORES QUE INTERVIENEN EN AUSENTISMO Y ROTACIÓN DEL PERSONAL
QUE LABORA EN CALL CENTERS DE BARRANQUILLA**

ARLETH PATRICIA PAREDES NIZ

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN**

**TUTORAS: MARGEL PARRA FERNANDEZ
KAREN PAYARES JIMÉNEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA, C.U.C
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BARRANQUILLA**

2020

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres y hermanas, por su apoyo incondicional. A mis jefes Joe y Julio, por confiar en mí y por brindarme tan grande oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado a mi familia, por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y de mi vida. A todas las personas que me acompañaron en esta bonita etapa, aportando a mi desarrollo profesional y personal.

Resumen

El objetivo general de la presente investigación es el de analizar los factores que intervienen en el ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla. Para lograr el desarrollo de esta investigación, se llevó a cabo el uso de una metodología cuantitativa de tipo correlacional, en la cual a través de la selección de una muestra de 65 sujetos que laboran en un call center de la ciudad de Barranquilla y la aplicación de un cuestionario sobre las diversas dimensiones de la rotación y el ausentismo se buscó dar resolución al objetivo general de este estudio. Los resultados arrojados durante la investigación permitieron observar la relación existente entre factores como el cargo dentro de la empresa, edad del trabajador y tiempo laborando con las diferentes dimensiones del ausentismo y la rotación dentro de los call center de la ciudad de Barranquilla. Como uno de los elementos más representativo de las conclusiones finales de este trabajo, se destaca la importancia en generar un alto nivel de engagement y una cultura organizacional arraigada en aras de reducir los índices de rotación y ausentismo dentro de esta organización que sufren esta problemática de manera preocupante.

Palabras clave: Rotación, ausentismo, Call centers, Engagement, Cultura organizacional, motivación

Abstract

The general objective of this research is to analyze the factors involved in the absenteeism and rotation of the staff working in Call Centers of Barranquilla. To achieve the development of this research, the use of a quantitative methodology of correlational type was carried out, in which through the selection of a sample of 65 subjects working in a call center in the city of Barranquilla and the application from a questionnaire on the various dimensions of rotation and absenteeism, we sought to resolve the general objective of this study. The results obtained during the investigation allowed us to observe the relationship between factors such as the position within the company, the age of the worker and working time with the different dimensions of absenteeism and rotation within the call centers of the city of Barranquilla. As one of the most representative elements of the final conclusions of this work, the importance of generating a high level of engagement and an organizational culture rooted in order to reduce the rates of rotation and absenteeism within this organization that suffer from this problem of worrisome way.

KeyWords: Rotation, absenteeism, Call centers, Engagement, Organizational culture, motivation

Contenido

Lista de tablas y figuras	10
Introducción	12
1. Capítulo El problema	14
1.1. Planteamiento del problema	14
¿Cuáles son los factores que intervienen en el ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla?	17
1.2. Objetivos.....	17
1.2.1. Objetivo general	17
1.2.2. Objetivos específicos.....	17
1.3. Justificación	18
1.4. Delimitación del estudio.....	19
2. Capítulo marco teórico	20
2.1. Antecedentes.....	20
2.2. Base teóricas	25
2.2.1. Satisfacción laboral	25
2.2.1.1. Factores de la Satisfacción Laboral	29
2.2.2. Ausentismo laboral	34
2.2.3. Rotación del personal	41
3. Marco metodológico.....	49
4.3 Enfoque paradigmático.....	49
4.4 Tipo de investigación	50
4.5 Población y muestra	51
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información	52
4.6.1. Datos sociodemográficos (6 ítems)	53
4 Resultados.....	55
4.1. Descripción del perfil sociodemográfica de los trabajadores	56
4.2. Factores que intervienen en el ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla	72
4.3.1. Dimensión Riesgo Laboral	75
4.3.2. Dimensión Cultura.....	76
4.3.3. Dimensión Engagement.....	77

4.3.4. Dimensión Ausentismo78

4.3. Asociación entre los factores sociodemográficos y las dimensiones del ausentismo y rotación en un Call Center de Barranquilla.....79

Discusión de los resultados88

Conclusiones90

Recomendaciones.....93

Referencias95

Anexos.....98

Lista de tablas y figuras

Tablas

Tabla 1 Tipologías del ausentismo.....	36
Tabla 2 Consecuencias del ausentismo laboral.....	40
Tabla 3 Coste de rotación.....	45
Tabla 4 Reducción del coste de mano de obra.....	45
Tabla 5 Costo por caída de productividad.....	46
Tabla 6 Costo total de rotación del personal.....	47
Tabla 7 Relación campaña trabajadores.....	51
Tabla 8 Distribución de la muestra.....	52
Tabla 9 Escala de valoración.....	54
Tabla 10 Edad.....	56
Tabla 11 Sexo.....	58
Tabla 12 Nivel de estudios.....	59
Tabla 13 Miembros del grupo familiar.....	61
Tabla 14 Estrato social.....	63
Tabla 15 Tiempo en la empresa.....	65
Tabla 16 Cargo.....	68
Tabla 17 Campaña.....	69
Tabla 18 Media por dimensión.....	73
Tabla 19 Correlaciones.....	84

Figuras

Figura 1 Flujo de la rotación laboral.....	42
Figura 2 Relación equivalente entre rotación y satisfacción laboral.....	44
Figura 3 Edad.....	56
Figura 4 Sexo de los encuestados.....	57
Figura 5 Nivel de estudios.....	59
Figura 6 Miembros del grupo familiar.....	61

Figura 7 Estrato social.....	63
Figura 8 Tiempo en la empresa.....	65
Figura 9 Cargo.....	67
Figura 10 Campaña.....	69
Figura 11 Perfil de los trabajadores del Call Center.....	71
Figura 12 Media por dimensión.....	72
Figura 13 Total media por ítem.....	74
Figura 14 Dimensión Riesgo Laboral.....	75
Figura 15 Dimensión Cultura.....	76
Figura 16 Dimensión Engagement.....	77
Figura 17 Dimensión Ausentismo.....	78

Introducción

En la actualidad se ha desarrollado una corriente en el ámbito empresarial la cual busca empoderar la posición del trabajador dentro de las mismas, recordando que este quien figura como el responsable de su desarrollo, siendo básicamente el corazón de la empresa.

De este modo, las organizaciones reconocen al trabajador como eje central y constantemente buscan proveer las condiciones para asegurar mantener el capital humano dentro de la misma y que ese mismo capital humano este siempre motivado y con una alta sensación de bienestar.

A partir de esto, se considera que el sector de los centros de llamadas o también conocidos como los Call Centers presentan un ambiente laboral sumamente complicado pues entre muchas cosas los colaboradores se ven en el debe de constantemente tratar con clientes que no quieren recibir llamadas telefónicas de empresas y también deben recibir quejas y problemáticas de consumidores de productos y servicios.

Uno de los problemas más importante que enfrentan estas organizaciones son los altos niveles de rotación y ausentismo, donde se hace difícil contar con personal preparado y experimentado, contando con muchos trabajadores que son básicamente nuevos dentro de esta área de trabajo, bajando significativamente los niveles de calidad y atención que estas empresas buscan brindar.

La presente investigación se encuentra conformada por un primer capítulo, enfocado al análisis de la problemática explicando las causas, efectos y consecuencia de la rotación y el ausentismo en los Call Centers de Barranquilla, seguido de la justificación y objetivos del estudio.

Por otra parte, se realizó el segundo capítulo el cual permite conocer las fuentes bibliográficas que tocan la temática de la rotación y el ausentismo. En tal sentido para sustentar este proyecto,

se analizó de forma concisa aspectos históricos de ambas variables, tomando como referencia diversos estudios a nivel nacional e internacional.

En el tercer capítulo se explican los criterios metodológicos del presente trabajo. Se describe la población, el diseño y el instrumento utilizado para la recolección de datos, además el análisis de la información. El cuarto capítulo, se presentan los resultados encontrados, con una explicación detallada del nivel de desarrollo científico el cual incluye análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa objeto de estudio

Por último, se presenta el quinto capítulo, donde se evidencian, la diferentes conclusiones y recomendaciones resultantes de todo el trabajo investigativo realizado en el presente estudio.

1. El problema

1.1. Planteamiento del problema

Hoy en día, las empresas enfocan sus esfuerzos para cumplir calidad del servicio prestado a los clientes, pues estas buscan posicionamiento, liderazgo, pero además principalmente la satisfacción de sus consumidores, lo cual es un factor determinante para toda empresa prestataria de un servicio, tomando mucha relevancia al respecto, donde el desempeño laboral figura como el elemento principal para lograr dicha acción.

Dichas organizaciones han reconocido que sólo ofreciendo un servicio de excelente calidad es como conquistarán esa satisfacción, en este ámbito buscan obtener ese posicionamiento, el cual podría considerarse como base fundamental para el crecimiento y fortalecimiento en el mercado donde se desenvuelve (García, Durán, Parra, & Mårceles, 2017).

Bajo este contexto, la calidad de servicio en las organizaciones radica en orientar a los clientes en lograr cumplir con una necesidad, y además facilitarle el cumplimiento de sus expectativas individuales, por otra parte, la atención brindada debe ser buena y personalizada. Por lo antes expuesto, es necesario optimizar los recursos en las empresas, con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos, con eficiencia y eficacia, como consecuencia de un proceso de globalización e intercambio económico que obligan a las organizaciones a diferenciarse de sus competidores.

En este sentido, a medida que las organizaciones confrontan las nuevas competencias exigidas por los mercados a nivel Mundial, la apertura y el progreso de tecnología requieren

con mayor disposición la permanencia de un capital humano apto y disponible en lugares y momentos específicos.

Aunado a esto, el talento humano posee una función relevante para el cumplimiento de los objetivos planeados por la gerencia, ellos requieren de una planificación equilibrada que considere todos los recursos disponibles y necesarios para la empresa. Entre ellos, los recursos humanos, tecnológico, así como el área de trabajo en forma integrada y sistémica, de esa manera satisfacer las necesidades de los empleados, al mismo tiempo debe traducirse en un servicio óptimo al cliente (Chiavenato, 2011).

Habiendo comprendido la importancia que tienen los recursos humanos para las organizaciones, se considera fundamental que estas tomen las medidas para combatir los diferentes problemas que desde el personal de trabajo pueden incurrir en una disminución de la calidad de los servicios prestados a la clientela.

Entre estas problemáticas, se puede considerar que una de las más representativas es el ausentismo y la rotación del personal, pues por un lado representa la constante ausencia de personal necesario para llevar a cabo las actividades de la empresa, mientras que por el otro se traduce en la pérdida constante de personal calificado que fue previamente preparado por la organización.

Es cierto que se debe reconocer que este fenómeno tiene múltiples causas pues, pueden ir desde una situación imprevista, como una eventual enfermedad, hasta la necesidad de atender circunstancias personales.

No obstante, por más justificada que esta ausencia esta, se genera una crisis y deterioro de los procesos para la empresa, situaciones que deben ser atendidas mediante un mayor esfuerzo

de los trabajadores que si se encuentran en su área de trabajo asumiendo roles o actividades que no son parte de sus funciones o a las que no están preparados (Morquera, 2017).

En este mismo orden de ideas, tal como plantea Morquera (2017), que cuando esto se hace constante y repetitivo, se genera un problema a mayor escala que no solo hace una disminución significativa de la calidad de servicio brindada por la empresa si no que crea un clima organizacional de mucha tensión.

En este sentido, es de vital importancia comprender por qué sucede este hecho en las organizaciones, donde muchos autores señalan que tiene relación con diversidad de elementos tanto internos y externos que dan cabida a esta problemática.

Explican diversos autores como Stabia (2014) o Tito (2015) que la problemática del ausentismo y la rotación tiene una alta aparición en las empresas y las áreas dedicadas al denominado “call center”, que es un centro donde pueden ocurrir dos funciones:

- Recepción de llamadas de clientes
- Realización de llamadas a las personas

Del mismo modo se considera preocupante que este sector según las palabras de estos autores, cuente con alto índices de ausentismo y rotación. Lamentablemente se destaca que existen muy pocos trabajos dedicados al ausentismo y mucho más aún sobre la actividad de los call centers, que según Stabio (2014):

Los hallazgos que pudimos rastrear en internet representan a otras culturas que, si bien poseen líneas similares desde impactos o consecuencias, ostentan causas diferentes.

Esto se da en parte por las legislaciones laborales de cada país y la historia de la actividad en ellos. Como veremos más adelante, la antigüedad y la cultura son claves

en la composición del fenómeno. (p.10)

En este sentido es posible localizar la problemática que enfrentan los call centers, por lo que se hace necesario aportar desde la academia un estudio que permita comprender este fenómeno desde sus causas y analizando sus consecuencias para generar soluciones reales y prácticas. En este sentido la presente investigación se presenta la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los factores que intervienen en el ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla?

1.2. Objetivos

A partir de lo mostrado en el anterior apartado, se generan los siguientes objetivos:

1.2.1. Objetivo general

- Analizar los factores que intervienen en el ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla

1.2.2. Objetivos específicos

- Caracterizar socio demográficamente a los trabajadores de que laboran en los Call Centers de Barranquilla
- Reconocer los principales factores que intervienen en el ausentismo y rotación del

personal que labora en Call Centers de Barranquilla

- Identificar el nivel de asociación entre los factores sociodemográficos y las dimensiones del ausentismo y rotación en un Call Center de Barranquilla

1.3. Justificación

Para las organizaciones el desempeño hoy día un verdadero desafío, pudiendo señalar que si esta mejora sustancialmente dentro de la organización, asimismo se incrementará su productividad, la satisfacción de sus clientes y las utilidades de la empresa, permitiéndole a ésta, ser más competitiva, en la participación del mercado e integrando a su capital humano, para así lograr los objetivos trazados por la organización.

Así mismo, la problemática del ausentismo no solo desarrolla una serie de obstáculos para la organización, pues esta también trae consecuencias significativas para los individuos que forman parte de esta, sus familiares y por ende, los diferentes miembros de la sociedad que se puedan ver directa o indirectamente involucrados en este hecho.

Ciertamente, comprender los factores que causales del ausentismo laboral permiten elaborar estrategias para combatirlo o disminuirlo en la proporción que sea posible; de manera que se minimicen los efectos que este pueda producir.

Del mismo modo, al hablar de rotación sucede un hecho parecido pues una organización con altos niveles de rotación se traduce en una empresa con altísimos costes para la adquisición de personal si no que conlleva a la creación de individuos frustrados a nivel laboral.

Entender estos dos elementos y lograr comprender los elementos que se relacionan a ellos se considera fundamental para el buen desarrollo de cualquier organización hoy en día, abriéndole paso a un proceso de desarrollo organizacional.

Por otra parte, la presente investigación se justifica desde el punto de vista teórico, la misma permite la aplicación y confrontación con la realidad de los enfoques teóricos y planteamientos de los autores relacionados con el “ausentismo” y la “rotación” en el área de los call centers.

De igual forma, desde el punto de vista social este estudio busca servir de referencia para estudiar el comportamiento organizacional, aunado a la aplicación de estrategias que beneficien tanto al cliente interno como externo, ya que las bases y enfoques teóricos sustentados por los diferentes autores, se pueden adaptar a otras investigaciones según las características de la organización objeto estudio.

Este estudio, funciona como base para cualquier organización o estudio que requieran de una recopilación de datos científicos sobre el ausentismo y la rotación, especialmente los call center que sufren de esta problemática a una escala considerable.

1.4. Delimitación del estudio

- **Temporal:** El estudio se realizó en el periodo comprendido de 2019 2 y 2020 1
- **Espacial:** El estudio se desarrolló en la ciudad de Barranquilla; en el departamento del Atlántico

2. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Para dar comienzo a los antecedentes de esta investigación se cita a Morquera (2014) quien realiza el estudio titulado “Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional” para la universidad de Nueva Granada.

El objetivo general de esta investigación fue el de poner de manifiesto una problemática que afecta a todas las organizaciones de capital público y privado, como es el tema del ausentismo laboral, el cual genera pérdidas no solo por costos adicionales; además afecta el ambiente laboral, deteriorando las relaciones interpersonales y generando un impacto nocivo en la productividad.

La metodología de investigación que adoptó la autora fue descriptiva, la cual permitió definir el “ausentismo laboral”, sus principales factores o causas, sus efectos en las organizaciones y el inadecuado manejo y control del mismo.

Las causas del ausentismo laboral no solo son atribuibles al trabajador sino también a las organizaciones, debido principalmente a falta de motivación y reconocimiento que estas generan hacia el colaborador, esto significa un cambio cultural y estratégico que deben adoptar la alta dirección, donde el interés hacia el recurso humano recobre relevancia y vigencia en pos del bienestar y satisfacción común.

La autora concluyó que las ausencias por enfermedades comunes son recurrentes, aunque muchas son certificadas con incapacidades médicas, no siempre son por razones aceptadas, sino por voluntad del trabajador, porque no desea presentarse a trabajar.

Por otro lado, se cita a Burgos, Faggioni & Pérez (2018) quienes realizaron el artículo de investigación titulado “gestión de talento humano en relación al ausentismo y rotación de personal en las empresas constructoras de la ciudad de Guayaquil” cuyo objetivo general fue el de identificar los procesos de gestión de talento humano en relación al ausentismo y rotación de personal en las empresas constructoras de la ciudad de Guayaquil.

En este sentido, el ausentismo y la rotación de personal son problemas que afectan a la operatividad de las empresas, direccionándose en este caso al sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil.

Se indicó por parte de los autores que en este tipo de entidades se produce un alto nivel de rotación y ausentismo, especialmente en los obreros ya que los trabajadores son contratados por obra, generando costos adicionales relacionados a liquidaciones y la búsqueda constante de mano de obra para cubrir las vacantes necesarias en cada proyecto, trayendo consigo retrasos en su finalización, debiendo además afrontar las faltas del personal o renunciaciones.

Esto se produce principalmente por la carencia de políticas enfocadas al abordaje del problema estudiado, sin embargo, para conocer más a fondo la situación se realizó una recolección de datos bajo un enfoque cuantitativo seleccionando como población a encuestar una muestra de empresas constructoras medianas y grandes al año 2016 y que

sumaron 259, además de trabajadores del sector de la construcción que ascendieron en dicho año a 20.699 individuos, ambos en la ciudad de Guayaquil.

Como resultado se pudo conocer que la aplicación de políticas para reducir la rotación y el ausentismo son mínimas en estas entidades a pesar de su alto impacto en la productividad, además se evidencia que los trabajadores consideran poco adecuadas las relaciones con sus jefes y el ambiente laboral en general, lo cual aumenta los índices estudiados.

Con base a estos hallazgos se sustentó la propuesta, diseñándose políticas que abarcaron desde el reclutamiento del personal hasta el control y seguimiento dentro de sus puestos de trabajo, planteándose como beneficio de su aplicación el incremento de la productividad, bienestar de la fuerza laboral al desenvolverse en un ambiente óptimo, que le proporcione mayor estabilidad y que reduzca exponencialmente la ausencia de trabajadores en los proyectos.

Seguidamente, se encuentra el estudio realizado por Ochoa, Copara & Mercedes (2019) el cual se titula “Factores que influyen en el ausentismo laboral en el profesional de enfermería del Hospital III de Emergencias Grau - ESSALUD -2018” como tesis para optar el grado académico de maestro de gerencia en salud en la Universidad Nacional Del Callao.

Para lograr esto, se determinó como objetivo general de este estudio el analizar los factores que influyen en el ausentismo laboral en el personal profesional de enfermería del hospital III Emergencias Grau – EsSalud-2018

Metodológicamente este fue un estudio descriptivo, cuantitativo de corte transversal, con una población de 224 Enfermeras(os), muestra representativa 118, objetivo principal:

Analizar los factores que influyen en el ausentismo laboral en el personal profesional de enfermería del hospital III Emergencias Grau – EsSalud-2018 , como hipótesis general Existen factores personales y laborales que influyen significativamente con el ausentismo laboral en el personal profesional de Enfermería del hospital III Emergencias Grau – EsSalud – 2018 se aplicó un cuestionario compuesto por 14 preguntas, de las cuales las preguntas 1 a 7 se relacionaban con la dimensión “factores personales”, y las preguntas 8 al 14 con la dimensión “factores laborales”.

Asimismo, se realizó el conteo del ausentismo, tanto justificado como injustificado. Con Escala de 0 a 100 en categorías : Alto (67 a 100 puntos), medio (34 a 66 puntos): bajo (0 a 33 puntos), se utilizó el programa SPSS 21 y Software estadístico Stata 14 , cluster jerárquico, Chi cuadrado y correlación de spearman.

Los resultados permitieron determinar que el 51% (60) se han ausentado por presentar problemas de salud, el 34% (40) por problemas familiares y un mínimo porcentaje 15% (18) manifestaron que se ausentaron por problemas familiares con respecto al Factor Laboral, el 88.14% indicaron tener sobrecarga laboral, 88.14% indicaron que la sobrecarga laboral afectaba su salud, se empleó la Correlación de spearman del factor personal, factor laboral y el ausentismo del total de individuos siendo $p < 0.05$.

Como conclusión final, los autores aportan que, dentro de los Factores Laborales, es la sobrecarga laboral, problemas de salud derivados de éste, y el mal ambiente de trabajo los más relevantes en el ausentismo. 5. El estudio permitió detectar que las causas de ausentismo laboral que mayor porcentaje representó el personal profesional de enfermería fue por causa médica.

Por último, se cita a Arregui (2018) quien realizó el trabajo de investigación titulado “El ausentismo laboral. Caso: “Área Call Center institución financiera privada del Ecuador” como requisito de grado para optar a la maestría desarrollo del Talento Humano para la Universidad Andina Simón Bolívar

Es así, que el estudio citado 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.

Este trabajo investigativo 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.

A través de los resultados de este estudio 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, donde el mismo estudio permitió demostrar que estas ausencias

están asociadas principalmente a la exposición a riesgos laborales que incluyen los riesgos ergonómicos y psicosociales.

A su vez se encontraron los 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.

2.2. Base teóricas

2.2.1. Satisfacción laboral

En primera instancia se definirá en este apartado la satisfacción laboral, pues esta se considera una pieza clave al momento de estudiar el ausentismo y la rotación laboral especialmente es el área de los call centers de la ciudad de Barranquilla.

Se considera que esta es comprendida en términos generales como el nivel de agrado o desagrado con respecto al área laboral, originado por la conjunción de dos factores, los higiénicos y motivadores. Estos factores se diferencian en factores satisfactores y factores no satisfactores (Coulter & Robbins, 2014).

Este término es entonces resultado de las diversas actitudes que poseen los empleados, estas actitudes tienen relación con el tiempo y se refieren a los factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, estabilidad en el puesto, condiciones de trabajo y los reconocimientos

En este mismo orden de ideas, sobre las bases del mismo autor, se considera que la satisfacción puede concebirse como una variable que depende de las percepciones individuales de los empleados, la cual depende de la organización y de lo que les ofrezca

tanto en recursos como en beneficios.

Por lo tanto, figura como fundamental el realizar estudios sobre la satisfacción, en este orden de ideas, su importancia se ha podido percibir a través de diferentes estudios sobre la satisfacción laboral donde se generen en esta área del conocimiento diversas implicaciones para la alta gerencia, para lograr altos niveles de satisfacción de los trabajadores de manera que se alcancen mejores niveles de producción y compromiso organizacional.

Sobre esto se afirma que el estudio de la satisfacción laboral sirve como una funcional herramienta para los gerentes de manera que puedan hallar soluciones asociadas al mejoramiento de las condiciones del personal a través de la toma de decisiones tanto en los procesos de previsión como los procesos de solución de los problemas que ocurren dentro del entorno laboral.

Las conductas negativas del personal son entonces vistas como un elemento sintomático de problemas más profundos que son causantes de constantes dificultades para el desarrollo de la organización. Basados en el autor nombrado al comienzo de este apartado se vislumbran tres elementos base para identificar los niveles de satisfacción del personal dentro de una organización.

Entre estos factores se pueden nombrar:

- a) la existencia de una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y es más probable que renuncie
- b) la demostración de que los trabajadores con altos niveles de satisfacción tienen un mejor desempeño y mejor calidad de vida
- c) que la satisfacción laboral es un elemento que afecta la vida del individuo dentro y fuera de la organización.

Cabe destacar que en la medida en la cual las empresas aplican estrategias para lograr aumentar la satisfacción de sus empleados, se dan cuenta del equilibrio de la vida laboral como una inversión esencial a largo plazo, asimismo, para la organización en estudio tiene gran significación, la propuesta, puesto la misma está orientada a proponer alternativas para motivar y estimular a su personal.

Asimismo, existen posturas más recientes como la de Salessi y Omar (2016) quienes manifiestan que la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Existe una diferencia importante entre estos sentimientos relacionados con el puesto y otros dos elementos de las actitudes de los trabajadores.

En este mismo orden de ideas, se logra aportar que, si la satisfacción con el trabajador podía ser mejorada, también si era posible:

- Elevar la calidad en los niveles de rendimiento que este puede alcanzar.
- Cuantificar las actitudes del personal frente a determinadas situaciones

De esta manera, se genera una detección de las actitudes negativas ante determinados aspectos que permiten la identificación y la ejecución de medidas correctivas.

Igualmente, debe señalarse que el tipo de trabajo desempeñado por una persona depende de la antigüedad en el cargo y los factores personales, tales como: la edad, coeficiente intelectual, educación, entre otros. Estos factores, tienen cierto efecto sobre la manera de percibir la satisfacción laboral en el trabajo.

Bajo este contexto, se puede definir la satisfacción como la sensación de bienestar que perciben los empleados con respecto a su puesto de trabajo, así como el papel desempeñado

en la organización.

Asimismo, las actitudes favorables, son deseables para la dirección porque tienden a enlazarse con algunos de los resultados positivos buscados por los administradores; junto con la alta productividad, la satisfacción de los empleados es una marca distintiva de las organizaciones bien administradas.

No obstante, el mismo sugiere un examen completo en el cual se incluyan factores adicionales como la edad del trabajador, su salud, su temperamento y el nivel de sus aspiraciones. La satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene el empleado hacia su trabajo y su vida general.

Dentro de este marco, debe resaltarse el entorno de las organizaciones, comprobar si se obtuvo un mejor nivel de satisfacción del personal como de logros financieros. De este modo se cita a Juárez (2012) quien explica que:

Como se ha insistido, la satisfacción laboral se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional.

Todo ello desemboca en la manera de actuar del individuo. Habría que cuestionarse hacia qué va dirigida dicha experiencia, tal percepción y esa carga emotiva. (p.4)

Atendiendo a estas consideraciones, cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo no se involucran con sus labores y asumen un bajo compromiso con la organización, es probable que de ello se desprendan ciertas consecuencias tales como: ausentismo, rotación de personal, entre otros. Para este estudio se tomó como referencia la posición asumida por este autor nombrado.

Del mismo modo se reconoce con base a lo aportado la existencia de diversos componentes relacionados con la experiencia del individuo en el área que desempeña el trabajo con la satisfacción que pueda o no sentir el proceso laboral.

Con base a esto, la satisfacción en el área de trabajo no es algo aislado de la simple ejecución de una actividad a cambio de un reconocimiento monetario por el trabajo, si no que se relaciona con elementos de la vida del individuo, donde los bajos o altos niveles de satisfacción puede afectar su salud mental.

En este sentido se establece la relación lógica entre la salud mental y la satisfacción que por un lado se afectan entre si y por el otro, es deber de la gerencia brindar las herramientas para mejorar las dos en un conjunto y mantenerlas en un nivel óptimo.

2.2.1.1. Factores de la Satisfacción Laboral

La satisfacción está establecida por el grado en el cual un trabajo le permite al individuo cumplir con sus necesidades; donde los intereses cumplido se relaciona con los procesos hasta el cual el empleado toma lo esperado de un trabajo, en este sentido se hace un análisis de los diferentes factores.

Se puede expresar en relación con los factores que están involucrados directamente con los individuos, dando a conocer lo esperado por el empleado, involucrando lo que siente, piensa de su trabajo, así como de la organización. En este sentido, resulta interesante, estudiar los factores de Herzberg (2017) reflejados en la teoría de la motivación dual, la cual será revisada a través de la visión de diversos autores, para así observar varios puntos de vista.

Aunado a ello, se toma como inicio lo referido por Nakamura, Díaz y López (2018), el

autor afirma que los factores de satisfacción han estimulado quizás el interés en los últimos años, éstos se describen como la teoría motivadora-higiénica. Los de la primera clase son los llamados factores higiénicos, entre los cuales se incluyen elementos como la política, administración de la compañía, la supervisión técnica y las condiciones de trabajo. En la segunda clase, son llamados factores motivadores, además se incluyen elementos tan vinculados al empleo como la realización, el reconocimiento y la promoción.

En síntesis, la teoría expresa que solamente los motivadores pueden motivar la conducta; el cumplimiento de los factores higiénicos simplemente impide a un empleado se sienta insatisfecho, pero no puede contribuir a la satisfacción positiva. La teoría es la base de los programas de enriquecimiento del oficio propuesto por Herzberg (2017).

También se conciben estos factores como de la insatisfacción y de la satisfacción, bajo este contexto, los factores de la insatisfacción son todos aquellos que afectan el contexto donde se realiza el trabajo.

Donde las calificaciones positivas no conducen a la satisfacción en el trabajo, sino solo a la ausencia de la insatisfacción; los cuales incluyen: sueldos, condiciones laborales, políticas de la empresa, estabilidad laboral, relaciones con el supervisor, relaciones con los compañeros.

Por su parte, los factores de la satisfacción o motivantes; son todos aquellos relacionados con el contenido del trabajo, con las recompensas por el desempeño del mismo, estos factores incluyen: reconocimiento, responsabilidad, ascenso, el trabajo mismo y la delegación de autoridad.

La conclusión derivada, se asocia con el método de Herzberg, este puede calificar la consecuencia porque una persona se impulsa más a asignar su satisfacción a sus propias ejecuciones, su insatisfacción a los factores del ambiente. Los mismos no motivan solo

previenen la insatisfacción. Por el contrario, si los empleados adoptan un ascenso ese suceso creará una satisfacción.

Atendiendo a estas consideraciones, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2008), manifiestan que el psicólogo y asesor Herzberg (2017). desarrolló una teoría que enfoca a describir dos factores sobre la motivación. Los dos factores son los satisfactorios-insatisfactorios, o los motivadores-higiénicos, o los factores extrínsecos-intrínsecos.

El autor ejecutó un procedimiento sistemático usando una muestra de 200 personas, este dio lugar al desarrollo de dos tipos diferentes de experiencias; satisfactorias e insatisfactorias. Del trabajo inicial de Herzberg se extrajeron dos conclusiones específicas. En primer lugar, hay un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto laboral. Estas incluyen: el salario, la seguridad en el trabajo, las condiciones laborales, el estatus, los reglamentos empresariales y la calidad de la supervisión (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2008).

Por ende, la ausencia de estas condiciones no resulta excesivamente insatisfactoria. Sin embargo, su existencia induce elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos resultados laborales, de ahí que reciban la denominación de satisfactorios o motivadores.

En tal sentido, los factores asociados con las sensaciones agradables respecto al trabajo se llaman factores de motivación, los asociados con sensaciones de insatisfacción se llaman factores de higiene. En este sentido, los factores de motivación son las características de un puesto que el estar presente deben generar altos niveles de motivación estos factores determinan si un trabajo es interesante y satisfactorio.

Es así como al asignar a los empleados labores interesantes, permitir la realización de sugerencias sobre como desempeñar mejor su trabajo. Prestar atención al trabajo en sí mismo, no sólo el entorno físico de trabajo. Se deben conocer estas primeras teorías debido a que representan el fundamento del cual parten las teorías contemporáneas y además los

administradores del ejercicio usan estas teorías y su terminología para explicar la motivación de los empleados.

Los factores anteriormente expuestos, están involucrados directamente con los individuos, ellos dan a conocer lo que en realidad el empleado siente, piensa de su trabajo, de la organización a la cual pertenece. Además, irradia la posible conexión existente entre ellos, con sus supervisores y compañeros de trabajo, el desenvolvimiento que tienen en cuanto a las actividades, funciones y responsabilidad que ellos adquieren.

Dentro de los factores se pueden dividir en dos tipos; los higiénicos y los motivacionales. En primera instancia los Factores Higiénicos, según Coulter & Robbins (2014) son:

- **Salario:** La satisfacción en el trabajo está estrechamente relacionada con este factor, solo sí se retribuye al empleado de manera óptima, es decir; mas salario a mayor producción, ya que infaliblemente da como resultado un incremento en la productividad y un decremento de los costos laborales por unidad. Para Davis & Newstrom (2015). el salario incrementa el grado de certeza de los trabajadores de que su alto desempeño les producirá una retribución.
- **Condiciones de Trabajo:** Este factor se refiere a la favorabilidad o desfavorabilidad para los individuos de un entorno de trabajo en su totalidad. Coulter & Robbins (2014) señala que las organizaciones reconocen su responsabilidad de desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.
- **Políticas, Normas y Procedimientos:** Davis & Newstrom (2015). señala que estas políticas, normas y procedimientos en los empleados de las organizaciones se refieren a las conductas intencionales, diseñadas para incrementar o proteger la influencia e

intereses personales de los individuos de la organización. Cuando se adoptan profesionalmente, estas conductas pueden contribuir a la obtención de un merecido ascenso y convencer la alta dirección de los méritos de una propuesta que implique el incremento de las responsabilidades y recursos personales.

Del mismo modo, Coulter & Robbins (2014) plantea los factores motivacionales de la siguiente manera:

- **Trabajo en sí Mismo:** Este factor es visto por Coulter & Robbins (2014) como un modelo de crecimiento y realización humana, tendrá siempre como base a la vitalidad personal, es decir; individual. El trabajo en sí mismo, es definido como la motivación que mantiene no solo vivos, sino en constante crecimiento, desarrollo y actualización las potencialidades del trabajador.

Es un proceso continuo de crecer y autorrealizarse; una actitud de apertura, reto, enfrentamiento y superación de todo lo que la vida pone delante de los individuos. Es por ello, que este factor motivacional posee la característica necesaria de requerir una capacidad autocrítica, autoexploración e introspección, que permita al ser humano descubrir su yo interno.

- **Promoción:** Para Coulter & Robbins (2014) la promoción es el rango social de una persona. Es una señal del grado de reconocimientos, respeto y aceptación concedido a un individuo. Cuando las personas se reúnen en grupo, es muy probable que surjan distinciones en cuanto a su status, dado que éstas permiten que los individuos confirmen las diferentes características y capacidades de los miembros del grupo. Davis & Newstrom, (2015). aseguran que las personas se organizan en sistemas o jerarquías, los cuales definen su rango en relación con los demás integrantes.

- **Logros:** Coulter & Robbins (2014) señalan que son varias las características que definen a los empleados orientados al logro. Trabajan más arduamente cuando perciben que serán objeto de un reconocimiento personal por sus esfuerzos y si reciben retroalimentación específica sobre su desempeño pasado. En ocasiones, los administradores tienden a esperar que sus empleados también se orienten a la obtención de logros. Estas elevadas expectativas dificultan una efectiva delegación, y a los empleados promedio, satisfacer las demandas de sus superiores.
- **Reconocimiento:** Para Coulter & Robbins (2014), el reconocimiento se refiere a las acciones que ejecuta el supervisor para elogiar, corregir o reprender a un trabajador. Esto indica que se incluye tanto los refuerzos de los aspectos positivos como los negativos en el empleado y sus efectos sobre el mismo.

2.2.2. Ausentismo laboral

Al hablar sobre el ausentismo laboral se hace referencia a un fenómeno que afecta negativamente a los procesos productivos de una empresa en su normal desenvolvimiento, reduciendo su productividad mientras se incrementan los costos especialmente en tiempo, ya que se deberá dedicar más tiempo y personal ocupado en otras funciones (Burgos, Faggioni & Pérez, 2018)

Por otra parte, Rodríguez (2012) se refiere al ausentismo como el tiempo de trabajo perdido, producto de los trabajadores al momento de no presentarse a desempeñar sus funciones en la empresa.

De acuerdo con Camarota (2015), la palabra ausentismo, proviene del vocablo latino "absentis" que significa "ausente, separado, lejano". Aplicado a la materia laboral, se interpreta

como el incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral. Autores como Baptista et al (2016) explican que la OIT (Organización Internacional del Trabajo) lo define como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir quedando excluido los periodos vacacionales y las huelgas, y el ausentismo de causa médica, como el periodo de baja laboral que se acepta como atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión.

Del mismo modo aportan que se debería tomar en cuenta que las tres exclusiones mencionadas por la OIT deberían incluirse en la medición del ausentismo, de manera que exista un estándar más claro a nivel internacional.

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, a 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)

En este sentido se pueden vislumbrar un poco las consecuencias que trae el ausentismo en las empresas pues bajan los índices de calidad y elevan los costes para la empresa, así mismo

pudiendo representar la pérdida del capital humano. Molinera (2000) explica que: “Es imprescindible superar la idea de que el absentismo laboral es fundamentalmente un problema médico, sino que va mucho más allá” (p.13).

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 este sentido, basados en Burgos, Faggioni & Pérez (2018) se pueden establecer dos diferentes formas de tipificar que se muestran en siguiente cuadro:

Tabla 1

Tipologías del ausentismo

Tipología por personal	Ausentismo parcial: En este tipo de ausentismo solo se considera el personal en actividad normal y únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con faltas injustificadas por certificados médicos, faltas por motivos médicos no justificados, retrasos por motivos justificados o no justificados. –
	Ausentismo general (mixto): Este tipo de ausentismo se refiere todo lo relacionado con el personal ausente durante un periodo prolongado de tiempo, a su vez, incluye ausencias amparadas legalmente, tales como vacaciones, licencias de toda clase, ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

Tipología por tipo de ausencia	Ausentismo mental: Puede conceptualizarse como la asistencia física del trabajador, pero su pensamiento se encuentra distante, por lo que se presume que dicho comportamiento influye en la fluctuación de los índices de productividad en forma negativa. Sin embargo, existe la
	salvedad de que no toda fluctuación de los índices mencionados podría ser atribuida a este fenómeno.
	Ausentismo físico: Es toda inasistencia personal a las labores cotidianas pactadas contractualmente con la empresa; ese tipo de ausentismo se divide en físico justificado y en físico no justificado.

Fuente: Propia (2019) basado en Burgos, Faggioni & Pérez (2018)

Así mismo se mencionan los tipos de ausentismo laboral basados en Molinera (2006):

- **Incapacidad temporal:** se refiere a la ausencia temporal de un trabajador por accidente, enfermedad profesional o enfermedad común
- **Causas Legales:** Aquellas que vienen motivadas por la existencia de una norma legal que permiten que un empleado no acuda a trabajar cuando se den determinadas circunstancias.
- **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.

Por su parte, Rosse & Miller (1984) presentan un modelo que considera al ausentismo como una respuesta de adaptación del trabajador con su ambiente de trabajo, donde el ausentismo se presenta a partir de la pregunta del que hacen los colaboradores ante bajos niveles de satisfacción; es aquí donde partiendo de la conducta de cambio del empleado y no en una teoría general sobre el comportamiento, interpretan que la conducta de ausencia representa una ruptura ante la rutina cotidiana (Balderas, 2012). Sobre esto, se brinda una

clasificación del ausentismo:

Ausentismo justificado: Es la condición que se produce cuando el trabajador se ausenta previo aviso y por autorización correspondiente. es lo que se puede considerar ausentismo retribuido y comprende los siguientes apartados:

- Enfermedad general.
- Accidente laboral.
- Licencias legales.
- Maternidad o adopción.
- Enfermedad laboral.
- Vacaciones

Ausentismo injustificado: Es la condición que se presenta cuando el trabajador se ausenta con o sin aviso y con o sin autorización correspondiente. comprende los siguientes:

- Permisos particulares.
- Ausencias no autorizadas.
- Conflictos laborales.
- Cuidado de los hijos.
- Salir a fumar.
- Retrasos.

Bien es cierto son varias las causas que pueden llevar al ausentismo laboral, pueden ser laborales y personales, dentro de los cuales tenemos:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.

- Diversas razones de carácter familiar.
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Clima organizacional insostenible.
- Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo.
- Políticas inadecuadas de la empresa.
- Accidentes de trabajo. A si mismo Chiavenato cita otras causas como: •
 - Fallecimiento del empleado
 - Jubilación
 - Desvinculación de la empresa
 - Licencias por diversos motivos y abandono voluntario del empleado

Por otro lado, Reyes Ponce (2000) brinda un análisis más profundo sobre las causales del ausentismo laboral; donde las clasifico de la siguiente manera:

1. La lejanía de la empresa y el hecho de contar con sistemas de transporte inadecuado o ineficiente.
2. Las enfermedades, sobre todo de tipo crónico.
3. La lenidad por parte de la empresa al tolerar esas faltas de asistencia o puntualidad sin sanción directa o indirecta.
4. La actitud de descontento frente a la empresa que se materializa en una especie de protesta en esas inasistencias o retrasos.

El mismo autor considera que el ausentismo laboral es una problemática que afecta no solo a las empresas o al individuo que se ausenta, si no que se convierte en un problema para la sociedad pues produce una serie de conflictos psicosociales a consecuencia del deterioro significativo de las relaciones laborales de los trabajadores que producen tasa alta de ausentismo creando una problemática multifactorial, en las estructuras en que se desenvuelve el trabajador (Reyes Ponce, 2005):

Tabla 2

Consecuencias del ausentismo laboral

Nivel	Conceptualización
Laboral:	El ausentismo laboral crece ante la fatiga, las tareas monótonas, repetitivas y parcializadas que disminuyen, considerablemente, el interés y la motivación, y que le llevan a una situación de alienación, de la que intenta evadirse.
Económica:	El ausentismo laboral aumenta cuando el trabajador se enfrenta con que la relación remuneración trabajo no le es en absoluto satisfactoria, lo cual le conduce a una mayor desmotivación en la realización de sus tareas.
Social:	El ausentismo laboral disminuye cuando el trabajador se enfrenta ante el paro o la crisis económica, y se esfuerza en reducir la tasa de ausentismo, como instinto primario de conservación.

Fuente: Propia (2019) bajo las ideas de Reyes Ponce (2005).

2.2.3. Rotación del personal

En primera instancia, se debe esclarecer que el termino de rotación del personal es, según aportan Lacalle, Caldas, & Carrión (2012) el número de empleados que ingresa y salen de un puesto dentro de una empresa.

Se debe destacar que dentro de cualquier empresa es costumbre que los trabajadores suelen sean movilizados de un área a otra por lo cual se debe especificar si la rotación se refiere a nivel organizacional, departamento o un puesto específico.

Este indicador permite, según las palabras de Álvarez (2012) medir dentro de las organizaciones o empresas el tiempo en el que los trabajadores permanezca prestando sus servicios en un puesto, área o en general.

Del mismo modo este indicador describe la frecuencia en la que los mismos deberían ser reemplazados. Se destaca que mientras mayor sean las veces que un puesto dentro de la empresa es desocupado, mayor será la rotación, además este índice suele ser ligado a la falta de liderazgo y dirección en una empresa con respecto al talento humano, pero esto requiere de una revisión más amplia para aseverar más acertadamente.

Es importante citar a Coulter & Robbins (2014). cuando dice que: “La rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario”. (p.29). A partir de esta idea se define la rotación en términos muy concretos, no obstante, se considera incompleta pues no considera a las empresas como un sistema abierto.

En este sentido, Tito (2015) muestra el flujo de la rotación laboral en la siguiente gráfica:

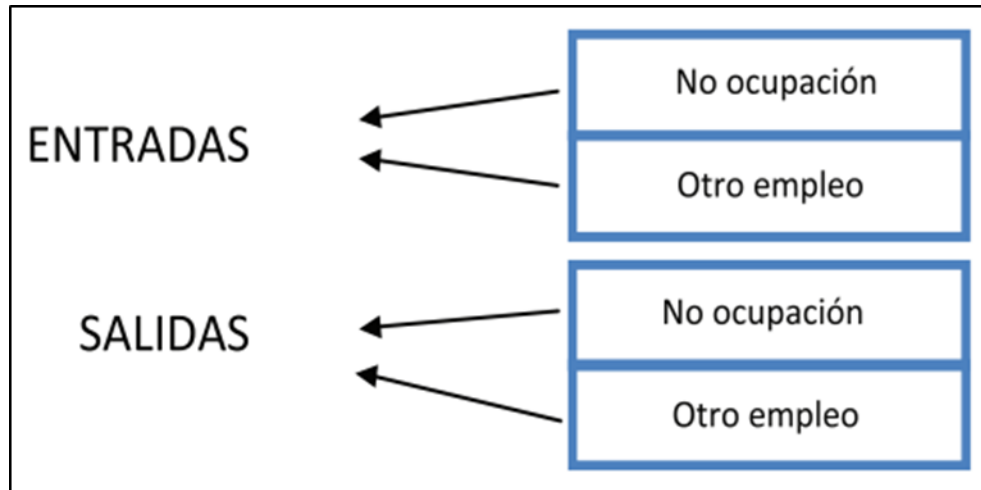


Figura 1 Flujo de la rotación laboral. Fuente: Propia (2019)

En este sentido, el retiro del personal, tal como se ha planteado anteriormente se da generalmente cuando los trabajadores tienen un bajo nivel de satisfacción o tienen un bajo compromiso con la organización (Tito, 2015). Es de destacar que la rotación se ve afectada por los factores mencionados por Flores, Abreu y Badii (2008), los cuales son:

- **Contenido del trabajo y los salarios:** cuando esta relación no se corresponde, por lo tanto, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral
- **Condiciones laborales.** Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.
- **Sistema de estimulación:** moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

- **Sistema de pago vigente:** cuando este no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos
- **Pocas posibilidades de superación y promoción:** que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral, (Scwerett, 1981). Los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

Es por ello que suelen cambiar de trabajo, esperando conseguir tales carencias en otras organizaciones estableciendo esta importante relación entre la satisfacción y la rotación del personal, tal como se planteó al principio del trabajo.

A partir de aquí se presenta la siguiente grafica que muestra la relación equivalente entre rotación y satisfacción laboral:

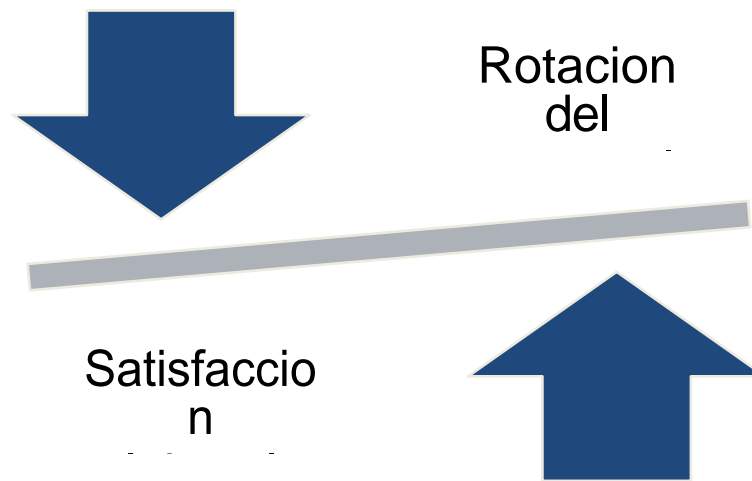


Figura 2 Relación equivalente entre rotación y satisfacción laboral. Fuente: Propia (2019)

Es importante comprender que la rotación del personal incurre grandes costos para la organización no solo por la pérdida de mano de obra entrenada que puede dirigirse a la competencia y brindar ahí sus conocimientos, pues el alcance que este hecho puede tener es de grandes proporciones.

No obstante, Estrada (2016) brinda un sistema de costeo de la rotación del personal basado en dos vertientes:

- Costo del empleado que se retira
- Costo del empleado entrante

A partir de ello, se puede establecer el siguiente sistema de costeo:

Tabla 3

Coste de rotación

Coste de selección del empleado retirado	
Coste de Inducción y capacitación del empleado retirado	
Coste total incurrido en el empleado retirado	
Coste de selección del empleado entrante	
Coste de Inducción y capacitación del empleado entrante	
Coste total incurrido en el empleado entrante	
Costo total de reemplazo	

Fuente: Propia (2019) bajo las ideas de Estrada (2016)

Otro elemento que debe ser tomado en cuenta es la disminución de la mano de obra durante el tiempo que la empresa pueda tardar en encontrar un nuevo empleado para cubrir el puesto que falta de manera que también se debería realizar la siguiente operación:

Tabla 4

Reducción del coste de mano de obra

Costo Anual (incluyendo sueldo, beneficios de ley, aportes)	
Tiempo promedio para seleccionar	
Reducción temporal del costo de mano de obra	

Fuente: Propia (2019) bajo las ideas de Estrada (2016)

Se toma la cantidad de días que tarde la empresa en encontrar el nuevo trabajador y se elabora un porcentaje proporcional para determinar la reducción del coste.

Seguidamente se debe tomar en cuenta que este valor se usara para restar el costo total de rotación del puesto seleccionado.

Por último, se debe tomar en cuenta el coste de la caída en la productividad de la organización; este es uno de los rubros que normalmente se omiten y puede ser muy representativo. Es natural que si se ha desvinculado un colaborador con cierto nivel de experiencia y conocimiento, quien lo reemplace no podrá desde el día 1 llegar al mismo nivel de productividad de su antecesor.

Las curvas de aprendizaje pueden ser distintas dependiendo del perfil de la persona y su madurez profesional. Sin embargo, para efectos del análisis, se pueden considerar las siguientes variables: tiempo promedio de reemplazo y tiempo estimado en alcanzar el nivel de productividad esperado.

A partir de aquí, se realiza la siguiente operación, tomando en cuenta que el ingreso que un colaborador genera a la empresa equivale según Estrada (2016) a tres veces el costo que este mismo genera para la organización:

Tabla 5

Costo por caída de productividad

Ingreso anual colaborador retirado	
Tiempo promedio para seleccionar	
Tiempo promedio para alcanzar nivel de productividad	
Total, de días no productivos (Suma de los dos anteriores puntos)	

Costo por caída en la productividad	
--	--

Fuente: Propia (2019) bajo las ideas de Estrada (2016)

Se debe tomar en cuenta que al determinar los días totales se toma la equivalencia porcentual de los días no productivos con el ingreso anual que cada colaborador genera.

A partir de estos tres datos, se realiza la siguiente operación matemática para determinar el coste total de rotación de un trabajador:

Tabla 6

Costo total de rotación del personal

Costo Directo	Valor inicial de operación
Reducción temporal del Costo de mano de obra	Valor de resta
Costo caída en la productividad	Valor a sumar
Costo total de rotación del personal	Resultado

Fuente: Propia (2019) bajo las ideas de Estrada (2016)

Cualquier individuo que realice esta operación matemática podrá evidenciar los altos costos económicos que representa el proceso de rotación del personal dentro de una organización.

Según Robbins. & Coulter (2010) puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación, y a los trastornos laborales. Igual que el ausentismo, los gerentes nunca podrán eliminar la rotación, pero es algo que desean

minimizar, sobre todo entre los empleados con alto nivel de desempeño y los que son difíciles de reemplazar. El comportamiento discrecional que no forma parte de los requisitos laborales formales de un empleado, pero no obstante fomenta el funcionamiento eficaz de la organización.

3. Marco metodológico

3.1. Enfoque paradigmático

La presente investigación se realizó dentro de los parámetros del paradigma positivista también llamado probabilista, neopositivista o cuantitativo. Se fundamenta en la búsqueda de conocimiento para el dominio de la naturaleza, el progreso material por tal razón busca causas y efectos de los fenómenos sociales, puesto que estudia la realidad social utilizando el marco conceptual, las técnicas de observación y medición, los instrumentos de análisis matemático, además los procedimientos de inferencia de las ciencias naturales.

En virtud de que la idea principal fue analizar la variable en un momento determinado, en el espacio físico seleccionado para tal fin. Bajo este contexto Nava (2003) asume que el objetivo de la investigación es aumentar los conocimientos teóricos de una ciencia, es decir, si su fin es mayormente cognoscitivo, por cuanto el investigador solo se propone desarrollar la estructura teórica de su área de estudio, tratando de llegar al descubrimiento de nuevas generalidades, propósitos, leyes, teorías.

En este sentido, el enfoque cuantitativo permite el desarrollo de los contenidos a través de la utilización de métodos matemáticos y estadístico para comprender una realidad; en este caso el analizar los factores que intervienen en el ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla

3.2. Tipo de investigación

La investigación desarrollada se califica como una investigación de tipo descriptiva, porque buscar comprender los factores que inciden en la rotación y el ausentismo en los call centers de Barranquilla, tal como se presentaban en la realidad organizacional. A este respecto, Tamayo (2008), señala que la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, así como la comprensión de procesos o de los fenómenos.

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2011) se refieren a los estudios descriptivos como aquel orientado a describir las características o propiedades más importantes de las variables en estudio. En el mismo orden de ideas, Sabino (2007), plantea que los estudios descriptivos, relatan algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza.

Del mismo modo de acuerdo con las ideas expuestas por Hernández y otros (2011), la investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en único tiempo. Su propósito es describir variables, su incidencia e interrelación en un momento dado; por lo que el presente estudio se considera transversal pues la recolección para analizar los factores que intervienen en el ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla se hizo en un solo momento.

Por último, Chávez (2006), considera una investigación como un estudio de campo cuando la recolección de datos primarios se realiza directamente en el lugar seleccionado como objeto de estudio, mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos, tales

como la encuesta y la observación directa, a fin de obtener información sobre la problemática existente.

Tomando en cuenta esto, el presente estudio se desarrolla con un diseño de campo pues se realizó el proceso de medición en un call center de la ciudad de Barranquilla, Colombia.

3.3. Población y muestra

Según (Chávez, 2007), la población consiste en el universo sobre el cual se pretenden generalizar los resultados, está constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos unos de otros. Estas características deben ser delimitadas con el fin de establecer los parámetros muestrales y se incluyen en estas la totalidad de los sujetos, objetos, fenómenos o situaciones a investigar.

En este sentido la población se constituye por los individuos que laboran en los call centers de la ciudad de Barranquilla

En otro orden de ideas, Suárez Gil (2011) define la muestra como cualquier subconjunto de una población, se destaca que esta se encontró conformada por el personal de un call center de la ciudad de Barranquilla cuyo sistema de trabajo se determina por campañas de la siguiente manera:

Tabla 7

Relación campaña trabajadores

Campaña	Agentes	Supervisores	Total por campaña
Ventas Tarjeta Crédito	45	1	48
Cobro cartera	11	1	12
Servicio cliente	6	1	7
Total por cargo	62	3	65

Fuente: Propia (2019)

En este sentido la muestra se conformó de la siguiente manera:

Tabla 8

Distribución de la muestra

Cargo	# empleados por cargo
Agentes	62
Supervisores	3
Total por cargo	65

Fuente: Propia (2019)

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

La técnica de recolección de datos que se utilizó en esta investigación fue la observación directa para medir los índices de rotación dentro de la empresa basados en los datos propios que esta facilitó a la investigadora y la observación por encuesta para determinar los factores que afectan el ausentismo.

Tamayo y Tamayo (2007) indican que la encuesta es un instrumento de observación formado por una serie de preguntas, cuyas respuestas son anotadas por el empadronador. Asimismo, definen al cuestionario como un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación.

En esta investigación se utilizó un cuestionario de recolección de datos derivado de este tipo de técnica, el cual es definido por Chávez (2006), como el medio utilizado por el investigador para medir el comportamiento o atributos de la variable. Bajo este contexto, el

cuestionario es una técnica estructurada que contiene un conjunto de reactivos y alternativas de respuestas.

En este sentido se aplicó un cuestionario realizado por Aregui (2018) el cual tomó como referencia los constructos de herramientas existentes, validadas y relacionadas a las variables donde el estudio cualitativo arrojó los resultados más significativos; se destaca que el presente estudio realizó modificaciones al instrumento para adaptarlo a las necesidades del estudio.

Se destaca que el instrumento cuenta con 36 preguntas en dos secciones:

3.4.1. Datos sociodemográficos (6 ítems)

3.4.2. Cuestionario (30 ítems)

Sobre el cuestionario en sí, este se divide en las siguientes dimensiones:

- 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.

Del mismo modo el sistema de valoración de las opciones de respuesta fue en una escala tipo Likert que se desarrolla de la siguiente manera:

Tabla 9

Escala de valoración

1	Nunca
2	Casi nunca
3	Casi siempre
4	Siempre

Fuente: Propia (2019)

Se debe considerar entonces que los valores encaminados a las opciones más bajas describen una tendencia a niveles negativos en cada uno de los indicadores registrados dentro del instrumento aplicado.

4 Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la investigación, en este apartado se hace referencia a dos aspectos fundamentales; a saber: el análisis y la discusión de los resultados, ellos asociado a los objetivos de la investigación, mostrando las tablas referidas al proceso de recolección aplicado.

Todo esto se realiza para alcanzar los objetivos específicos del estudio. Dicho esto, el capítulo se estructura en 3 secciones estructuradas de la siguiente manera:

- Caracterización sociodemográfica de los trabajadores de que laboran en los Call Centers de Barranquilla
- Diagnóstico de los índices de ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla
- Factores que intervienen en el ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla

Al finalizar las tres secciones mencionadas se lleva cabo el proceso de discusión de los resultados, de manera que estos sean analizados más a profundidad y ser contrastados con la teoría y los antecedentes de este estudio.

4.1. Descripción del perfil sociodemográfica de los trabajadores

Para dar comienzo al proceso de análisis de la descripción sociodemográfica de los trabajadores que trabajan en Call Centers de la ciudad de Barranquilla se empieza con el elemento de la edad:

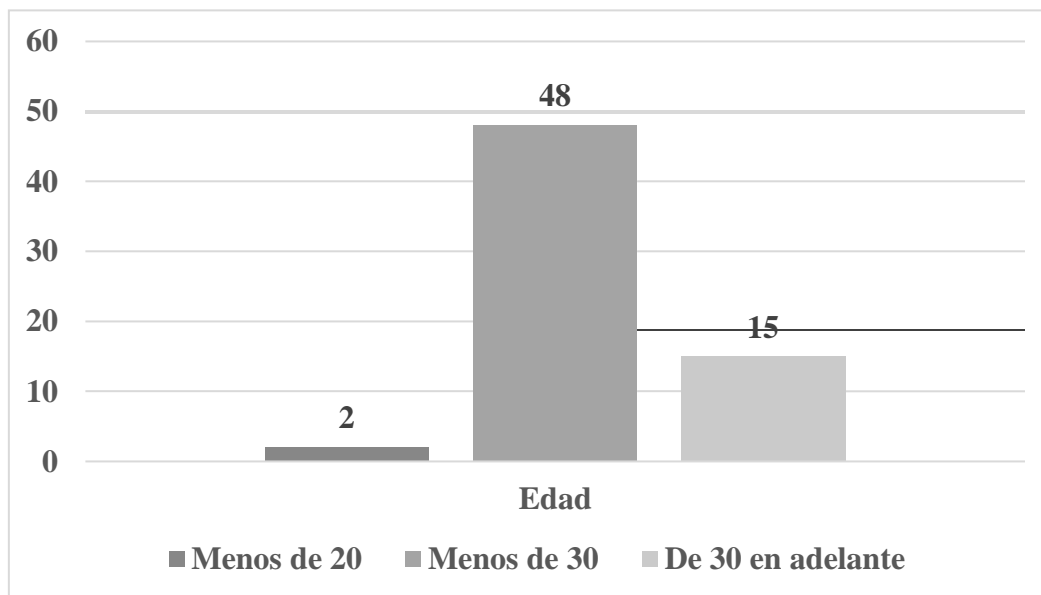


Figura 3 Edad. Fuente: Propia (2019)

Tabla 10

Edad

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 20	2	3,07%
Menos de 30	48	73,84%
Más de 30	15	23,07%
Total	65	100%

Fuente: Propia (2019)

Tomando en cuenta la gráfica y tabla anterior se puede observar como la gran mayoría de los trabajadores que trabajan en el Call Center objeto de estudio pertenecen al rango de edad de menos de 30 años; siendo un total de 48 personas con un porcentaje equivalente al 73.84%.

Seguido de este, se puede destacar que la opción de más de 30 la tuvo una frecuencia de 15 con el 23,07% y por último la alternativa de menos de 20 la cual conto con dos sujetos y un porcentaje de 3,07%. De esta manera se puede apreciar como la gran mayoría de los trabajadores del Call Center estudiado forman parte del rango de edad entre los 21 y los 30 años.



Figura 4 Sexo de los encuestados. Fuente: Propia (2019)

Tabla 11

Sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	13	20%
Mujeres	52	80%
Total	65	100%

Fuente: Propia (2019)

Sobre la variable sociodemográfica del sexo de los encuestados, se puede apreciar en las tablas y graficas anteriores que el gran porcentaje de quienes laboran en el Call Center objeto de estudio forman parte de, grupo identificado como “mujeres” con una frecuencia de 52 y un porcentaje del 80%.

Seguidamente, el grupo identificado como “hombres” se consolido con una frecuencia de trece sujetos y un porcentaje del 20%. De esta manera se aprecia como la mayoría de los individuos que laboran en el Call Center objeto de estudio son del sexo identificado como femenino.

Se destaca que este hecho es sumamente relevante pues en este tipo de empresas resulta común que haya un porcentaje mayor de hombres trabajando; pues las políticas públicas se direccionan al compromiso de apoyar a las mujeres durante su maternidad por lo que las empresas para ahorrar costos en esos casos tienden a contratar la menor cantidad de mujeres posibles.

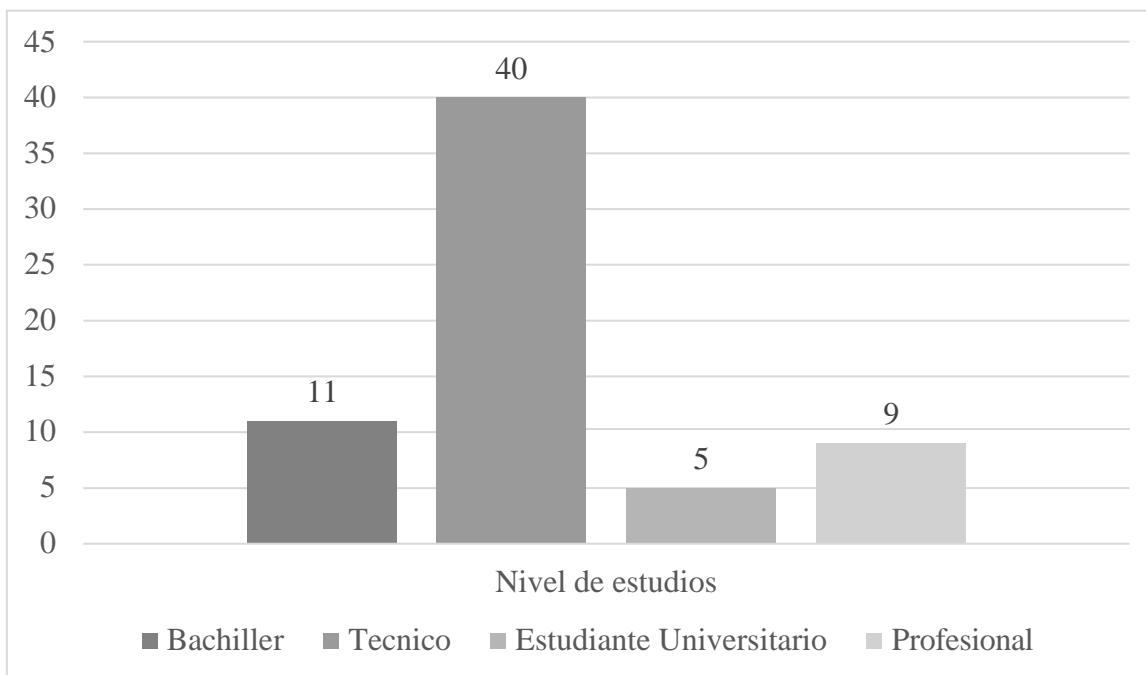


Figura 5 Nivel de estudios. Fuente: Propia (2019)

Tabla 12

Nivel de estudios

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	11	16,92%
Técnico	40	61,53%
Estudiante Universitario	5	7,69%
Profesional	9	13,84%
Total	65	100%

Fuente: Propia (2019)

Al revisar la gráfica y tabla anterior encaminadas a medir el nivel de estudio de los trabajadores del Call Center objeto de estudio, se puede apreciar como la gran mayoría; equivalente al 61,53% de los trabajadores se encuentran en el nivel técnico con una frecuencia de 40 sujetos.

Seguidamente, se destaca que quienes se encuentran en el nivel de bachilleres representan el 16,92% del total de los encuestados con una frecuencia de once, mientras que los que se encuentran estudiando su carrera universitaria son el 7,9% con una frecuencia de cinco sujetos y por último, se observa que solo nueve de los encuestados son ya profesionales, siendo el 13,84%.

De esta manera, se determina que la gran mayoría de los que trabajan en el Call Center objeto de estudio son personas que tienen al menos un estudio de formación técnica o están cursando sus estudios universitarios. Del mismo modo, todos los encuestados terminaron su formación de estudios secundarios.

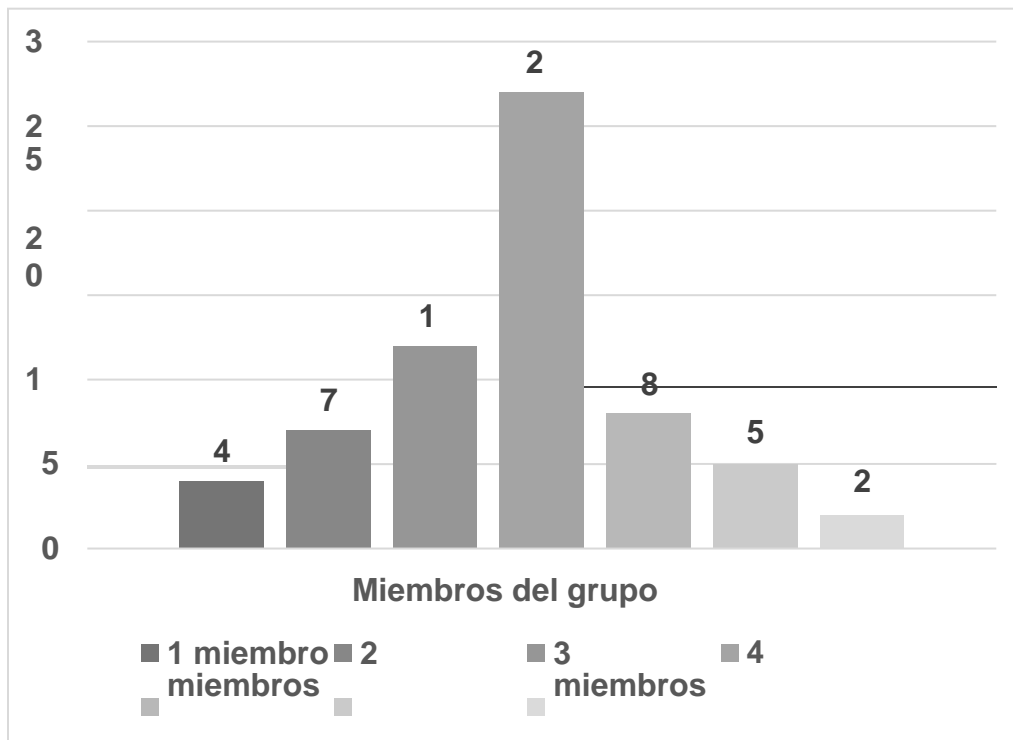


Figura 6 Miembros del grupo familiar. Fuente: Propia (2019)

Tabla 13

Miembros del grupo familiar

Miembros del grupo familiar	Frecuencia	Porcentaje
1 miembro	4	6,15%
2 miembros	7	10,77%
3 miembros	12	18,46%
4 miembros	27	41,54%
5 miembros	8	12,31%
6 miembros	5	7,69%

7 miembros	2	3,08%
Total	65	100%

Fuente: Propia (2019)

Con respecto a la sección del cuestionario encaminada a conocer la cantidad de personas que conforman el grupo familiar de cada uno de los trabajadores del Call Center, se logró determinar que una mayoría representativa de 27 sujetos conto con el 41,54% del total de los encuestados, del mismo modo se observó que doce sujetos cuentan con un grupo familiar de tres personas siendo este el 18,46% de los encuestados y las familias con cinco miembros que tuvieron un porcentaje del 12,31% con una frecuencia de ocho sujetos de la muestra.

Otros valores observables en la tabla y grafico anteriores permiten visualizar que las familias con dos miembros contaron con el 10,77%, los grupos familiares de 6 individuos el 7,69%, las familias de un miembro el 6,15% y por último se determinó que los grupos familiares conformados por siete personas o más representaron el 3,08% del total de los encuestados.

Al haber analizado estos resultados obtenidos se logra visualizar como la gran mayoría de los trabajadores pertenecen a grupos familiares que se encuentran integrados entre tres y cinco miembros; siendo este el modelo considerado como tradicional dentro de las familias colombianas; mientras las opciones inferiores o superiores a este valor tuvieron una representación mucho menos peros sin dejar de ser significativas tomando en cuenta la distribución de los datos que contaron con una desviación estándar del 1,392.

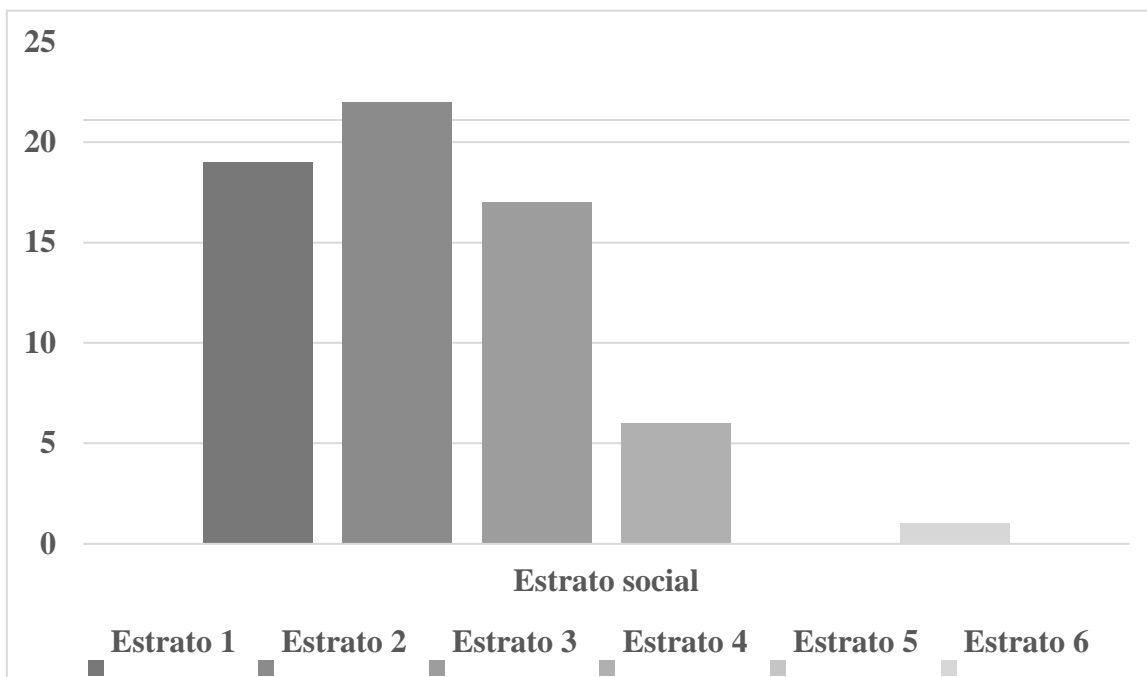


Figura 7 Estrato social Fuente: Propia (2019)

Tabla 14

Estrato social

Estrato social	Frecuencia	Porcentaje
Estrato 1	19	29,23%
Estrato 2	22	33,85%
Estrato 3	17	26,15%
Estrato 4	6	9,23%
Estrato 5	0	0,00
Estrato 6	1	1,54%
Total	65	100%

Fuente: Propia (2019)

Antes de hacer una revisión de los estratos sociales de los encuestados, se debe recordar que en el caso colombiano estos se encuentran divididos en seis partiendo del estrato número uno como el más bajo y con menos recurso y el seis siendo el más elevado y mayor poder adquisitivo.

Dicho lo anterior, se puede apreciar como un alto porcentaje de quienes laboran en el Call Center objeto de estudio son parte del estrato uno con una frecuencia de 19 y un porcentaje del 29,23%, un total de 22 sujetos con un porcentaje del 33,85 pertenecen al estrato dos, 17 individuos al estrato número con un 26,15%; siendo este la representación de lo que se llama la clase media-baja.

Seguidamente se observa que solo seis sujetos hacen parte del estrato número cuatro con un porcentaje del 9,23%, de la misma manera se determinó que cero sujetos viven en el estrato cinco y, por último, un individuo con el 1,54% sobre el total de 65 personas es parte del estrato número seis.

De esta manera se aprecia como la gran mayoría de los trabajadores de la organización que fue objeto de este estudio son parte de los estratos uno, dos y tres considerandos así que la gran mayoría de los trabajadores son parte de lo que se denomina la clase baja y la clase media-baja.

Del mismo modo, se aprecia que solo un total acumulado del 10,77% de los encuestados son parte de la clase alta o clase media alta con un 1,54% de representación en el estrato seis, cero en el estrato cinco y 9,23% en el estrato cuatro.

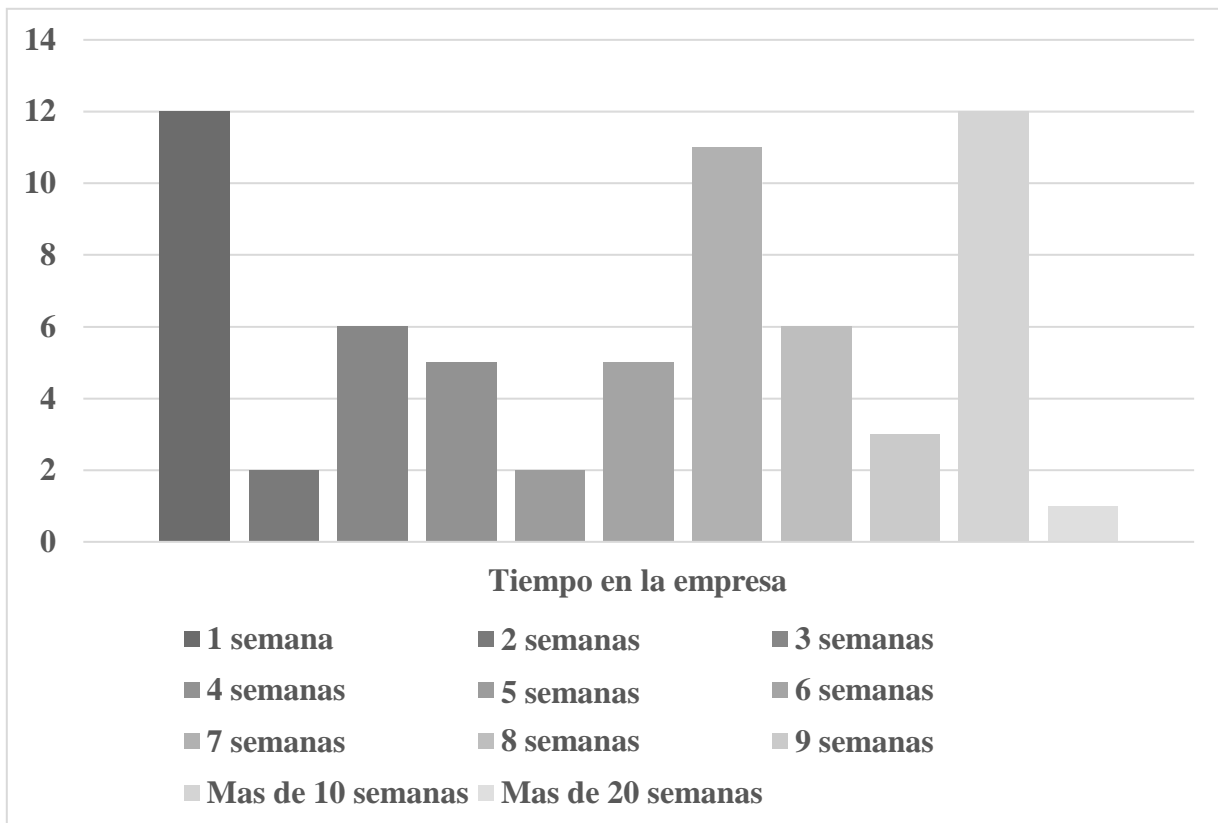


Figura 8 Tiempo en la empresa. Fuente: Propia (2019)

Tabla 15

Tiempo en la empresa

Tiempo en la empresa	Frecuencia	Porcentaje
1 semana	12	18,46
2 semanas	2	3,08
3 semanas	6	9,23
4 semanas	5	7,69

5 semanas	2	3,08
6 semanas	5	7,69
7 semanas	11	16,92
8 semanas	6	9,23
9 semanas	3	4,62
Más de 10 semanas	12	18,46
Más de 20 semanas	1	1,54
Total	65	100%

Fuente: Propia (2019)

Al visualizar la tabla y el grafico anterior los cuales se encaminaron a saber cuánto tiempo llevaban los encuestados dentro de la empresa al momento de la recolección, se logró observar que los valores más elevados se encontraron en una semana y más de diez semanas con una frecuencia de doce sujetos cada uno y un porcentaje del 18,46% sobre el total. Del mismo modo, la opción de siete semanas sumo un total de once sujetos para representar el 16,92% de los encuestados.

Otros valores que se pueden considerar como representativos fueron la alternativa de ocho semanas con una frecuencia absoluta de seis sujetos y un porcentaje del 9,23% y la opción de tres semanas la cual conto con los mismos valores.

Al ver esto se puede observar como los valores de permanencia dentro de la empresa esta dualizados; por lo que se considera pertinente aportar que un porcentaje del 38,46% de los trabajadores encuestados dentro de la organización no llevan ni siquiera más de un mes dentro de dicha organización, siendo estos nuevos ingresos dentro de la misma. Siguiendo lo anterior se determina que el 36,92% de los empleados lleva un poco más de dos meses

laborando en el Call Center y el 24,92% si lleva un tiempo superior a los tres meses de antigüedad.

Al revisar estos datos, se puede identificar un elemento negativo dentro de la organización pues la gran mayoría de su personal no tiene antigüedad dentro de la misma, pudiendo esto ser un factor de alta rotación del personal, teniendo bajos niveles de engagement y no contando con personal experimentado en el área de trabajo.

Esto si bien puede ser un factor característico del sector de los Call Centers en el país se considera que es un punto que debería ser revisado más a fondo para buscarle mejoras a futuro.

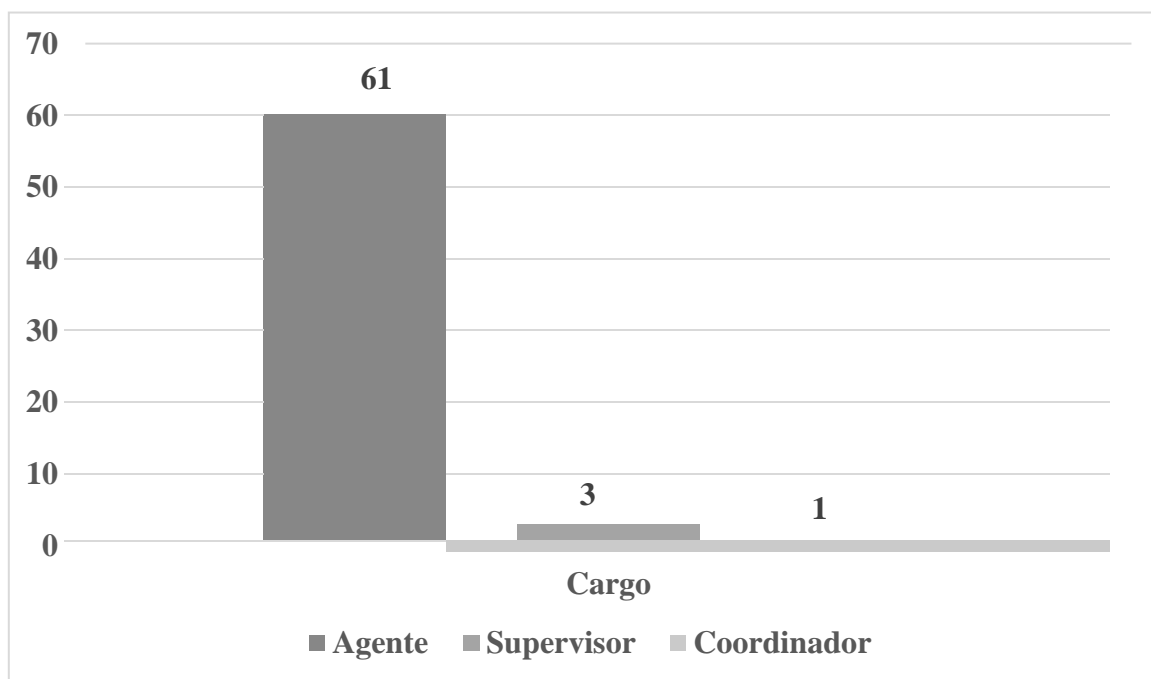


Figura 9 Cargo. Fuente: Propia (2019)

Tabla 16

Cargo

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Agente	62	95,39
Supervisor	3	4,62
Total	65	100%

Fuente: Propia (2019)

Antes de revisar la variable del cargo dentro de la organización objeto de estudio, se debe destacar que dentro de esta existen tres tipos de cargos a medir:

- Agente: Cargo operativo, el cual se encamina a la atención de las llamadas.
- Supervisor: quien supervisa el trabajo de los agentes y atiende llamadas de alta complejidad

Tomando en cuenta esto, se destaca que la gran mayoría son parte del cargo más bajo de la cadena; es decir los agentes, siendo un total de 61 y representando el 95,39% de total de los trabajadores. Seguidamente están los supervisores que son un total de tres personas para ser el 4,62%,

Se puede considerar entonces que la cantidad de cargos operativos es muy elevada para los cargos supervisores por lo que puede que existan problemas relacionados a la comunicación y la atención de las necesidades de cada trabajador.

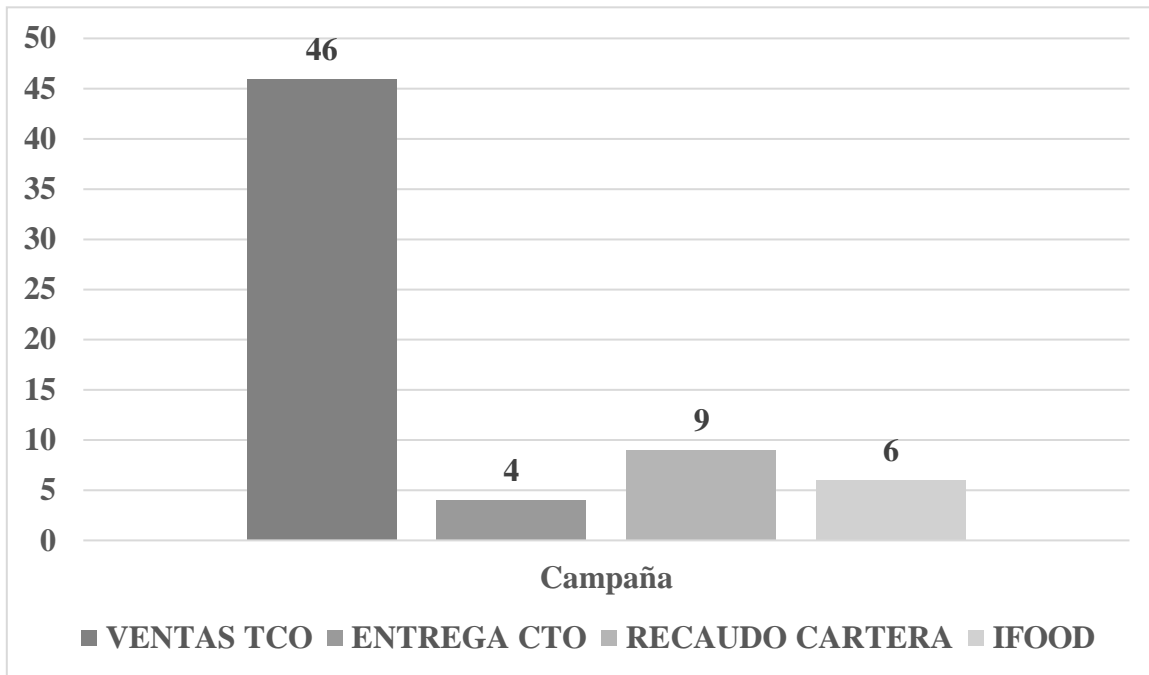


Figura 10 Campaña Fuente: Propia (2019)

Tabla 17

Campaña

Campaña	Frecuencia	Porcentaje
Ventas TCO	46	70,77
Entrega CTO	4	6,15
Recaudo cartera	9	13,85
Servicio de comidas	6	9,23
Total	65	100%

Fuente: Propia (2019)

Para poder revisar el cuadro y grafico anteriores, se debe destacar que dentro de la empresa si tienen varias campañas que se atienden de manera simultánea por lo que dentro del mismo Call Center se atienden a los clientes de varias empresas de diversos sectores, lo cuales pueden ser rotativos pues no siempre se trabajan las mismas campañas.

De este modo, se observa que la campaña con mayor cantidad de agente es la de ventas de TCO la cual estuvo representada por 46 empleados, siendo un total de 70,77% del porcentaje, seguido de un 13,85 con una frecuencia de nueve trabajadores en la campaña de recuperación de cartera.

La campaña de servicios de comida tuvo una frecuencia de seis sujetos para un porcentaje del 9,23% sobre el total y por último, cuatro sujetos hacen parte de la entrega de TCO con 6,15%.

De esta manera, se puede apreciar que la gran mayoría de los colaboradores de la empresa se dedican a la campaña de ventas de TCO, contando las demás con una frecuencia no significativa.

A partir de todos los análisis realizados con anterioridad, se presenta el perfil de los trabajadores del Call Center objeto de estudio, el cual fue el siguiente:

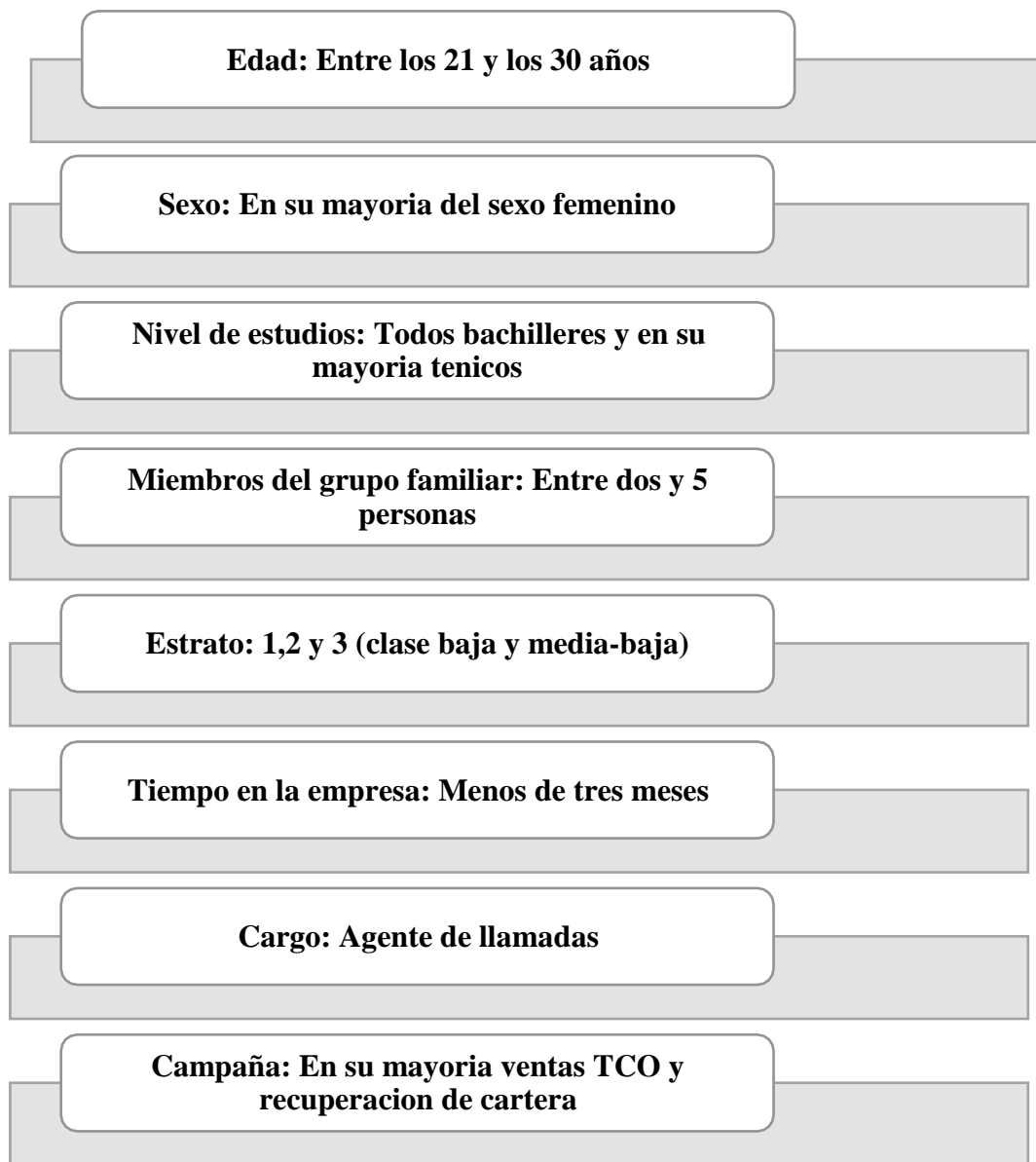


Figura 11 Perfil de los trabajadores del Call Center. Fuente: Propia (2019)

Tomando en cuenta el perfil presentado con anterioridad se considera que varios de los elementos característicos de quienes trabajan en el Call Center objeto de estudio son que su rango de edad oscila entre los 21 y los treinta, que son del sexo femenino, que completaron

sus estudios de nivel técnico, sus familias se conforman de 2 a 5 personas, son de las clase baja o media-baja, tienen menos de tres meses dentro de la organización y son agentes de llamadas que entienden ventas de TCO y recuperación de cartera.

4.2. Factores que intervienen en el ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla

Los resultados del proceso de análisis de la encuesta aplicada para reconocer los principales factores que intervienen en el ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla son los siguientes

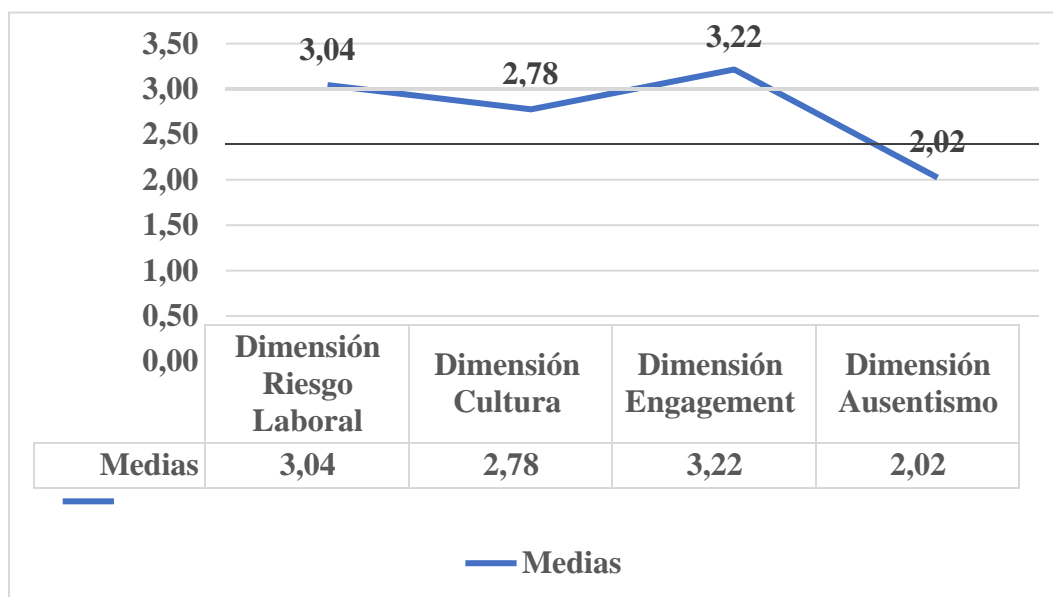


Figura 12 Media por dimensión. Fuente: Propia (2019)

Tomando en cuenta la gráfica anterior, se puede observar como las medias registradas en cada uno de los indicadores se encontró en un rango de 2,02 a 3,22 dentro del puntaje del instrumento; tomando en cuenta que los valores más bajos describen niveles negativos de cada uno de los indicadores.

En vista de ello, se puede apreciar como la dimensión de engagement conto con la media más alta de 3,22 por lo que se puede considerar que los niveles de esta son positivos; seguido de la dimensión de riesgo laboral la cual tuvo una media de 3,04, siendo esta también positiva, pero con niveles bajos dentro de este mismo rango.

Del mismo modo, la dimensión de cultura obtuvo una media de 2,78 la cual ya se encuentra dentro de un rango negativo, se seguido de la dimensión ausentismo 2,02 la cual también conto con una media cuyos valores responden a niveles negativos de esta dimensión. Esto se observa del mismo en el siguiente cuadro:

Tabla 18

Media por dimensión

Dimensión	Media
Dimensión Riesgo Laboral	3,04
Dimensión Cultura	2,78
Dimensión Engagement	3,22
Dimensión Ausentismo	2,02
Media total	2,76

Fuente: Propia (2019)

Al observar el cuadro anterior se puede determinar que la media total obtenida en el instrumento aplicado fue de 2,76 la cual es un valor que representa niveles negativos sobre las dimensiones de la rotación y el ausentismo descritas en el instrumento aplicado, pudiendo considerar así que la organización se encuentra en una situación desfavorable con respecto a lo mencionado.

En el análisis de medias totales por ítem se puede apreciar más claramente el comportamiento descrito con anterioridad:

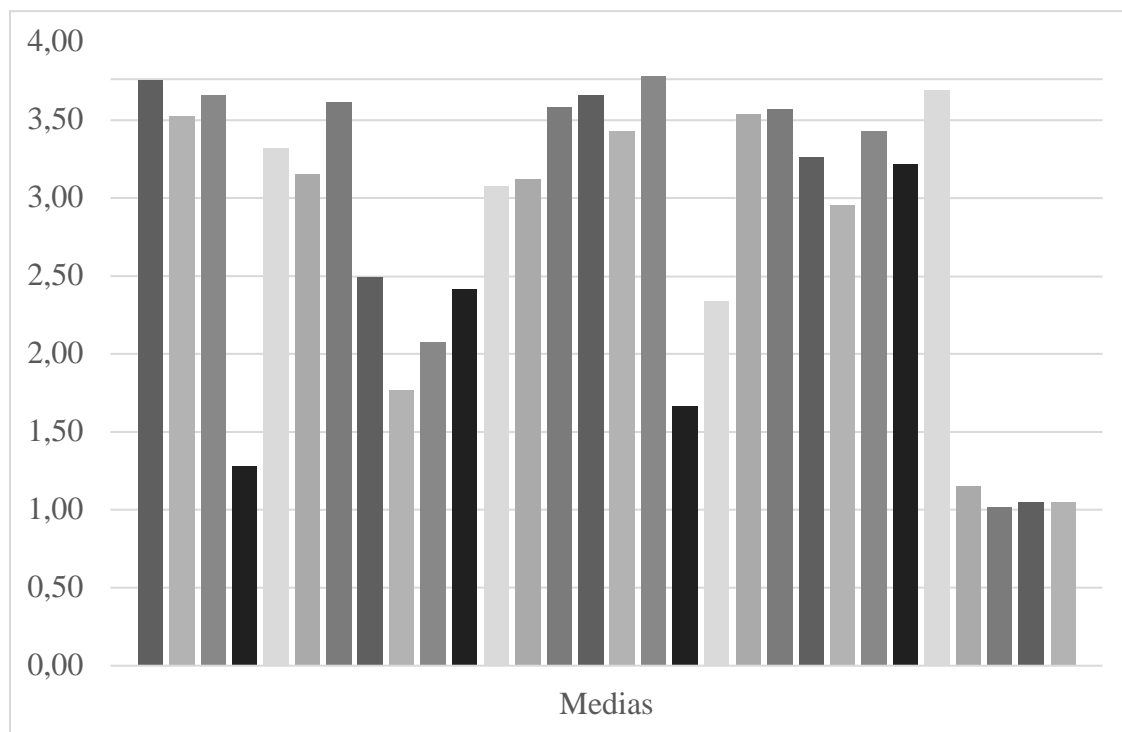


Figura 13 Total media por ítem. Fuente: Propia (2019)

En el gráfico anterior se aprecia como los valores por ítem se distribuyeron entre los puntajes de 1 y 3,7 mostrando una tendencia a no superar el puntaje de tres dentro del cuestionario.

Este análisis de medias totales por ítem permite considerar como los datos se distribuyeron de manera normal pues se obtuvo una distribución estándar de 0,56 pues no existió una desvariación de puntajes muy elevada entre dimensiones e ítems del instrumento.

Dicho esto, se procede al análisis de las dimensiones del cuestionario para analizarlas más a fondo con sus comportamientos y resultados arrojados.

4.3.1. Dimensión Riesgo Laboral

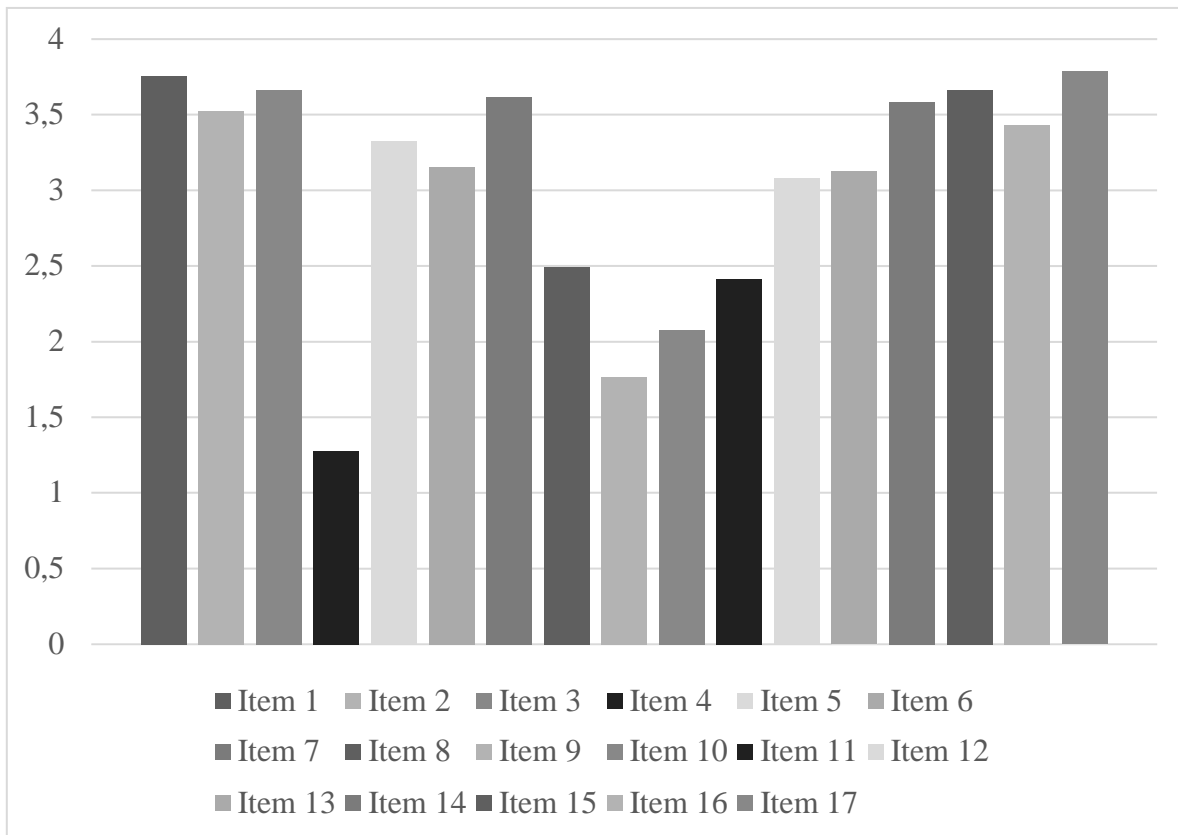


Figura 14 Dimensión Riesgo Laboral. Fuente: Propia (2019)

Sobre la primera dimensión de riesgo laboral, se logra observar que en su gran mayoría las medias obtenidas en cada ítem superaron el rango de un puntaje de tres con algunos valores alcanzaron puntajes de 3,7 y 3,6 por lo que se considera coherente el haber obtenido una media total de 3,04.

Así mismo, la desviación estándar permite visualizar como los datos se distribuyeron de una forma atípica por la diferencia entre valores muy bajos y otros muy elevados, siendo esta de 1,03.

Es de considerar que la dimensión de riesgo laboral describe la sensación de los trabajadores de no sentirse seguros dentro de su área de trabajo, donde la empresa en este caso se brinda una estabilidad.

4.3.2. Dimensión Cultura

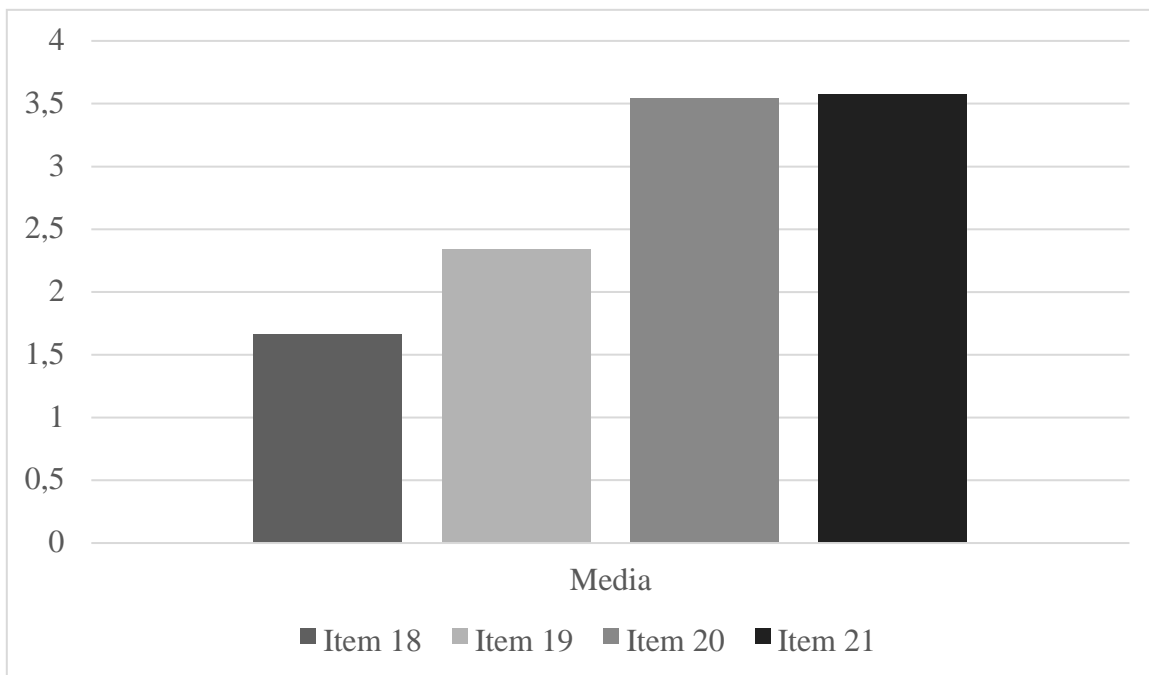


Figura 15 Dimensión Cultura. Fuente: Propia (2019)

Sobre la segunda dimensión encaminada a medir la dimensión de cultura, se considera fundamental explicar que esta dimensión se encamina medir como la cultura se encuentra dentro de la organización y también que tan arraigada se encuentra en los trabajadores.

Tomando en cuenta esto, se observar como los valores de la dimensión de la cultura se encuentran en valores más bajos con un ítem enfocado al arraigo de la cultura que obtuvo

1,5 de media dos ítems enfocados al liderazgo y a la retroalimentación obtuvieron medias de 3,5 como media dentro del cuestionario aplicado.

Al obtener estos valores, se logra apreciar que los datos se encontraron distribuidos de forma típica pues la desviación estándar obtenida fue de 0,58.

4.3.3. Dimensión Engagement

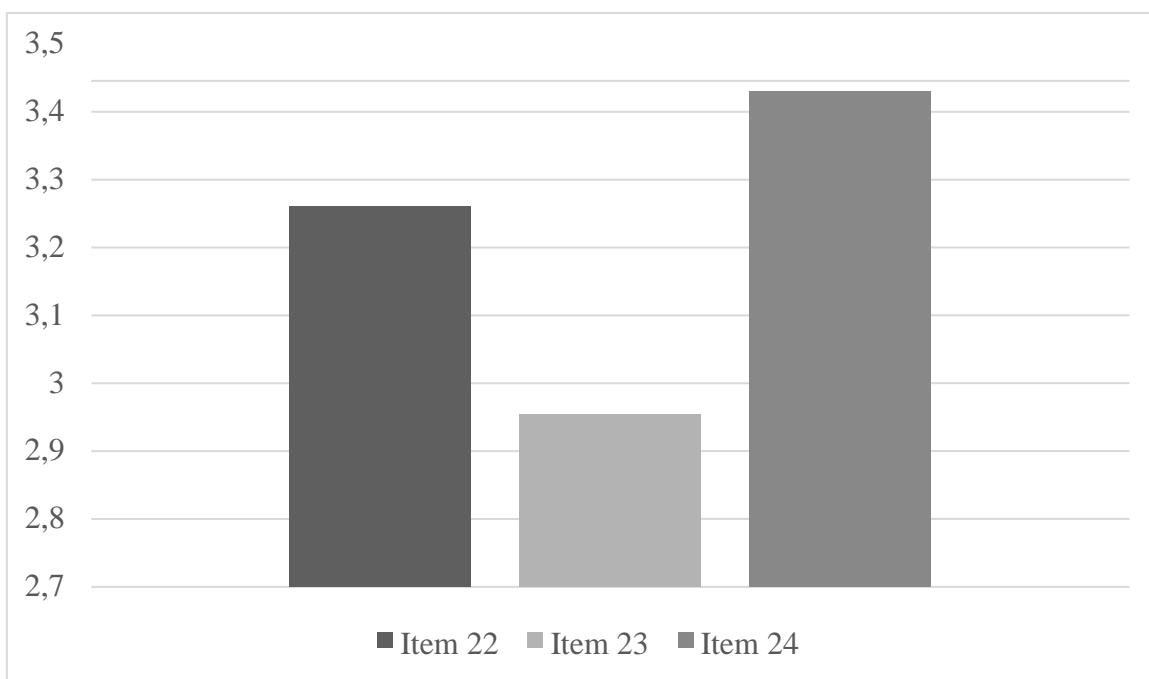


Figura 16 Dimensión Engagement. Fuente: Propia (2019)

Antes de abordar esta dimensión, se aporta que la dimensión del engagement se encuentra direccionada a medir el nivel de compromiso y motivación que tienen los trabajadores con respecto a la organización y su puesto de trabajo dentro de la misma.

En la tercera dimensión de este cuestionario enfocada al engagement se puede observar como el ítem 22 del cuestionario enfocado a la motivación de los trabajadores se observa

que esta fue de 3,22 y el ítem 24 del instrumento direccionado a la sensación de orgullo en el trabajo alcanzo un nivel de 3,45.

Seguidamente el ítem 23 conto con valores inferiores pues obtuvo una media de 2,93.

Tomando esto en consideración se aporta que la media total de la dimensión de engagement fue de 3,22.

De esta manera, al ver estos valores obtenidos se puede considerar que dentro de la organización según la percepción de los trabajadores si existe un nivel óptimo de engagement pero sin estar dentro de un rango excelente.

4.3.4. Dimensión Ausentismo

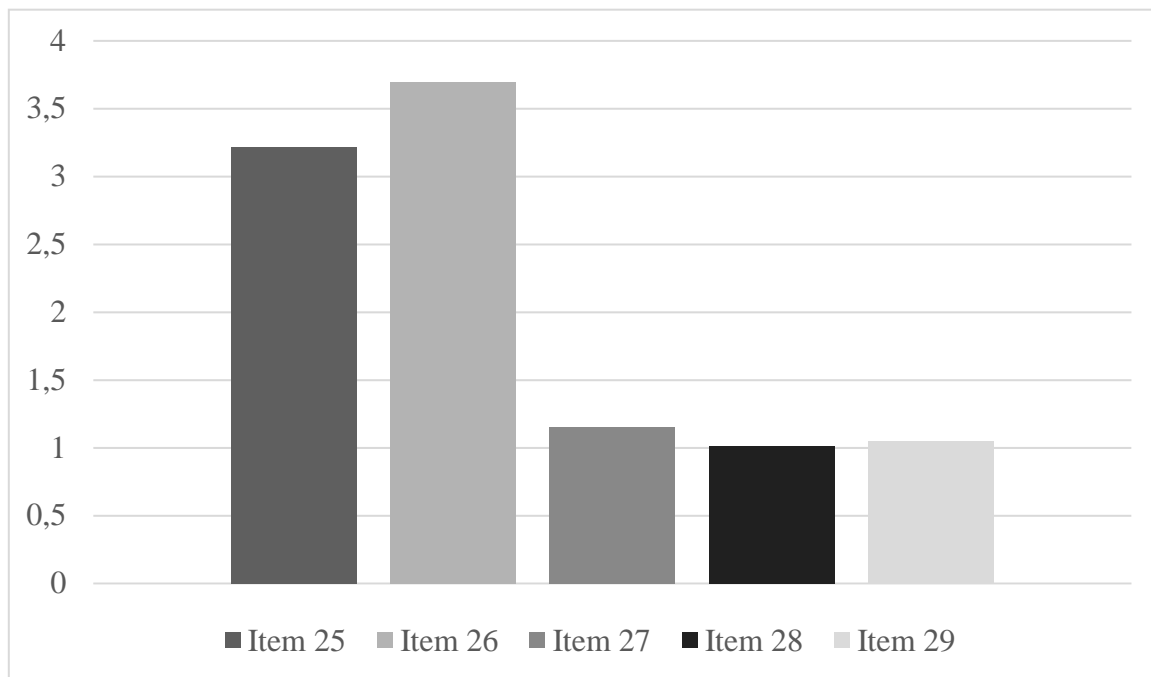


Figura 17 Dimensión Ausentismo. Fuente: Propia (2019)

Sobre la última dimensión del cuestionario enfocada a medir el ausentismo dentro de la organización, se aporta que esta dimensión se enfoca a medir conductas direccionadas al ausentismo de los trabajadores de su área de trabajo.

De esta manera, se observa como los dos primeros ítems de la dimensión obtuvieron medias superiores a los tres puntos dentro del cuestionario, seguido de los tres últimos ítems lo cuales obtuvieron puntajes sumamente bajos, cuyas medias no superaron el valor de 1,3.

Por lo anteriormente mencionado, se justifica la media total de la dimensión de 2,02 lo cual permite observar que la empresa cuenta con niveles negativos con relación a como los trabajadores asumen el ausentismo dentro de su trabajo.

Al haber analizado cada una de las dimensiones se establece que dentro de la organización no existe una alta sensación de riesgo laboral y un buen nivel engagement con los trabajadores, de la misma manera dentro de la misma existen deficiencias con relación a la cultura organizacional y el ausentismo. Con la suma de estos valores, se considera que la empresa se encuentra en niveles deficientes dentro de las dimensiones de la rotación y el ausentismo.

4.3. Asociación entre los factores sociodemográficos y las dimensiones del ausentismo y rotación en un Call Center de Barranquilla

En el presentar apartado se muestran los resultados de los análisis comparativos entre las variables sociodemográficas caracterizadas dentro de la investigación y los puntajes obtenidos en las cuatro dimensiones que conformaron del cuestionario aplicado. Tomando en cuenta lo anterior, se muestran los resultados a continuación.

Todo esto se realiza para dar respuesta al tercer objetivo específico de esta investigación

encaminado a Asociación entre los factores sociodemográficos y las dimensiones del ausentismo y rotación en un Call Center de Barranquilla, asociado al objetivo general de esta investigación. Se requirió calcular la relación existente entre las variables de estudio; para ello se aplicó el Coeficiente de Correlación de Pearson.

Se destaca que las variables sociodemográficas que fueron tomadas en este estudio son las que contaron con un nivel más elevado de representatividad son las que serán tomadas en cuenta para el análisis de correlación.

Es de considerar que para que una correlación se considera como significativa, es necesario que este nivel de asociación sea al 0,01, donde si este número es positivo el nivel de asociación tendrá este comportamiento y si es negativo así también será la relación entre las variables, estos se representaran en una tabla con el signo de “*”.

Tabla 19

*Correlaciones***Correlation Matrix****Pearson Correlations**

		Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	EDAD	NIVEL DE ESTUDIOS	MIEMBROS GRUPO FAMILIAR	TIEMPO EN EL AREA DE TRABAJO	CARGO
ITEM 1	Pearson's r	—								
	p-value	—								
ITEM 2	Pearson's r	0.177	—							
	p-value	0.158	—							
ITEM 3	Pearson's r	0.302*	0.324**	—						
	p-value	0.015	0.008	—						
ITEM 4	Pearson's r	0.144	0.241	0.309*	—					
	p-value	0.254	0.053	0.012	—					
EDAD	Pearson's r	-0.069	0.054*	0.064	0.401**	—				

Pearson Correlations

		Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	EDAD	NIVEL DE ESTUDIOS	MIEMBROS GRUPO FAMILIAR	TIEMPO EN EL .REA DE TRABAJO	CARGO
	p-value	0.589	0.673	0.617	0.001	—				
NIVEL DE ESTUDIOS	Pearson's r	-0.135	0.221	-0.141	-0.089	0.072	—			
	p-value	0.291	0.082	0.269	0.487	0.576	—			
MIEMBROS GRUPO FAMILIAR	Pearson's r	0.186	0.132	0.269*	0.031	0.040	0.038	—		
	p-value	0.147	0.308	0.035	0.810	0.760	0.767	—		
TIEMPO EN EL .REA DE TRABAJO	Pearson's r	0.111	0.123	0.202	0.967***	0.348**	-0.101	0.006	—	
	p-value	0.384	0.335	0.112	< .001	0.005	0.431	0.963	—	
CARGO	Pearson's r	-0.056	0.087*	0.109	0.628***	0.331**	-0.076	0.002	0.604***	—
	p-value	0.659	0.491	0.386	< .001	0.008	0.551	0.989	< .001	—

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Fuente: Propia (2019)

Tomando en cuenta lo mostrado en el cuadro anterior, se logra observar como existe un nivel de asociación significativo entre la dimensión número cuatro la cual representa la el ausentismo y las variables sociodemográficas de edad, cargo y tiempo dentro de la organización; esto permite identificar que por mayor sea el cargo, el tiempo dentro de la organización y la edad existe una mayor tendencia de los trabajadores por contar con un buen puntaje en la dimensión de ausentismo, asimismo existe un nivel de correlacion entre esta dimensión y la dimensión de engagement.

De esta manera, dentro de la organización existe un muy alto porcentaje de trabajadores jóvenes, con poco tiempo dentro de la empresa y que cumplen con el cargo más bajo dentro de la empresa; por lo que es preocupante que tres características del perfil de los trabajadores sean elementos predictores de ausentarse de las responsabilidades laborales. Se destaca que la correlación entre estas dos dimensiones guarda lógica con la teoría que propone ello.

Seguidamente, sobre la dimensión dos de la cultura se destaca que este mostro un nivel de asociación con las variables de edad, cargo y tiempo dentro de la empresa; que al igual que en la segunda dimensión demuestra un elemento negativo pues la gran mayoría de los trabajadores son parte de los grupos que fungen como predictores de puntajes bajos en la percepción de la cultura organizacional de los trabajadores.

Del mismo modo, en la dimensión de engagement se observó un nivel alto de asociación entre esta dimensión y la variable de miembros del grupo familiar; lo que permite realizar un análisis donde por más personas son parte del grupo familiar del trabajador existe un mayor nivel de engagement con la organización, siendo este entonces un factor positivo;

pudiendo inferir que al tener más personas a su cargo, los trabajadores poseen un mayor engagement con la empresa.

Sobre esta misma dimensión, resulta interesante considerar que esta tiene un nivel de asociación positiva con todas las demás dimensiones estudiadas en el cuestionario; por lo que se observa que a mayor engagement existe por parte de los trabajadores con la empresa mayor es su percepción de la cultura organizacional, tiene una sensación de estabilidad más alta y tienden a cumplir más con sus responsabilidades dentro de la empresa.

Discusión de los resultados

Los resultados obtenidos en el presente estudio permiten no solo caracterizar sociodemográficamente el perfil de los trabajadores que laboran en el Call Center objeto de estudio y evaluar el nivel que dicha organización obtuvo en el cuestionario aplicado, sino que permite establecer los niveles de asociación entre los factores evaluados y los puntajes obtenidos.

De este modo se logró establecer como factores de la edad, tiempo en la empresa y el cargo está altamente relacionados con los altos niveles de rotación y ausentismo que se dan en la empresa.

A partir de aquí, se puede establecer una comparación entre los resultados obtenidos por parte de Aregui (2018) quien encontró que los riesgos laborales se presentaron como los elementos que poseen más impacto sobre los niveles de ausentismo, seguido por los elementos de cultura engagement y clima organizacional.

Con base a ello, se debe destacar que en ese estudio no se tomó en cuenta el elemento del clima como una dimensión en sí y se añadió la dimensión de ausentismo; del mismo modo en este caso el engagement resultó ser uno de los factores más significativos encontrado a través del análisis de correlación.

Otro estudio significativo es el de Faggionni y Burgos (2018) quienes encontraron que en la mayoría de las empresas con altos índices de rotación simplemente no existen políticas que busque regularlas o disminuirlas, así mismo determinaron que el ambiente laboral figura como uno de los elementos más representativos.

Ciertamente lo aportado por estos autores cobra realidad cuando se verifica que dentro de la organización objetivo de estudio no solamente no existen políticas claras para disminuir o regular la rotación y el ausentismo dentro de ella, si no que carecen de un sistema claro para llevar controles de dichos indicadores.

Estos autores, por la necesidad encontrada consideraron fundamental la elaboración de una propuesta planteándose como beneficio de su aplicación el incremento de la productividad, bienestar de la fuerza laboral al desenvolverse en un ambiente óptimo, que le proporcione estabilidad y que reduzca exponencialmente la ausencia de talento humano en los proyectos (Faggionni y Burgos, 2018).

Otro estudio con resultados representativos fue el de Mosquera (2017) quien encontró que las causas del ausentismo laboral no solo son atribuibles al trabajador sino también a las organizaciones, debido principalmente a falta de motivación y reconocimiento que estas generan hacia el colaborador, esto significa un cambio cultural y estratégico que deben adoptar la alta dirección, donde el interés hacia el recurso humano recobre relevancia y vigencia en pos del bienestar y satisfacción común.

Conclusiones

Al haber culminado el presente trabajo de investigación, se elaboran las siguientes conclusiones finales con base a los resultados y el análisis de los mismos. En este sentido, las conclusiones son las siguientes:

En primera instancia, se debe destacar que la rotación y el ausentismo son de graves problemáticas que se enfrentan hoy en día en muchas empresas, especialmente las que laboran en sector de los Call Center por los elevados niveles de tensión que son manejados dentro de estas empresas.

De este modo es esencial que las organizaciones reconozcan como estos elementos no solo afectan negativamente a los colaboradores al no percibir sus salarios completos si no que afectan negativamente la estabilidad y calidad de las empresas. Por ello, es preocupante que durante este estudio se realizó en primera instancia una revisión de los índices de ausentismo y rotación de la organización objeto de estudio, pero no se pudo analizar para la investigación por la ausencia de data y problemas en la presentación de la información solicitada.

Sobre el primer objetivo de este estudio, encaminado a caracterizar socio demográficamente a los trabajadores de que laboran en los Call Centers de Barranquilla, se concluye que a nivel demográfico que se presenta dentro de este tipo de organizaciones se considera que es de calidad media baja, donde mucho de sus trabajadores no poseen estudios profesionales y viven en estratos bajos.

Con estos resultados, se puede observar que dentro de esta organización la mayoría de los trabajadores forman parte de familias grandes y viven en sectores de la clase baja y media baja; comprendiendo que estos trabajadores no poseen un extenso poder adquisitivo.

En segunda instancia, con relación al objetivo de reconocer los principales factores que intervienen en el ausentismo y rotación del personal que labora en Call Centers de Barranquilla, se observa que dentro de esta organización los índices obtenidos demuestran un alto nivel de probabilidad de ausentismo.

Al revisar cada uno de los indicadores del cuestionario, se logra identificar como las dimensiones de cultura y ausentismo contaron con puntajes sumamente bajos; logrando de esta manera reconocer debilidades en estas dos dimensiones dentro de la misma organización.

Con relación a las otras dos dimensiones de estabilidad y engagement, se logró comprobar que, aunque estos contaron con niveles positivos dentro de la escala, los niveles obtenidos aun fueron bajos para considerarse excelentes dentro de la empresa.

Por último, al revisar los resultados del tercer objetivo de la investigación encaminado a identificar el nivel de asociación entre los factores sociodemográficos y las dimensiones del ausentismo y rotación en un Call Center de Barranquilla, donde se visualiza en primera instancia que el engagement es un factor esencial para lograr contar con altos nivel de cultura, sensación de estabilidad y bajos niveles de ausentismo dentro de la organización.

Del mismo modo, se observó que el elemento de miembros del grupo familiar guardo alta relación con esta dimensión, por lo que se debe tomar en cuenta como la cantidad de

miembros de un grupo familiar se comportaría como predictor de altos puntajes del cuestionario aplicado.

Por último, se logró medir como la edad, cargo y tiempo en la empresa fueron factores determinantes para los niveles de percepción de cultura y bajo ausentismo dentro de la empresa; considerando de esta manera estos resultados negativos pues al revisar el perfil característico de los trabajadores del Call Center estudiado se observa que en su gran mayoría son personas jóvenes, de un cargo bajo dentro de la empresa y tienen poco tiempo dentro de la misma.

De esta manera se debería tomar en cuenta entonces que la gran mayoría de los trabajadores posee una percepción negativa de la cultura organizacional de la empresa y no cumplen a cabalidad con su labor dentro de la empresa, contando con altos niveles de ausentismo.

Recomendaciones

Al haber culminado el presente proceso de investigación y al haber enumerado las conclusiones finales con base a los resultados del estudio; se proponen las siguientes recomendaciones:

En primera instancia, se recomienda a las empresas que hacen vida en el sector de los Call Centers que tengan muy en cuenta los factores y elementos que pueden afectar positiva o negativamente las condiciones laborales del personal, de manera que esta debe ser la primera preocupación de estos individuos.

Se le recomienda del mismo modo al Call Center donde se realizó el presente estudio que tomen en consideración que actualmente no se encuentran en una situación favorable con relación a la rotación y el ausentismo; por lo que es pertinente que en esta organización se desarrolle un plan de desarrollo organizacional enfocado a disminuir los niveles de rotación y ausentismo de los trabajadores a través de un plan de trabajo que permita mejorar las dimensiones de engagement, cultura organizacional. Estabilidad y ausentismo especialmente enfocándose en los grupos de 20 a 30 años, con cargos bajos y que estén recién vinculados a la organización.

De esta manera, se recomienda que estas organizaciones sigan dando apoyo y oportunidades a mujeres de clase baja y media baja pues representa un importante medio de ingresos y de trabajo, pero es esencial que brinden condiciones laborales óptimas para mejorar la calidad de vida de los colaboradores y así se reduzcan los índices de rotación y ausentismo.

Por último, se recomienda que se tengan mejores y más ordenados controles de los indicios de rotación y ausentismo, enfocándose a las causas de ello para lograr identificar de manera más profunda la problemática, pues la aplicación del instrumento sin dicha información estaría incompleta.

Referencias

- Arregui Paredes, A. J. (2018). El ausentismo laboral. Caso: “Área Call Center institución financiera privada del Ecuador” (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Balderas, J. S. (2012). Administración de los servicios de enfermería. McGraw-Hill.
- Baptista, D., Méndez, S., Zunino, N., & Baptista, D. (2016). Ausentismo Laboral. Universidad de la República, 6(8).
- Burgos, L., Javier, J., Faggioni Mosquera, A. A., & Pérez Peñafiel, J. R. (2018). Gestión de talento humano en relación al ausentismo y rotación de personal en las empresas constructoras de la ciudad de Guayaquil. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (julio).
- Camarota, R., & Pardiñas, V. (2015). El ausentismo laboral de causa médica en la policía nacional uruguaya. Biomedicina, 10(1), 34-53.
- Chavez, T. J. (2006). Aprender de la experiencia. Una metodología para la sistematización. Fundación ILEIA/Asociación ETC Andes.
- Chiavenato, I., Sacristán, P. M., & Roa, M. D. C. E. H. (2011). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana.
- Coulter, M., & Robbins, S. (2014). Administración. Pearson educacion.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (2015). *Comportamiento Humano en el Trabajo Editorial*. McGraw Hill. México. Consultado.

Estrada, R. (2016). El costo de la rotación del personal. *Dialogos, 1*.

Flores, R., Abreu, J. y Badii, M. (2008). Factores que Originan la Rotación de Personal en las Empresas Mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*.

Hernández, Fernández y Baptista. (2011). *Estudios descriptivos. Metodología de la investigación*.

Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.

Huamaní, P. L. T. (2013). Rotación y ausentismo laboral en el Parque Industrial de Villa el Salvador. *Gestión en el tercer milenio, 16(31)*, 81-98.

Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del instituto Mexicano del Seguro Social, 50(3)*.

Molinera, J. (2006). *Absentismo laboral. Segunda Edición*. Madrid: FC Editorial.

Mosquera Tavera, N. (2017). Factores que influyen en el ausentismo laboral y su impacto en el clima organizacional.

Romero, A. M. (2013). *La gestión del absentismo laboral: impacto económico, aspectos sociales y psicológicos y régimen jurídico-laboral*.

Ochoa Roca, N. E., Copara, C., & Mercedes, M. (2019). *Factores que influyen en el ausentismo laboral en el profesional de enfermería del Hospital III de Emergencias*. Grau-ESSALUD-2018.

Reyes, D. (2005). *Administración de personal: Relaciones Humanas*.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). Administración. Octava edición. México: Pearson Educación.

Rodríguez, S. (2012). Indiferencia rotación y ausentismo.

Rosse, J. G., & Miller, H. E. (1984). Relationship between absenteeism and other employee behaviors. *Absenteeism*, 1, 194-228.

Salessi, S. M., & Omar, A. G. (2016). Satisfacción laboral genérica. Propiedades psicométricas de una escala para medirla.

Stabio, J. (2014). Factores que impulsan el ausentismo en el centro de contacto. El caso de la empresa atento de la ciudad de Córdoba, Argentina.

Anexos

**CUESTIONARIO FACTORES AUSENTISMO Y ROTACION
LABORAL**

Pregunta	Respuesta
Edad del encuestado	
Sexo del encuestado	
Nivel de estudios	
Miembros del grupo familiar	
Estrato al que pertenece actualmente	
Tiempo en el departamento o área de trabajo	

		Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4
	ÍTEMS				
1	Sé exactamente lo que se espera de mí 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 claros y consistente que rigela 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, por que 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	A largo 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? (Escribir el número exacto que recuerde)				