



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO FACULTAD DE
ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE CONTROL Y PREVENCIÓN DEL AUSENTISMO
LABORAL PARA LA NÓMINA DE CÓDIGO DEL TRABAJO DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL HUAMBOYA**

ROSARIO ELIZABETH BERRÚ SILVA

DIRECTOR: MGRT. GIOVANNY MAURICIO LESCANO POZO

LINEAS DE INVESTIGACIÓN

QUITO, NOVIEMBRE 2025



Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	iii
ABSTRACT	iv
INTRODUCCIÓN	1
1 DIAGNÒSTICO.....	2
1.1 Problema identificado y situación actual.	2
2 MARCO CONCEPTUAL	4
2.1 Inasistencia Laboral.....	4
<i>2.1.1. El Ausentismo Laboral, una expresión del Comportamiento Organizacional</i>	<i>5</i>
<i>2.1.2. Causas del Ausentismo Laboral.</i>	<i>7</i>
<i>2.1.3. Clasificación del Ausentismo</i>	<i>9</i>
Generales	10
Contempla todas las causas.....	10
<i>2.1.4. Variables que inciden en el Ausentismo Laboral.</i>	<i>10</i>
<i>2.1.5. Marco Normativo del personal Régimen Código del Trabajo</i>	<i>14</i>
3. DISEÑO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	17
3.1 Investigación Cualitativa.....	17
<i>3.1.1. Observación indirecta.....</i>	<i>17</i>
<i>3.1.2. Entrevista estructurada.....</i>	<i>18</i>
3.2. Investigación cuantitativa	18
4. DISEÑO DE UN PLAN DE CONTROL Y PREVENCIÓN DEL AUSENTISMO LABORAL PARA EL PERSONAL RÉGIMEN CÓDIGO DEL TRABAJO	44
4.2.1. Comité, o círculo de calidad para una mejor gestión del capital humano ..	44
4.2.2. Indicadores de ausentismo	46
5. CONCLUSIONES	52
6. RECOMENDACIONES	55
7. ANEXOS.....	59
Modelo de las encuestas: Colaboradores	59
Coordinador de la Unidad de RR HH	61
Solicitud del GAD con el análisis de la nómina Código del trabajo	62
Propuesta de consultoría	63

RESUMEN EJECUTIVO

El elevado índice de ausencias representa un factor adverso para la gestión organizacional. En este sentido, es importante, desde las perspectivas de la salud, ámbito jurídico y elementos psicosociales, analizar la relación existente entre las distintas conductas que genera este fenómeno multidisciplinario. Comprender con mayor claridad estos comportamientos es una situación aún más compleja. Bajo esta perspectiva, el proceso de seguimiento sistemático es prioridad de la gestión de talento Humano; no obstante, no es el único, las diferentes acciones de mejora continua debe ser un proceso articulado, en el que los representantes de la institución en relación directa con los colaboradores aporten al diseño de estrategias efectivas para su reducción. Es igualmente necesario desarrollar políticas claras de gestión del ausentismo, integrándolas como un proyecto institucional estratégico, lo cual no solo previene sanciones, sino que también fortalece la cultura organizacional y mejora la eficiencia operativa. En la etapa de levantamiento de la información, el estudio considera variables y dimensiones relacionadas con este fenómeno, las cuales están influenciadas por la estructura organizativa actual.

En consecuencia, se plantea una estrategia de control estructurado para dar respuesta a esta situación compleja, se propone la implementación de un procedimiento de gestión global que contemple diversas estrategias, tales como la creación de un Comité, el desarrollo de un protocolo, con el fin de supervisar las diferentes conductas identificadas. A ello se suma la incorporación de un software especializado en gestión de recursos humanos que permita automatizar las distintas causas identificadas. Esta propuesta debe ir acompañada de un proceso de instrucción, retroalimentación en tiempo real, capacitación del personal actual y una evaluación continua que facilite la dirección estratégica.

Palabras clave: Ausentismo, clima, política, cultura.

ABSTRACT

The high rate of absenteeism is a negative factor for organizational management. In this regard, it is important to analyze the relationship between the different behaviors that generate this multidisciplinary phenomenon from the perspectives of health, law, and psychosocial elements. Understanding these behaviors more clearly makes an already complex situation even more so. In this sense, the systematic monitoring process is a priority for human talent management; however, it is not the only one. The various continuous improvement actions must be a coordinated process in which the institution's representatives in direct contact with employees contribute to the design of effective strategies for reducing absenteeism. It is also necessary to develop clear policies for managing absenteeism, integrating them as a strategic institutional project, which not only prevents sanctions but also strengthens the organizational culture and improves operational efficiency. In the information gathering stage, the study considers variables and dimensions related to this phenomenon, which are influenced by the current organizational structure.

Consequently, a structured control strategy is proposed to respond to this complex situation, along with the implementation of a comprehensive management procedure that includes various strategies, such as the creation of a committee and the development of a protocol to monitor the different behaviors identified. In addition, specialized human resources management software will be incorporated to automate the various causes identified. This proposal must be accompanied by a process of instruction, real-time feedback, training of current staff, and continuous evaluation to facilitate strategic management.

Keywords: Absenteeism, climate, policy, culture.



INTRODUCCIÓN

Este indicador clave representa el estado de salud de la organización, por lo que resulta fundamental disponer de información veraz para su análisis. En el sector gubernamental, la carencia de información estructurada convierte este fenómeno en algo más crítico para lograr la eficiencia organizacional. En el caso del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Huamboya (GAD), este indicador, registró un índice del 18% en el primer trimestre de 2024, conforme a los datos proporcionados por la Unidad de Talento Humano.

Por consiguiente, la investigación se centra en el análisis de los patrones de conducta del personal régimen Código del Trabajo, en los que, mediante factores personales como organizacionales, se ha identificado los permisos particulares con cargo a vacaciones, permisos por reposo médico y vacaciones anuales; como las conductas más relacionadas con este indicador. A ello se suman falencias estructurales como la ausencia de un sistema digital de asistencia actualizado, la ausencia de personal técnico y la relación con las variables y dimensiones afines al ausentismo que determinan el compromiso para la gestión eficiente de la organización

El diseño de la investigación, se organiza en cuatro capítulos. El capítulo 1, aborda la problemática mediante un diagnóstico detallado. El capítulo 2, se fundamenta el marco teórico, sustentado en la literatura asociada a esta problemática.

El capítulo 3 se detalla el marco metodológico y presenta los resultados de la investigación. El capítulo 4, se desarrolla la propuesta de un Plan de Prevención y Control del Ausentismo Laboral, con estrategias a corto y mediano plazo, orientadas a disminuir el alto índice identificado a partir de los resultados obtenidos. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la indagación.

1 DIAGNÓSTICO

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Huamboya, provincia Morona Santiago, tiene como objetivo la gestión del desarrollo territorial. Para ejecutar los planes, programas y proyectos se rige por la normativa vigente entre ellas el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Con respecto a la gestión de personal, se orienta mediante los manuales de gestión del talento humano. En este sentido, el elevado índice de ausentismo laboral se identifica como problemática prioritaria que requiere análisis y acciones de mejora.

1.1 Problema identificado y situación actual.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Huamboya (GAD), con base en la información que reposa en la unidad de talento humano como el registro manual de permisos, presenta un elevado índice de ausentismo laboral, que en el primer trimestre del periodo 2024 alcanzó un 18%. Según la literatura analizada para el presente estudio, existe un límite aceptable en el mercado laboral, situado entre un 4% y el 5% (Sosa & Tenorio, 2025). En consecuencia, dado que se trata de un problema persistente en la institución, la Unidad de Talento Humano solicita su análisis y estrategias de mejora.

Al ser un fenómeno recurrente multifactorial, requiere de un análisis sistémico, ya que no responde a una sola causa, y responde a factores, personales y organizacionales. Por lo que la propuesta del Plan se sustenta en la necesidad de fortalecer los subsistemas de la gestión del talento humano mediante estrategias a corto y mediano plazo que, a más de minimizar este índice, mejoren la eficiencia institucional.

La Tabla 1, presenta los cargos representativos de la nómina, que constituye la población objetivo de la investigación.



Taba 1. Cargos Representativos de la Nómina Régimen Código del Trabajo

Cargos	Régimen	Modalidad
Guardian administrativo	Código del Trabajo	Contrato Colectivo
Jornalero		
Ayudante de Topografía		
Auxiliar de servicios		
Chófer de vehículos pesados y livianos		
Chofer de recolector		
Ayudante de mecánica		
Operador de maquinaria equipo pesado		
Ayudante de cuadrilla		
Ayudante de maquinaria pesada		
Ayudante de mantenimiento eléctrico		
Operador de la planta de agua potable		
Operador distribución de agua		
Operador electricista		
Ayudante de campo de agua potable		
Inspector		
Ayudante del sistema de alcantarillado		
Ayudante soldador		

Fuente: Registros de la Unidad



2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 Inasistencia Laboral

Precisa el abandono intencional o no, fragmentado o completo, del colaborador en su lugar de trabajo (Cerdeira, 2023). De igual forma, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) lo describe como la inasistencia al trabajo de los colaboradores responsables de asistir. Este hábito conductual, intrínseco, invariable y multicausal; responde a la interacción de diversos factores de forma integral, y es el indicador organizacional clave para minimizar su impacto (Sánchez, 2015). Además, representa el barómetro del desempeño y tiene varias aristas, por un lado, es la inasistencia y, por otro, el incumplimiento de funciones (Berón et al., 2021). Su análisis oportuno gestiona de manera eficiente el tratado anímico.

La interpretación generalizada pierde valor, ya que se ha demostrado como síntoma de baja moral en el trabajo, rechazo a las condiciones laborales, falta de ética profesional o, incluso, como indicador de conflicto, o eficacia estructural (Boada et al., 2018). Aproximaciones, carentes de conocimiento, dando origen a interpretaciones profundamente múltiples y, en algunos casos, contradictorias. En consecuencia, es necesario una visión más compleja y matizada del fenómeno, ya que, resulta más conveniente manifestar de aparentes supuestos que de teorías propiamente dichas, dado que los factores que, subyacen en las diversas formas en que se conceptualiza (Erikson et al., 2000).

A partir del análisis del ausentismo, sea justificado o injustificado, varios autores concuerdan en que existen modelos teóricos que explican el fenómeno como resultado de múltiples factores, entre los que se destaca la estructura familiar, que influye significativamente en la asistencia laboral. Por ejemplo, se ha evidenciado que, a mayor nivel de responsabilidad familiar, los colaboradores enfrentan mayores desafíos para cumplir con los horarios y demandas del trabajo, lo que puede traducirse en mayores niveles de ausentismo (Martínez & Jane, 2014).



De igual manera, en el contexto organizacional, se destaca: la competencia y la presión permanente por el cumplimiento de resultados organizacionales, condiciones que incrementan consecuencias y complejidad en la gestión eficiente del capital humano (Tatamuez et al., 2018). Por tal motivo, a lo largo de la investigación se analizarán los conceptos, factores, variables, dimensiones y causas asociados al ausentismo laboral, ofertando *insight* valiosos, para comprender la complejidad del tema dada su relevancia en la productividad organizacional y, especialmente analizar las variaciones que conforman la denominada curva del ausentismo (Sánchez, 2015).

De modo que, la gestión del talento humano debe considerar, de manera permanente, una prioridad estratégica, tanto en los procesos de diagnóstico como en el diseño e implementación de medidas correctivas y preventivas (Tito, 2013). Por consiguiente, la definición de los indicadores para su análisis debe responder a la realidad específica del GAD, asimismo es fundamental que la investigación se sustente en conocimientos sólidos, y predecir ciertas características que generan este fenómeno (Ortiz, 2003).

2.1.1. El Ausentismo Laboral, una expresión del Comportamiento Organizacional. La revisión de la literatura, evidencia que este fenómeno se desarrolla en distintos contextos organizacionales. Por ello, en este apartado se analiza cómo se desarrolla y manifiesta el comportamiento organizacional relacionado con el ausentismo. Es relevante ya que, abarca diversos aspectos interrelacionados que permiten comprender la conducta humana, así como detectar las conductas que inciden en la actitud, la motivación y la dedicación de los trabajadores. Como ejemplo, y más allá del estado de salud de los trabajadores, factores relacionados con la insatisfacción laboral y carencias estructurales organizativas están relacionados con la problemática (Molinera, 2006).

Con el aporte de las ciencias sociales, se diseñan modelos teóricos que describe la dinámica interna organizacional, y entender qué hacen los colaboradores, por qué lo hacen y cómo su comportamiento influye en el desempeño organizacional (Robbins & Judge, 2009). Para ello, el análisis de esta conducta se centra en tres determinantes: a) características individuales, b) grupal, y c) estructura organizacional (Baptista et al., 2016). A continuación, en la Tabla 2,

se detalla cómo este modelo de comportamiento organizacional influye en el ámbito laboral.

Tabla 2. Determinantes del Comportamiento Organizacional y su influencia en el ausentismo laboral

Niveles	Variables independientes		Resultados	
Individual	Personalidad	Percepción Motivación	Toma de decisiones individuales	Variables dependientes: Productividad, ausentismo, rotación y satisfacción
Grupo	Principios y comportamientos	Motivación		
	Habilidades	Aprendizaje		
	Comunicación	Otros grupos	Toma de decisiones y liderazgo	
	Organización colectiva	Conflicto Poder y política		
	Grupo aboral			
Organizacional	Normas y procedimientos de la Unidad de T.H	Organización Cultura organizacional Diseño del trabajo y tecnología		

Fuente: Adaptado de Comportamiento Organizacional, por Robbins & Judge, (2009)

Dado que no existe una teoría, es fundamental abordarlo desde un enfoque sistemático, dada su naturaleza poliédrica, solo así será posible diseñar soluciones sostenibles para mejorar la gestión del capital humano mediante la eficiente regulación de variables que influyen en las conductas asociadas al ausentismo (Baptista et al., 2016). En este contexto, en la Tabla 3, se presentan las diferentes teorías que permiten comprender en profundidad este fenómeno.

Tabla 3. Modelos Teóricos

Modelo	Enfoque	Aspecto relevante
Omisión de funciones	Evita situaciones negativas-protección.	Conducta voluntaria
Adaptabilidad y falta de adaptación	Desajuste entre características individuales y el cargo	Inadaptación al entorno laboral.
Modelo de Decisión	Actúan de manera voluntaria	Decisión consciente.
Modelos Integrados de Presencia.	Enfoque holístico	Influencia, factores personales y estructurales.
Modelos de Personalidad	Rasgos de personalidad	La personalidad afecta directamente.

Fuente: Adaptado de los Modelos del ausentismo laboral de Esteers & Rodhes, (1990)



Cada enfoque aporta *insight* valiosos, donde prevalece la interacción entre características individuales y organizacionales (Dittrich & Carrel, 1979). En este contexto, y considerando su dimensión multifactorial, se procede a un análisis detallado de las causas que lo originan.

2.1.2. Causas del Ausentismo Laboral. Se considera que la tasa mínima de inasistencia general se sitúa entre un 4,5% y un 5%, en el entorno profesional. Con el fin de sostener este índice, estrategias orientadas a fortalecer la estimulación, la flexibilidad y la productividad, contribuyen o resultan más eficientes para lograrlo (Sosa & Tenorio, 2025). No obstante, comprender las posibles causas que lo originan, debe formar parte de un estudio y análisis interdisciplinario, ya que su complejidad constituye tanto un desafío como un requisito fundamental para una gestión organizacional eficiente (Iglesias, 2022).

Con el fin de comprender esta problemática, se identificará los diversos aspectos en los que se manifiesta este fenómeno, así: (1) el médico, contemplando el diagnóstico médico certificado, incapacidades por padecimientos comunes, profesionales, incidente laboral, accidente no laboral y permisos especiales de salud; (2) Jurídico, como las ausencias justificadas basadas en los marcos normativos vigente; y (3) de la Psicología del Trabajo y organizacionales, que, a su vez se clasifica: a) evitación laboral, b) ajuste laboral, y c) decisión. Asimismo, el *mobbing*, tensión laboral, estrés, la falta de motivación, clima y la cultura organizacional (Baptista et al., 2016). A continuación, en la Tabla 4, se detalla lo anunciado con mayor precisión de análisis.



Tabla 4. Categorías del Ausentismo Laboral

Motivo	Supuestos		Eventos	Modalidades		Requisitos
Salud Posibilidad de que ocurra o no un accidente o una enfermedad	Incapacidad temporal	Contingencias profesionales	Accidente de trabajo	In Itinere	Lesión corporal	
				En misión	Causalidad entre el trabajo y la lesión	
				Consecuencia del trabajo realizado	Condición del colaborador por cuenta ajena del sujeto accidentado	
				Enfermedad común asimilada a accidente		
				Enfermedades y defectos anteriores		
				Enfermedades interrecurrentes		
				Cargos electivos sindicalistas		
				Enfermedad profesional	Catalogada como como enfermedad profesional.	
					Estudio y diagnóstico, informe médico a los colaboradores a su vinculación	
		Contingencias comunes	Enfermedad común	Cambios en la salud que no se contemple profesional	Presentar a tiempo las fuentes de verificación para la respectiva justificación.	
				Obstaculizar temporalmente el desempeño		
				Recibir atención médica		
			Accidente no laboral			
Permisos, licencias, actividad sindical, reducción de jornada.	Indisposiciones					

Fuente: Adaptado de González et al., (2001)



2.1.3. Clasificación del Ausentismo. Se clasifica en: a) inasistencia justificada, b) ausencias sin justificación, y c) presencial, derivados a su vez por causas personales vinculadas al ámbito laboral, a ello factores internos de la gestión institucional y de comportamiento que contribuyen al ausentismo voluntario, que no siempre se manifiesta de manera directa, sino que se refiere a la tendencia a evitar el lugar de trabajo (Gonzales et al., 2011). Partiendo de esta clasificación, se detalla cada uno de los aspectos mencionados.

2.1.3.1. Inasistencia Justificada. Hace referencia a las inasistencias que, conforme al marco legal, faculta al trabajador, entre las cuales se incluyen: licencias, vacaciones anuales, días de descanso obligatorio, actividades sindicales, incapacidad temporal, contingencias profesionales y comunes, así como licencias por maternidad y paternidad. (Baptista et al., 2016). En este contexto, la nómina del GAD se rige exclusivamente por el Código del Trabajo.

2.1.3.2. Ausencias sin justificación. Se considera la inasistencia del trabajador aquella falta sin causa válida, es decir, sin justificación o no debidamente acreditada, ya sea por intervalos de tiempo o el turno completo. Estas ausencias “justificadas” probablemente pueden estar relacionadas con ciertos patrones de conducta éticos. Por lo que, la Unidad de talento Humano debe gestionar y evaluar continuamente (Berón et al., 2021).

2.1.3.3. Ausentismo Presencial. El trabajador, aun permaneciendo en su puesto de trabajo, no cumple con las funciones asignadas, dedicándose a otras tareas que le fueron asignadas, o de manera arbitraria actividades ajenas a su cargo, generando inactividad funcional (Cerdeira, 2023).

En relación con lo citado, el fenómeno adquiere mayor criticidad en los entornos laborales donde los marcos normativos no son claros o presentan deficiencias en su aplicación; permitiendo permisividad, incluso se justifica la inasistencia, al no existir consecuencias claras o inmediatas por su comportamiento, a ello la falta de concientización del problema (Boada et al., 2018).

Por lo que, es necesario disponer de indicadores para gestionar el ausentismo y tomar decisiones informadas basadas en datos reales. En la Tabla 5, se presentan los indicadores mínimos y esenciales que el GAD, a través de la Unidad de Talento Humano y mediante consenso, puede incorporar progresivamente al plan de control y prevención del ausentismo laboral.

Tabla 5. Indicadores del Ausentismo Laboral

Motivos	Indicadores	Fórmula
Generales	Contempla todas las causas	$IAG = [\text{Número de horas de absentismo} / \text{Total de horas de la jornada}] * 100$
Salud	Contabilizar las horas de ausencia por enfermedad, sean (IACC) o (IACP):	$IAS = [\text{Número de horas de ausencia por incapacidad temporal} / \text{Total horas de la jornada}] * 100$
Permisos y licencias	Se contabiliza todas las ausencias para el disfrute de todos los permisos, licencias y reducciones de jornada, horas sindicalistas, citas médicas.	$IAPL = [\text{Número de horas de ausencia por el disfrute de permisos, licencias} / \text{Total horas de la jornada}] * 100$
Permisos por asuntos personales o cargo a vacación	Son permisos fijos o estructurales dentro de las organizaciones, ya que forman parte del funcionamiento normal y cotidiano del entorno laboral.	$IAPCV = [\text{Número de horas de ausencia por asuntos propios} / \text{Total de horas de la jornada}] * 100$

Fuente: Adaptado de innovación y gestión estratégica de RR. HH, Labori & Pascual, (2024)

2.1.4. Variables que inciden en el Ausentismo Laboral. En coherencia con la realidad del GAD, las estrategias de solución deben considerar aquellas variables que inciden directamente sobre la problemática, con el fin de diseñar intervenciones efectivas y contextualizadas. Estas variables comprenden: el clima organizacional, la cultura, el *engagement*, la satisfacción laboral, el liderazgo, la comunicación efectiva, así como la seguridad y salud en el trabajo, las cuales determinan e influyen de manera significativa en el ausentismo laboral, con base en la literatura analizada (Gonzales et al., 2011). A partir de este criterio, se detallan las dimensiones y variables del presente estudio que impactan directamente en el ausentismo.

2.1.4.1. Cultura Organizacional. Patrón de conductas, convicciones, comportamientos que definen a una institución. Es el resultado de un proceso histórico y evolutivo que se desarrolla a lo largo del tiempo y puede concebirse como la “personalidad” de la organización (Ramos



& Tejera, 2017). Esta cultura se evidencia a través de historias, rituales, símbolos materiales y un lenguaje característico que dominan todos los colaboradores, y que se transmiten de generación en generación, siendo la referencia para discernir qué es aceptable o no dentro de la institución. Se reconoce como el punto de partida para el desarrollo de un ambiente de trabajo estable y proactivo, siempre que exista una integración efectiva entre la organización y el capital humano (O + C H), considerando al colaborador como el principal recurso estratégico (Garmendia, 1994).

Una cultura organizacional bien estructurada basada en una comunicación asertiva entre todos los niveles, constituye un factor positivo para la organización, ya que genera múltiples beneficios, por ello debe estar claramente definida, ser plenamente satisfactoria, y estar alineada tanto con los objetivos organizacionales y las metas personales de los colaboradores, para que sea realmente eficaz (Robbins & Judge, 2009). Factores que fortalecen la reciprocidad en la dinámica organizacional.

2.1.4.2. Clima Organizacional. Representa el estado emocional colectivo y las percepciones de los colaboradores durante el desarrollo de las tareas diarias. Al ser un fenómeno moldeable, está condicionado en función de decisiones gerenciales y los ajustes en la gestión. Su impacto depende no solo de la estructura organizacional, sino también de la facilidad en responder a las necesidades del personal. Por ello, la evaluación constante garantizará un clima sano, productivo y equilibrado entre la carrera laboral y personal (Ramos & Tejera, 2017).

2.1.4.3. Engagement. Otra dimensión clave a considerar en el análisis del ausentismo laboral es la conexión emocional del colaborador con la organización, es el antónimo del burnout (Towler, 2018). Lograr un alto nivel de compromiso implica crear un ambiente laboral adecuado, a la vez generar en el colaborador tres elementos esenciales: a) dinamismo, b) esmero y c) concentrado (Valdez & Ron, 2003).

En este contexto, si un colaborador cuenta con un capital emocional sólido se siente vinculado con la estructura organizacional; al sentirse valorado resulta más fácil comprender claramente los objetivos institucionales y descubre que su aporte es significativo para el éxito



Organizacional, se trata de llegar a sentir un estado efectivo-cognitivo perseverante. “*Los trabajadores con más alta moral suelen hacer menos uso, incluso, del ausentismo justificado, es como si se enfermaran menos que el resto*” (Morán, 2005, pág. 156). En consecuencia, resulta esencial medir la calidad del compromiso, con el fin de comprender a detalle cómo se siente el colaborador en la institución y cuáles son sus necesidades específicas dentro de ella (Sáenz, 2024).

2.1.4.4. Satisfacción y bienestar laboral. Corresponde a la evaluación interna que los colaboradores realizan respecto a su entorno laboral, y al tratarse de conceptos complejos y multidimensionales, esta apreciación incide de manera determinante en su compromiso y percepción del bienestar laboral, lo que significa que la ausencia de estos elementos puede generar ausentismo (Morán, 2005). Cuando los colaboradores se sienten valorados, motivados con incentivos, escuchados y tratados con imparcialidad, es más factible que desarrollen un compromiso real con la organización, ya que logran establecer la percepción de una mejor calidad de vida, aspectos que influyen directamente en el ausentismo laboral (Berón et al., 2021). Por el contrario, la falta de reconocimiento, estrés, fatiga o llegar a sentir percepciones injustas en su entorno, pueden forjar desmotivación, ausencias frecuentes e incluso abandonar la organización (Dittrich & Carrel, 1979).

Al respecto, la satisfacción e insatisfacción laboral se fundamentan a partir de dos categorías de factores: los motivacionales que generan satisfacción y compromiso; y los higiénicos vinculados con las condiciones del entorno laboral (Zapata et al., 2023). Cuando la institución carece de estos factores o son insuficientes, influyen directamente en el ausentismo (Valdez et al., 2005). Entre los elementos más asociados al ausentismo, se encuentran: el trabajo desafiante a nivel cognitivo, equilibrio en las recompensas, las condiciones de trabajo, la interacción social y el ajuste de la personalidad al cargo (Vilar et al., 2021). Asimismo, es determinante que la organización identifique en qué medida el estado de ánimo incluida la felicidad de los colaboradores influye en su comportamiento, factores que incrementa su atractivo como empleador, favorece la fidelización y logra atraer a los mejores talentos, ya que las personas felices tienden a ser más productivas y, por ende, impactan de manera significativa en los resultados organizacionales (Ben-Shahar, 2018).

2.1.4.5. Liderazgo y comunicación efectiva. Las relaciones humanas en el entorno laboral actual, buscan fortalecer aquellos elementos que dinamicen y fortalezcan la productividad a través del entendimiento, la cooperación y el trabajo en equipo. En otras palabras, desarrollar un ambiente laboral armónico y colaborativo depende en gran medida de la práctica efectiva del liderazgo, de una comunicación asertiva y de la acertada resolución de conflictos, factores que van más allá de una función de autoridad, implica: inspirar, motivar, saber relacionarse, influir, guiar (Viveros, 2003).

En esta línea, es necesario enfatizar que, en los entornos laborales, su verdadero potencial, solo se activa si quienes están al mando tienen la habilidad de inspirar, guiar y motivar. Es decir, la prosperidad de una organización depende en gran medida del liderazgo y la comunicación asertiva y cómo esto perciben y aceptado por los colaboradores. Los grandes líderes como *Howard Schultz, Jack Welch, Indra Nooyi, Marc Benioff y Fred Smith* son ejemplos de liderazgo exitoso, porque tenían algo en común: su capacidad de estimular, motivar, conquistar lealtad, carisma, visión, confianza, valentía y conexión con su gente (Romero & Rosado, 2019).

2.1.4.6. Salud y seguridad. La educación en salud y seguridad en las organizaciones se ha convertido en una prioridad necesaria. Tienen la obligación de crear entornos de trabajo seguros con el fin de prevenir accidentes y controlar posibles riesgos que afecten la integridad y el bienestar de los colaboradores, una conveniente gestión de estos aspectos puede convertirse en una ventaja competitiva más aún en las entidades gubernamentales mediante metodologías que permitan, planificar, desarrollar, analizar y actuar. De esta manera, el equipo de trabajo sienta el respaldo para responder con mayor eficacia operativa (Cortés, 2007). Esto implica diseñar, o actualizar los marcos normativos de salud y seguridad orientados al bienestar del capital humano (Sánchez, 2015).

En línea con lo anterior es necesario considerar además la salud mental, para responder adecuadamente a entornos tensos, que con frecuencia forma parte del entorno laboral. Pues una salud mental débil, impacta negativamente en el rendimiento de los empleados generando altos costos económicos derivados de la disminución de la productividad y el incremento del ausentismo (OMS, 2020). Por lo tanto, reducir el índice de ausentismo asociado tanto a



Contingencias comunes como profesionales requiere un estudio integral que identifique patrones de riesgo y oriente instrucciones oportunas y personalizadas, para lograr entornos laborales saludables (Cortés, 2007).

2.1.4.6.1. Seguridad e Higiene en el Trabajo. La interacción del trabajo diario, genera hechos inseguros, y consecuentemente afecta la salud de los colaboradores (Sitarevió et al., 2023). Por lo que referentes como *Heinrich y Simonds*, considerados pioneros en el desarrollo del pensamiento en torno a la seguridad en el trabajo, aporta *insght*, valiosos como analizar esta problemática en tres factores como: a) críticos, b) menores y c) situaciones de riesgo, protocolos estructurados y medidas preventivas orientadas a salvaguardar la integridad física, emocional y psicológica de los colaboradores para un entorno sostenible (Cortés, 2007).

2.1.4.7. Gestión de políticas de control interno laboral. La ausencia de marcos normativos, claros, genera entornos laborales débiles, incluso llegar a que, la estructura organizacional y la armonía laboral se vulneren (Bauni, 2019). En este sentido, el GAD reconoce que la adecuada gestión de la asistencia y permanencia en el puesto de trabajo constituyen requisitos indispensables para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales y operativos. Medidas, como el *chek list* en territorio, validación de los permisos emergentes, son estrategias que buscan, dinamizar las ausencias y la operatividad continúa basados en la legalidad (Castro et al., 2020). En este sentido, fomentar la disciplina organizacional no implica ejercer un control rígido, sino promover una cultura de autorregulación, en la que cada colaborador comprenda el valor de actuar con responsabilidad y reciprocidad a su entorno laboral (Martínez & Jane, 2014).

2.1.5. Marco Normativo del personal Régimen Código del Trabajo. La nómina del presente estudio se rige bajo la normativa de Código del Trabajo, y como se mencionó anteriormente, la administración actual no cuenta con una normativa interna que regule los subsistemas de la gestión del capital humano. Por ello, a continuación, se hace referencia a lo establecido en el Código del Trabajo, con el fin de conocer los derechos y obligaciones de los colaboradores y así contar con una base para una gestión mínima y adecuada del personal.

Artículo. 34.- Permisos Imputables a vacaciones. - Podrán concederse permisos imputables a vacaciones, siempre que éstos no excedan los días de vacación a los que la servidora o servidor tenga derecho al momento de la solicitud

Artículo 42. Obligaciones del empleador.

12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado (Código de Trabajo, 2020).

Artículo. 45.- Obligaciones del trabajador. - Son obligaciones del trabajador.

f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo (Código de Trabajo, 2020).

Artículo. 46.- Prohibiciones al trabajador. - Es prohibido al trabajador.

i) Abandonar e trabajo sin causa legal.

Artículo. 47.- De la jornada máxima. La jornada máxima de trabajo, será de ocho horas diarias de manera que no exceda de cuarenta horas hebdomadarias, salvo disposición de la ley en contrario (Código de Trabajo, 2020).

Artículo. 64.- Reglamento interno. - Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación. Sin tal aprobación, los reglamentos no surtirán efecto en todo lo que perjudiquen a los trabajadores, especialmente en lo que se refiere a sanciones (Código de Trabajo, 2020).

Artículo. 65.- Días de descanso obligatorio. Además de los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio los siguientes. 1 de enero, viernes santo, 1 y 24 de mayo, 10 de agosto, 9 de octubre, 2 y 3 de noviembre y 25 de diciembre (Código de Trabajo, 2020).

Art. 69.- Vacaciones anuales. - Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente.

Art. 75.- Acumulación de vacaciones. - El trabajador podrá no hacer uso de las vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto año (Código de Trabajo, 2020).

Artículo. 172.- Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato.

El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:



1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor (Código de Trabajo, 2020).
2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados (Código de Trabajo, 2020).

Artículo.177.-Obligación del trabajador de comunicar su enfermedad.

El trabajador que adoleciere de enfermedad no profesional deberá comunicar este particular por escrito, al empleador y a la inspección del trabajo respectiva (Código de Trabajo, 2020).

407 - 09 Asistencia y permanencia del personal. El control de permanencia en sus puestos de trabajo estará a cargo de los jefes inmediatos, quienes deben cautelar la presencia física del personal de su unidad durante la jornada laboral y el cumplimiento de las funciones del puesto asignado (Contraloría General del Estado, 2024).



3. DISEÑO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En todo proceso investigativo, es fundamental contar con herramientas metodológicas adecuadas y coherentes que permitan alcanzar los objetivos propuestos mediante enfoques, modelos y diseños convenientes (Otero, 2010). En este estudio se aplicó la metodología de la investigación cuantitativa y la cualitativa y se enmarca en el diseño descriptivo, dado que permite observar y describir el comportamiento del fenómeno (Henandez et al., 1997). De igual forma, para garantizar, validar y orientar los resultados de la investigación se aplicaron los métodos inductivos y deductivos, asociados con la investigación mixta.

Desarrollar esta metodología, resulta necesario, ya que se considera contribuye un complemento para un producto consolidado, esta combinación en el contexto del presente estudio, pretende analizar la analogía de los factores que impactan en la problemática. Para ello se utiliza herramientas de recolección de información para respaldar la toma de decisiones estratégicas con base en datos objetivos y verificables (Domínguez, 2007). En este sentido, el modelo COSO ERM constituye un marco de referencia, que permite analizar hasta qué punto las distintas conductas del ausentismo, el GAD, generan impacto (Mosquera, 2021).

3.1 Investigación Cualitativa

Asociada a los métodos inductivos, y refuerzan los resultados estadísticos. A continuación, se detalla, las fuentes primarias basadas en las necesidades del GAD.

3.1.1. Observación indirecta. Información original, orientada a revisar, recolectar y analizar la información disponible, en la investigación se identifica los registros del lector biométrico y un archivo manual en Excel sobre las diferentes conductas de ausentismo disponibles en la unidad de talento humano; además comprender este comportamiento durante el primer trimestre del año (enero-marzo), en una población de 80 colaboradores: 16 mujeres y 64 hombres, todos con contrato indefinido y una jornada laboral de 8 horas diarias.

3.1.2. *Entrevista estructurada.* Dirigida al coordinador de la unidad, fue diseñado a partir de reactivos específicos que permitieran abordar los objetivos del estudio de manera clara y directa, para generar mayor conocimiento de la problemática (Herrera, 2008).

3.2. Investigación cuantitativa

Asociada a los métodos deductivos, busca medir y analizar la relación entre variables utilizando datos numéricos, y su objetivo es identificar correlaciones, asociaciones y patrones verificables (Fernández & Díaz, 2002). La encuesta confidencial fue dirigida a los colaboradores de la nómina régimen Código del trabajo, y se enfocó en identificar las conductas del ausentismo laboral con base en la solicitud de la Unidad de talento humano.

La muestra para el presente análisis se considera en su totalidad, usando el universo de 80 colaboradores. El instrumento para esta investigación cuenta con dos segmentos, entre los cuales se destacan 15 reactivos asociados a las variables y dimensiones citadas en el capítulo dos, y para su análisis, se aplicó la escala de Likert. En la Tabla 6, se detalla la valoración establecida.

Tabla 6. Categorías de Valoración

Opciones	Descripción
Nunca	El encuestado no tiene percepción positiva del reactivo, desacuerdo, no aceptación.
Casi nunca	
Siempre	Refleja aceptación, tiene una percepción positiva del reactivo.
Casi siempre	

Fuente: Escala de Likert

Para proceder con el cálculo de ausentismo laboral, se consideró la información que reposa en la unidad de Talento Humano, del periodo correspondiente al primer trimestre del año, la fórmula aplicada se detalla a continuación.

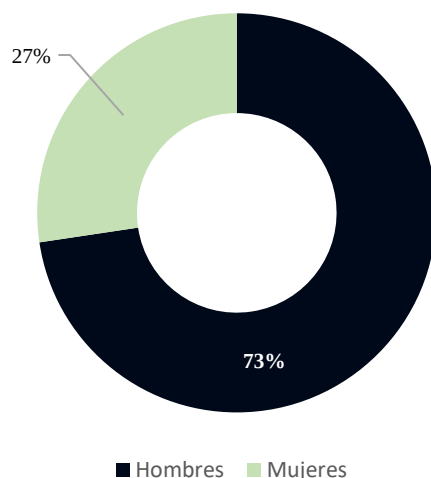
Índice de ausentismo laboral= Horas no trabajadas por diversas conductas/horas planificadas de trabajo x 100.

El análisis del índice de ausentismo laboral, permite identificar la frecuencia y causas de las ausencias registradas, y se basa en los datos extraídos de la unidad con el objetivo de proponer acciones correctivas que favorezcan una gestión más eficiente del talento humano, basada en datos reales. En la Tabla 7, se identifica el cálculo realizado.

Tabla 7. Tasa de Ausentismo en la nómina de Código del Trabajo

Género	Días de ausencia	Total, horas laborables	Horas de ausencia	Total, de hora extras	% de Ausentismo
	793	42.240	8.731	1.115	18%
Hombres	576				
Mujeres	217				

Fuente: Registro Excel de permisos



Análisis. El comportamiento del ausentismo laboral según el género, se observa que, del total de casos registrados, un 27% mujeres y un 73% hombres. Esta distribución evidencia una mayor incidencia de ausencias en el personal masculino. Es importante señalar que, a pesar de que la participación femenina en el ausentismo es menor en términos porcentuales, no implica necesariamente un menor impacto organizacional.

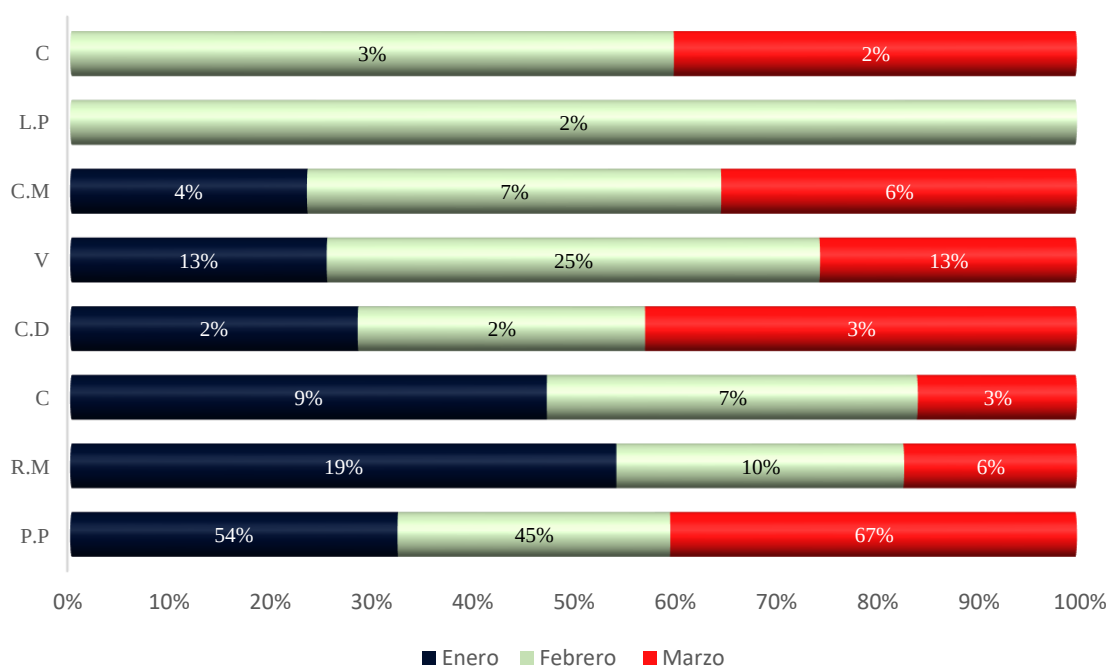
Por lo que, durante este capítulo, se analizará lo mencionado. A continuación, en la Tabla 8, a partir del análisis de los registros, se ha logrado establecer las conductas más frecuentes que impulsan a los colaboradores a ausentarse. Conocer estas causas permite comprender mejor la dinámica interna del GAD.



Tabla 8. Conductas de ausencia, según reporte Excel de la unidad de RR. HH

Detalle	Enero		Febrero		Marzo	
	f	%	f	%	f	%
Permisos particulares	139	54%	134	45%	157	67%
Reposo médico	48	19%	30	10%	15	6%
Compensaciones-AI	22	9%	20	7%	8	3%
Vacaciones anuales	32	13%	76	25%	31	13%
Control médico	10	4%	20	7%	14	6%
Calamidad doméstica	5	2%	6	2%	6	3%
Comisión			8	3%	5	2%
Licencia Paternidad			7	2%		
Total	256	100%	301	100%	236	100%

Fuente: Datos reporte Excel.



Análisis.

(1) El trimestre analizado, registra una alta incidencia de ausentismo atribuida a permisos particulares con cargo a vacaciones, registrando en enero el 54%, febrero el 45% y marzo con el 67%. Tendencias estacionales que deben ser consideradas para asegurar la continuidad operativa



- (2) La conducta de reposo médicos; en enero un 19%, febrero, 10% y marzo un 6%. Enero concentra el mayor número de ausencias y marzo la menor incidencia. Con respecto a esta tendencia, es oportuno reforzar la gestión de la salud ocupacional.
- (3) Por concepto, de vacaciones anuales durante el primer trimestre del año presentó la siguiente distribución, enero y marzo con el 13% y febrero, 25%, siendo este último un pico significativo. Si bien es una conducta legal, es pertinente una planificación anticipada, para evitar acumulaciones excesivas y asegurar la continuidad operativa.
- (4) Durante el primer trimestre del año, el ausentismo por compensaciones presentó el siguiente comportamiento, en enero un 9%, febrero 7% y marzo el 3%, esta conducta refleja una disminución notable. Esta conducta con niveles de impacto relativamente bajo, comparado con otras, debe ser gestionada adecuadamente.
- (5) Con respecto a la conducta por calamidad doméstica presento en enero y febrero el 2% y marzo el 3%. Los datos reflejan una incidencia baja pero constante, con un leve aumento en marzo, si bien representa una proporción menor respecto a otras causas, se mantiene presente en todos los meses analizados.
- (6) La conducta por control médico tuvo la siguiente distribución, en enero un 4%, febrero 7% y marzo un 6%. Se bien se observa una tendencia creciente, representa una conducta moderada al ser de corta duración, su acumulación puede impactar operativamente.
- (7) En el mes de febrero, se registraron 7 días de ausencia asociados a licencia por paternidad, lo que representa un 2% del total de inasistencias del período. Esta causal legal, responde a situaciones específicas, por lo que su incidencia suele ser menor en comparación con otras más recurrentes, por su facilidad para anticipar su impacto.
- (8) Durante los meses de febrero y marzo se identificó la causa comisión, registrando 8 ausencias, lo que representa, un 3% en febrero, pero en marzo, la cifra disminuyó a 5 ausencias, correspondientes al 2%. Esta disminución podría estar relacionado con menor necesidad operativa de desplazamientos fuera del lugar habitual.



La metodología COSO ERM, establece un marco integral para la gestión del riesgo organizacional; su importancia radica en promover una visión integral de estrategia, desempeño y control interno. A continuación, en la Tabla 9, se diseña la matriz de valoración basada en la probabilidad de frecuencia de las causas identificadas. Tabla 10, valoración del impacto, Tabla 11, nivel de riesgo, bajo los siguientes parámetros.

Tabla 9. Valoración basada de la probabilidad de frecuencia de las causas

Valor	Probabilidad	Descripción	Valoración
1	Improbable	Casi nunca acontece	< 5%
2	Posible	Acontece pocas veces al año	5%-15%
3	Ocasional	Se presenta de manera ocasional	16%-30%
4	Moderado	Se presenta con frecuencia mensual	31%-50%
5	Constante	Es recurrente y casi seguro que suceda	>50%

Fuente: Adaptado, metodología COSO ERM

Tabla 10. Valoración del Impacto

Valor	Impacto	Descripción
1	Muy bajo	Casi no afecta la operatividad
2	Bajo	Afecta de manera leve la operatividad
3	Medio	Afecta de manera notable, impacto moderado
4	Alto	Afecta de manera significativa la operatividad, retrasos en las obras
5	Crítico	Afecta gravemente la operatividad, retrasos en las obras, ajustes al presupuesto participativo

Fuente: Adaptado, metodología COSO ERM

Tabla 11. Valoración Nivel de Riesgo

Escala	Categoría	Color
1-5	Bajo	
6-10	Medio	
11-16	Alto	
17-25	Crítico	

Fuente: Adaptado, metodología COSO ERM

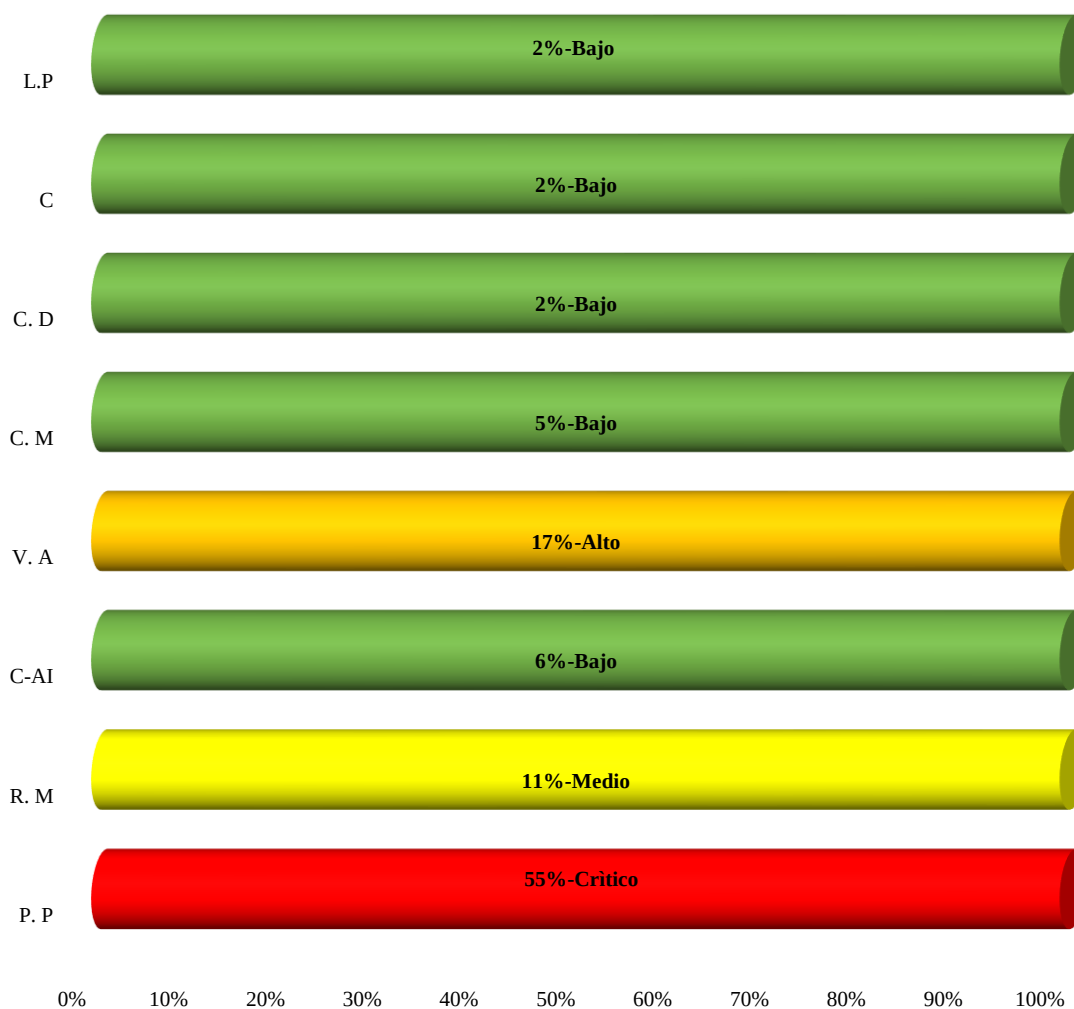
Con base en los parámetros definidos por la metodología, se elabora una matriz de riesgos que recoge las principales causas o conductas de ausentismo identificadas en la investigación. A continuación, en la Tabla 12, se detalla la valoración.



Tabla 12. Valoración de Riesgos del Ausentismo Laboral

Causas	Promedio	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo (P x I)	Categoría
		1-5	1-5		
P. P	55%	5	4	20	Crítico
V. A	17%	4	3	12	Alto
R. M	11%	2	4	8	Medio
C-AI	6%	2	2	4	Bajo
C. M	5%	2	2	4	Bajo
C. D	2%	1	3	3	Bajo
C	2%	1	2	2	Bajo
L.P	2%	1	2	2	Bajo
Total	100%				

Fuente: Datos reporte Excel.



Análisis.

- a) La conducta de permisos particulares, resulta ser la más crítica. Su probabilidad de ocurrencia es constante, conforme al análisis se observa que en periodo analizado se mantiene, el impacto asociado es alto, por lo que el nivel de riesgo institucional se considera crítico.
- b) La conducta de las vacaciones anuales, se observa un nivel de probabilidad moderado, porque muy probable se justifica con la primera conducta, en el trimestre analizado y un impacto de nivel medio, ya que afectan de manera notable la continuidad operativa.
- c) La tercera conducta, es por reposo médico, la probabilidad de ocurrencia se ubica en nivel dos, lo que indica que, es posible que si ocurra; sin embargo, su impacto es alto, dado que, al no ser frecuentes, pero si prolongados. Esta conducta merece mayor control, ya que está condicionada por la magnitud de las contingencias que se presenten.

Finalmente, las demás causas se consideran de bajo nivel de riesgo, debido a que su probabilidad de ocurrencia es mínima y su impacto no supera el nivel bajo con base en el análisis.

En línea con lo expuesto, la siguiente sección, expone los resultados de la segunda parte del levantamiento de información, correspondiente a la entrevista aplicada al coordinador de la unidad de RR HH. En la Tabla 13, se presenta los hallazgos.

Tabla 13. Entrevista al Coordinador de la Unidad de Talento Humano

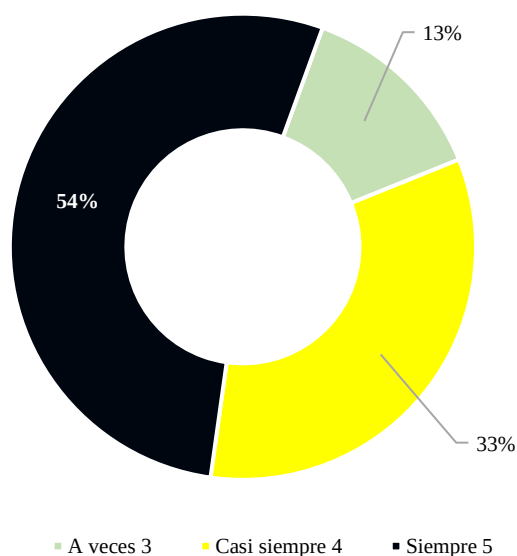
Reactivos	Valoración				
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
¿La alta dirección apoya activamente la gestión del talento humano en la organización?					X
¿Existen políticas institucionales claras sobre asistencia, ausencias y permisos?					X
¿Se fomenta el bienestar del personal como parte de la cultura organizacional?					X



Tabla 13. (Continuación)

¿Los objetivos estratégicos de la organización contemplan el bienestar y la permanencia del talento humano?			X
¿Participa el área de talento humano en la planificación estratégica institucional?		X	
¿Se han identificado las principales causas del ausentismo en su institución?			X
¿Existen datos actualizados sobre el impacto del ausentismo en el cumplimiento de metas?	X		
¿Se han implementado acciones para mitigar el ausentismo laboral?		X	
¿Los informes de desempeño incluyen análisis de riesgos relacionados con el talento humano?	X		
¿Revisa periódicamente la eficacia de las políticas relacionadas con el ausentismo?		X	
¿Existe una instancia que supervise el cumplimiento de acciones correctivas de la Unidad?		X	
¿El personal conoce las políticas internas de asistencia, licencias y sanciones?			X
¿La institución cuenta con protocolos para gestionar ausencias imprevistas?			X
¿Se toman decisiones correctivas ante patrones de ausentismo reiterado?		X	
¿La información sobre desempeño y gestión del personal es reportada a la autoridad máxima de manera clara y oportuna?			X
	2	5	8

Fuente: Entrevista estructurada, al Coordinador de la Unidad.



Análisis. Se aplicó un cuestionario de 15 reactivos, encaminados a evaluar la gestión de la unidad en relación con la institucional que se relacionan con los factores que inciden el ausentismo laboral. Las respuestas se valoraron en una escala de cinco niveles: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).

(1) 8 de los 15 reactivos, esto es un 54% fueron valorados en la categoría siempre, reflejando una percepción positiva respecto al cumplimiento de prácticas clave como; el apoyo de la alta dirección a la gestión de la unidad, la existencia de políticas institucionales claras, la promoción del bienestar del personal, y el conocimiento detallado de las causas de ausentismo, de la misma forma el personal conoce las políticas internas y los protocolos frente a las ausencias identificadas y los informes de desempeño se reporta a la autoridad.

(2) El 33%, es decir 5 reactivos, se ubican en la opción casi siempre, lo cual indica requieren fortalecer, estas acciones son; la ausencia de la unidad de talento humano en la planificación estratégica del GAD, en la implementación de acciones para mitigar el ausentismo, revisar periódicamente las diferentes políticas internas ya que su accionar se basa en los entes reguladores y en la toma de decisiones correctivas frente al ausentismo.

(3) De la misma manera 2 reactivos es decir el 13% son marcados con la opción a veces, lo que representa áreas críticas de mejora, concretamente con respecto a disponer datos sobre el impacto del ausentismo y emitir informes de desempeño que incluyan análisis de riesgo relacionados con la nómina.

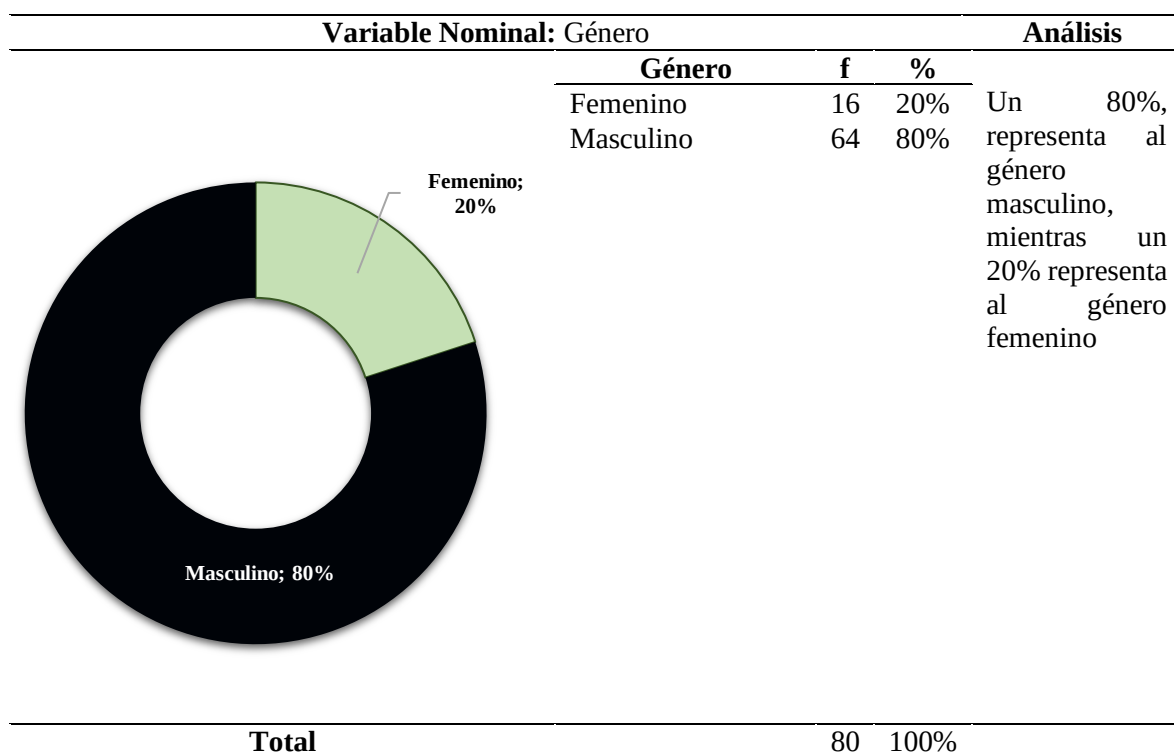
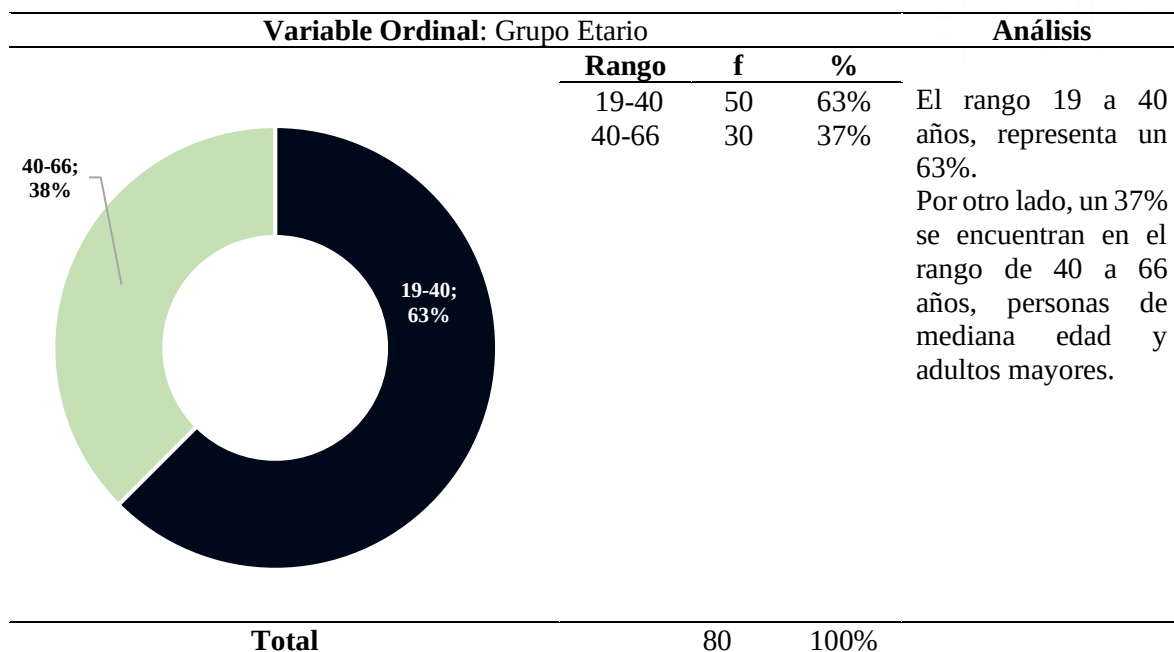
Posterior se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los 80 colaboradores de la nómina Código del trabajo, con el objetivo de identificar a detalle las percepciones ante las conductas o causas relacionadas con el ausentismo laboral identificadas en la investigación.

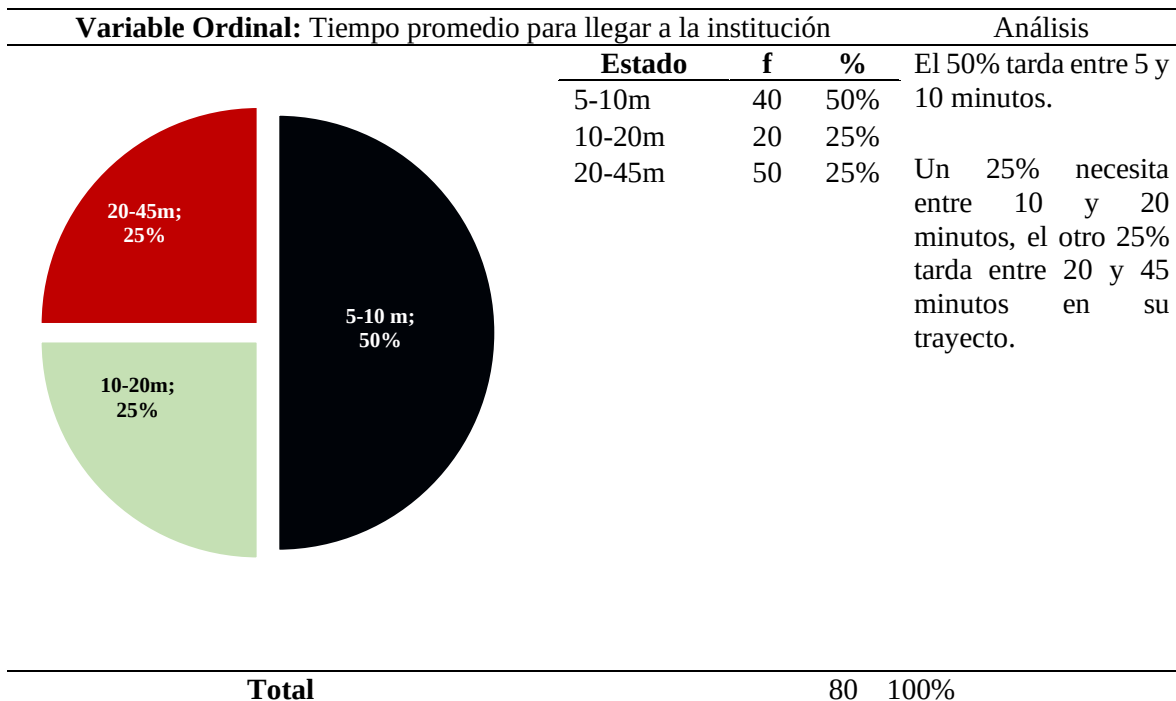
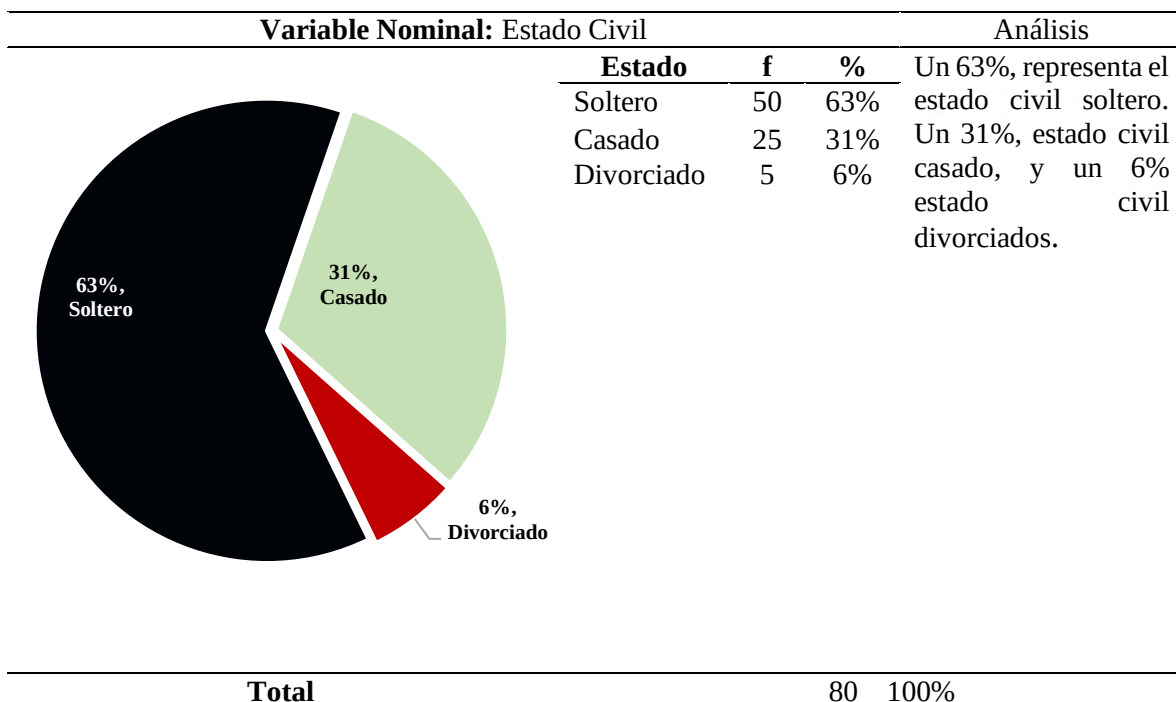
A continuación, en la Tabla 14, en la primera sección, se detallan las variables de tipo nominal y ordinal.

Posteriormente, en la Tabla 15, se incorpora una serie de reactivos formulados, orientados a medir aspectos específicos.



Tabla 14. Datos generales de la Muestra





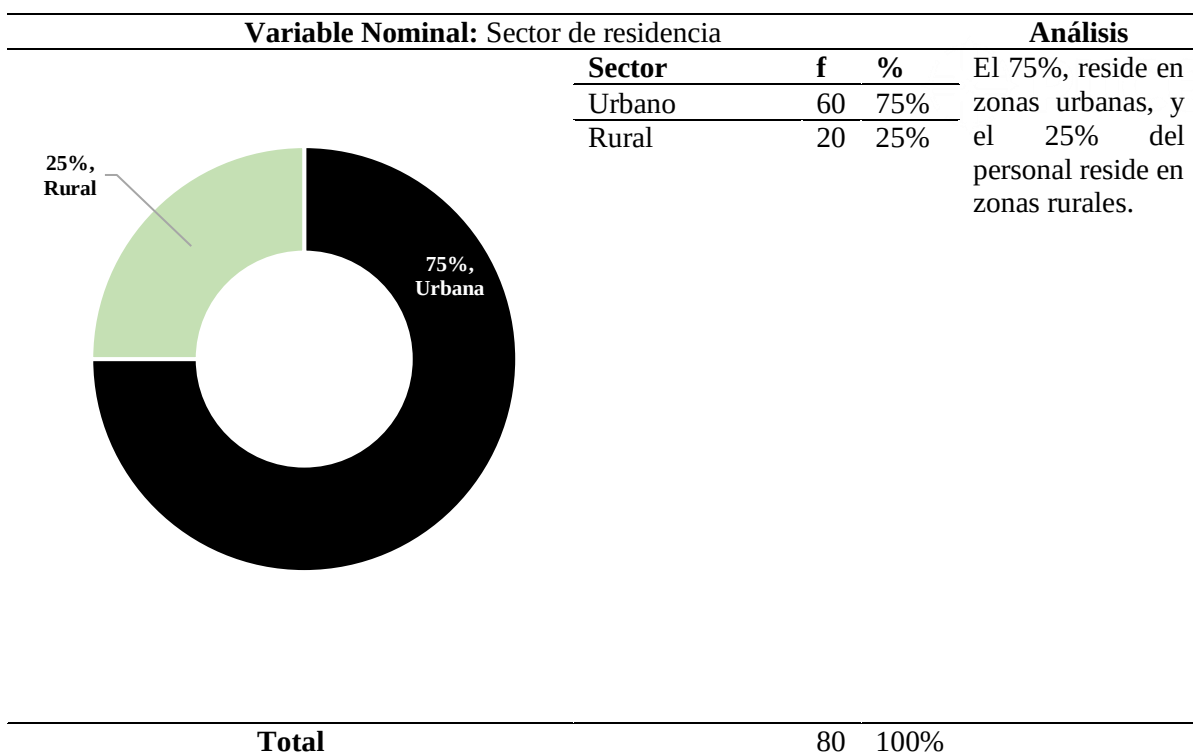




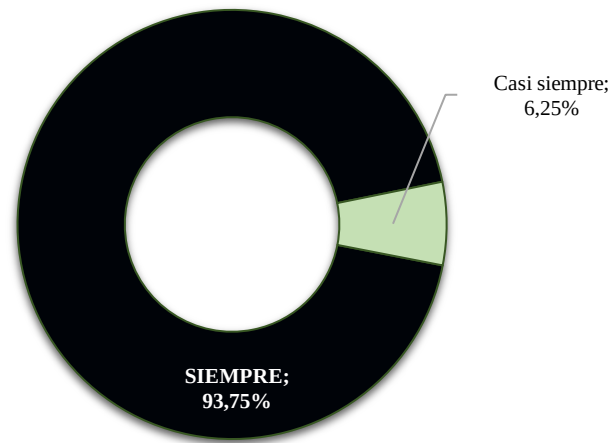
Tabla 15. Instrumento de evaluación de Ausencias laborales, perspectivas del personal

Reactivos	Valoración							
	Nunca		Casi nunca		Siempre		Casi siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%
¿Conoce sus tareas y sabe lo que esperan de su trabajo?	0	0%	0	0%	75	93,75%	5	6,25%
¿Se siente cómodo informando a sus jefes las dudas o dificultades de su entorno laboral?	0	0%	70	87,50%	10	12,50%	0	0%
¿Considera que los programas de capacitación y formación que fomenta la institución, están acordes a las necesidades de su cargo?	55	68,75%	0	0%	10	12,50%	15	18,75%
¿Cree que está desempeñando una actividad laboral diferente a la de su formación técnica o profesional?	45	56,25%	10	12,50%	10	12,50%	15	18,75%
¿Percibe apoyo institucional cuando atraviesa situaciones personales o familiares complejas?	40	50%	15	18,75%	10	12,50%	15	18,75%
¿Siente que, en su equipo se promueve la responsabilidad y el cumplimiento de las funciones?	50	62,50%	10	12,50%	10	12,50%	10	12,50%
¿Se siente motivado para cumplir con su horario y sus responsabilidades?	45	56,25%	5	6,25%	10	12,50%	20	25%
¿Considera que existe un seguimiento adecuado de los permisos concedidos por parte del área de Talento Humano?	50	62,50%	10	12,50%	0	0	20	25%
¿En el tiempo que ha laborado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Huamboy, ha recibido algún tipo de reconocimiento o incentivo?	70	87,50%	10	12,50%	0	0	0	0
¿Durante el tiempo de reposo médico, realiza alguna actividad personal?	80	100%	0	0	0	0	0	0
¿Su bienestar personal es prioridad en el GAD?	65	81,25%	5	6,25%	5	6,25%	5	6,25%
¿Conoce claramente el reglamento interno y más políticas institucionales sobre permisos y ausencias laborales?	80	100%	0	0	0	0	0	0
¿Sus labores le permiten ausentarse por horas de su trabajo?	60	75%	5	6,25%	5	6,25%	10	12,50%
¿Usted concluye las tareas asignadas en el tiempo establecido?	70	87,50%	10	12,50%	0	0	0	0
¿Siente que la carga de trabajo o el clima laboral ha influido en la necesidad de solicitar reposos médicos?	40	50%	10	12,50%	20	25%	10	12,50%

A continuación, se presenta el desarrollo y análisis detallado de cada una de las preguntas abordadas en la investigación

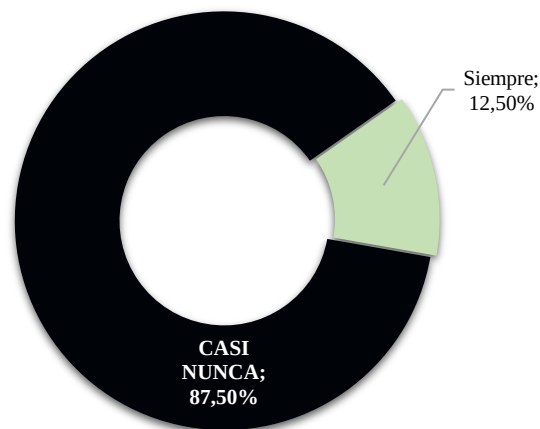


Pregunta 1. ¿Conoce sus tareas y sabe lo que esperan de su trabajo?



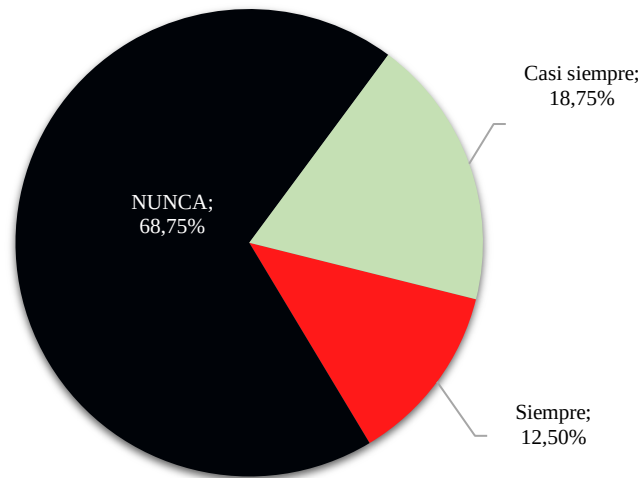
Análisis. - Un 93,75% de los encuestados afirma conocer siempre sus tareas y saber lo que la institución espera de ellos, un 6,25% casi siempre. Cabe recalcar que las tareas asignadas, está claramente especificadas a la firma del contrato y su vinculación.

Pregunta 2. ¿Se siente cómodo informando a sus jefes las dudas o dificultades de su entorno laboral?



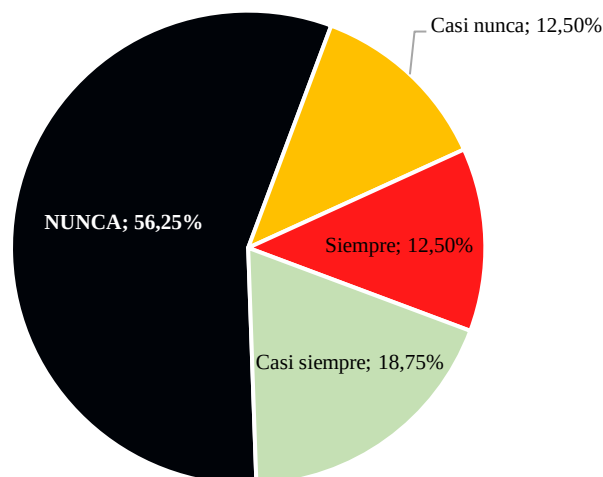
Análisis. – Un 87,50% de los colaboradores indica que, casi nunca se sienten cómodos expresando sus dudas o dificultades laborales, tendencia preocupante con respecto a la comunicación interna, mientras que solo el 12,50% afirmó que siempre.

Pregunta 3. ¿Considera que los programas de capacitación y formación que fomenta la institución, están acordes a las necesidades de su cargo?



Análisis. - Un 68,75% considera nunca los programas están acordes con las exigencias de su puesto de trabajo, esto refleja mejorar el nivel de pertinencia en los procesos formativos institucionales. Un 18,75% casi siempre perciben esta correspondencia. Finalmente, un 12,50% expresó que siempre. Se entiende, existe una brecha que se debe atender para asegurar la efectividad y el impacto de sus programas de formación, el cálculo del ROI, puede presentar datos interesantes para mejorar.

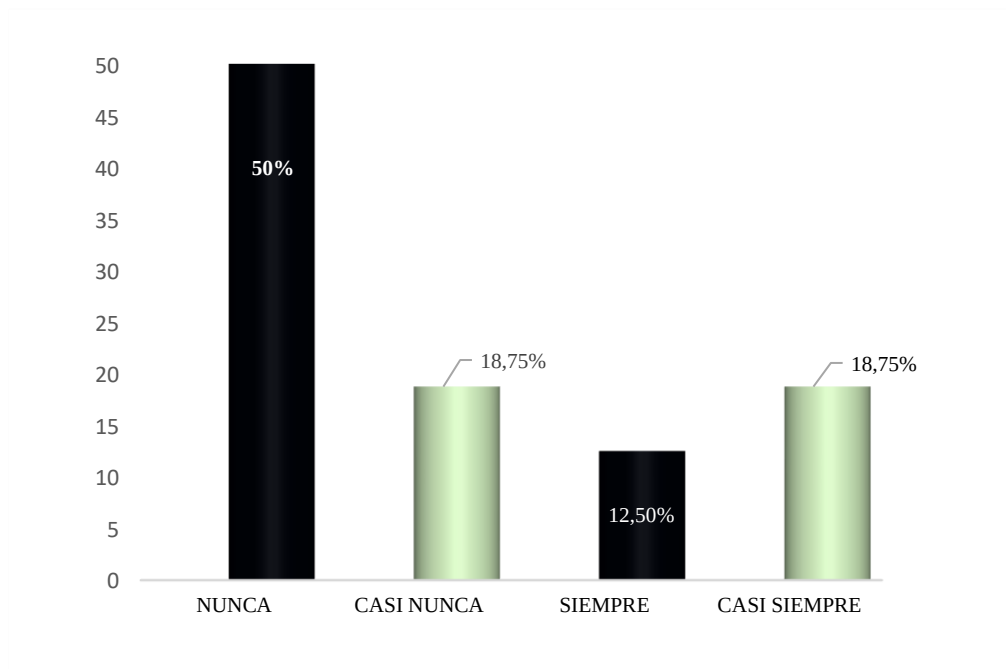
Pregunta 4. ¿Cree que está desempeñando una actividad laboral diferente a la de su formación técnica o profesional?





Análisis. – Un 56,25% afirma nunca, esto representa más de la mitad. Sin embargo, un 18,75% indica casi siempre realiza actividades diferentes, lo cual podría generar desmotivación. Así también el 12,50% señala que siempre enfrenta esta situación. Y el 12,50% indica que casi nunca experimenta esta discordancia.

Pregunta 5. ¿Percibe apoyo institucional cuando atraviesa situaciones personales o familiares complejas?

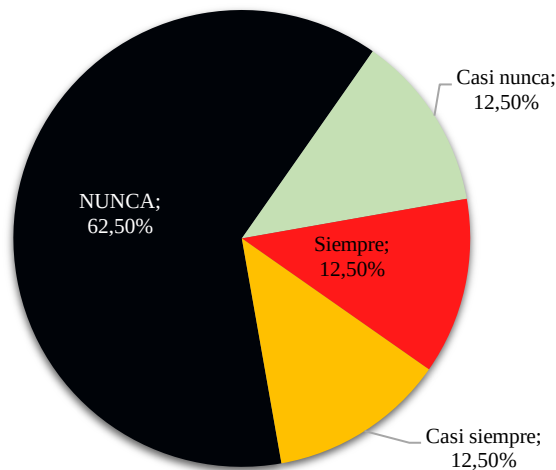


Análisis. – Opinión dividida, un 50% manifiesta que nunca percibe apoyo por parte de la institución, es una señal de alerta respecto al acompañamiento emocional en momentos críticos. Adicionalmente, un 18,75% indica que casi nunca siente ese respaldo.

En contraste, un 12,5% percibe siempre el apoyo institucional, y otro 18,75% expresa, casi siempre lo recibe. Datos que reflejan ciertos esfuerzos o casos en los que la institución sí brinda acompañamiento.

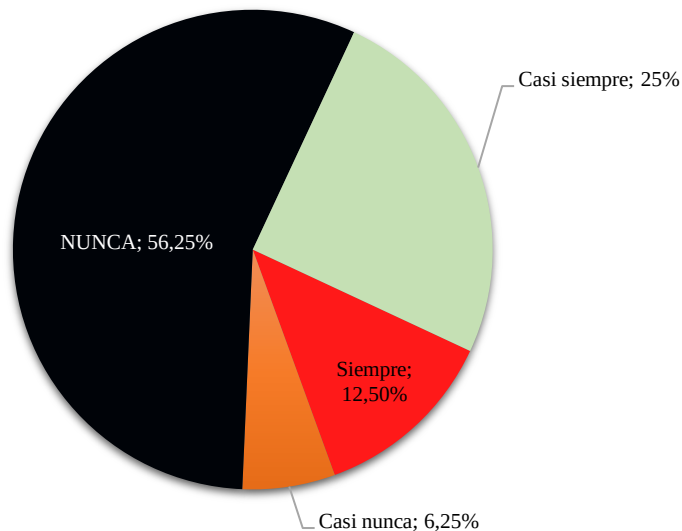


Pregunta 6. ¿Siente que, en su equipo se promueve la responsabilidad y el cumplimiento de las funciones?



Análisis. – Mayoritariamente, es percepción negativa, un 62,50% considera que nunca se fomenta activamente estos valores en equipo. Un 12,50% casi nunca, lo que representa una oportunidad de mejora significativa. Por el contrario, el 12,50% señala que siempre se promueve estos valores, y otro 12,50% manifiesta que casi siempre.

Pregunta 7. ¿Se siente motivado para cumplir con su horario y sus responsabilidades?

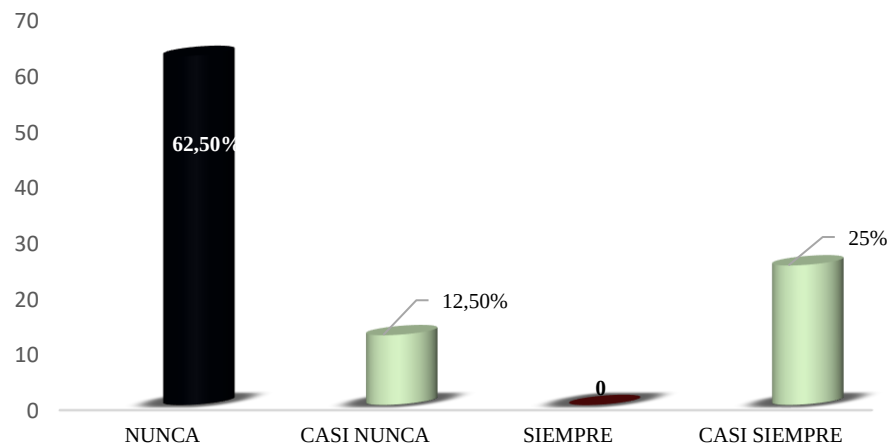


Análisis. - Este ítem representa, un 56,25% afirman que nunca se sienten motivados. Adicional, un 6,25% señala casi nunca, lo que eleva al 62,50% el total de colaboradores con



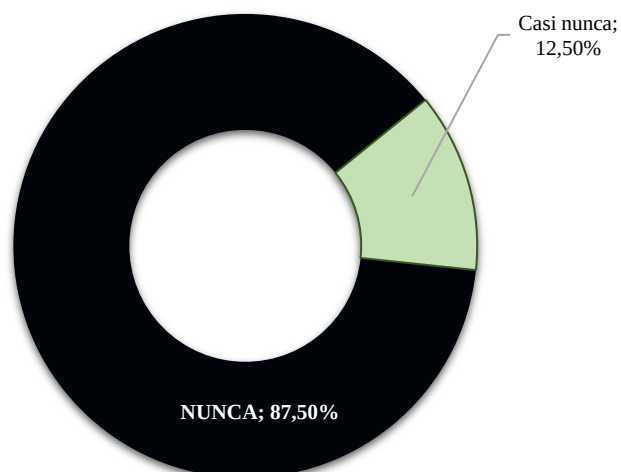
niveles bajos de motivación. En contraste, un 25% indica casi siempre y un 12,50% afirma que siempre encuentra motivación para cumplir con su jornada y responsabilidades.

Pregunta 8. ¿Considera que existe un seguimiento adecuado de los permisos concedidos por parte del área de Talento Humano?



Análisis. – Un 62,50% tiene la percepción que nunca existe un seguimiento adecuado de permisos; un 12,50% casi nunca, lo que refleja una gestión limitada o poco visible de este proceso ya que representa un 75% con esta percepción negativa. Frente a un 25% menciona casi siempre se realiza un seguimiento.

Pregunta 9. ¿En el tiempo que ha laborado en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Huamboya, ha recibido algún tipo de reconocimiento o incentivo?

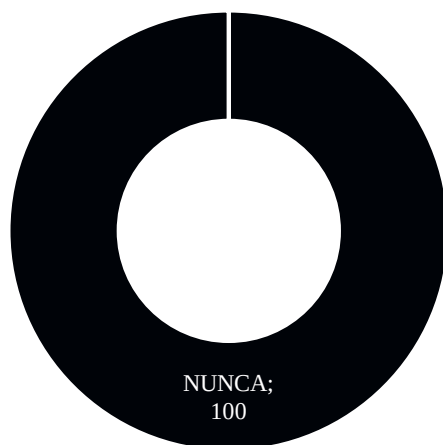




Análisis. – Un 87,50% señala nunca ha recibido reconocimiento, mientras un 12,50% casi nunca. Es una oportunidad para la Unidad, diseñar un plan de salario emocional.

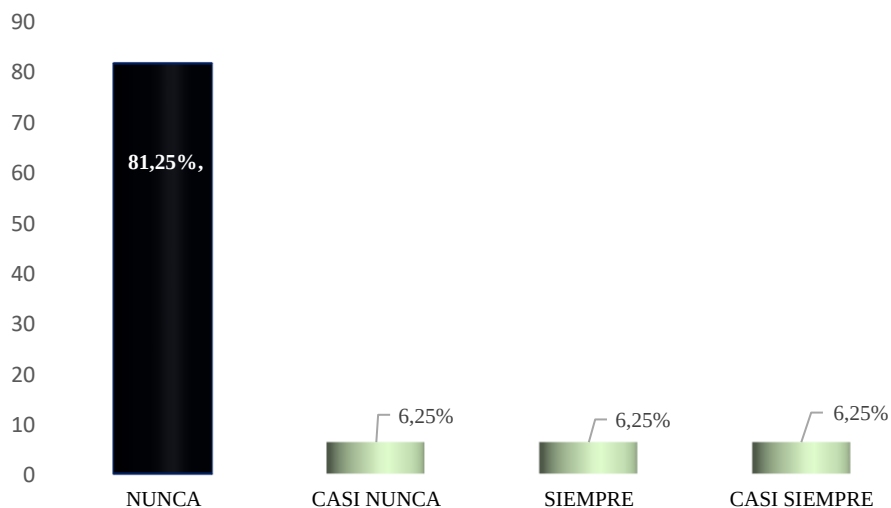
Pregunta 10. ¿Durante el tiempo de reposo médico, realiza alguna actividad personal?

.



Análisis. - Ante la consulta sobre si los colaboradores realizan actividades personales durante el período de reposo médico, el 100% manifestó que nunca lo hace. Lo que refleja una conducta responsable y coherente con la salud, y estado emocional del colaborador.

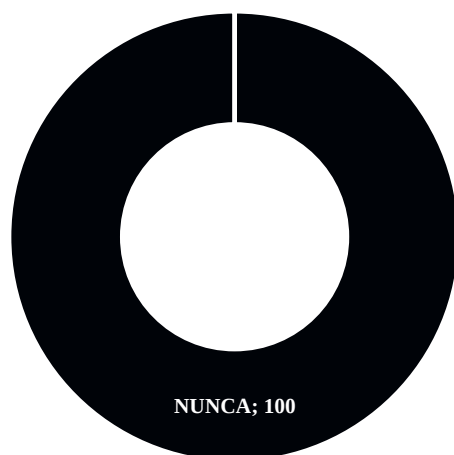
Pregunta 11. ¿Su bienestar personal es prioridad en el GAD?





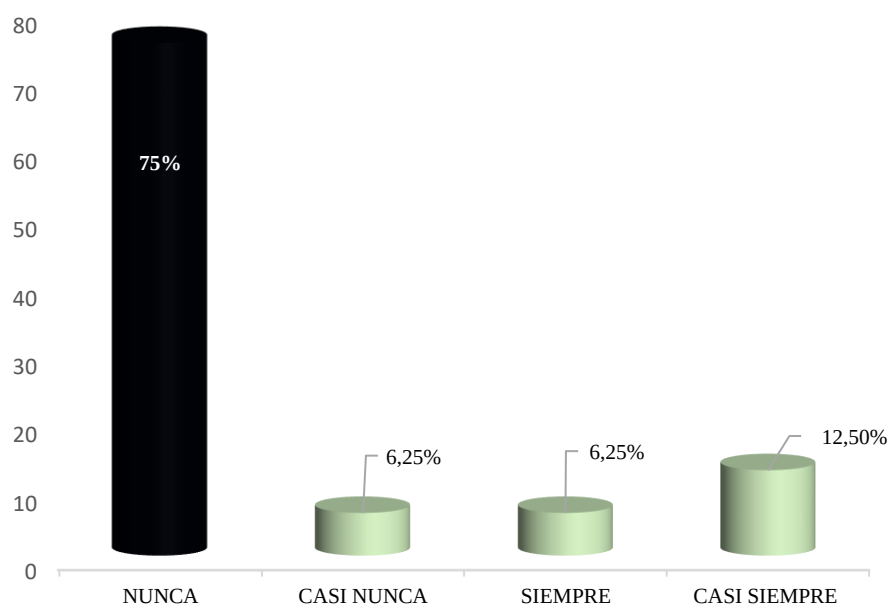
Análisis. - Un 81,25% nunca considera su bienestar personal una prioridad para el GAD, un 6,25% casi nunca, un 6,25% siempre y un 6,25% casi siempre.

Pregunta 12. ¿Conoce claramente el reglamento interno y más políticas institucionales sobre permisos y ausencias laborales?



Análisis. – Totalidad de los encuestados, no conocen el reglamento interno y procedimiento.

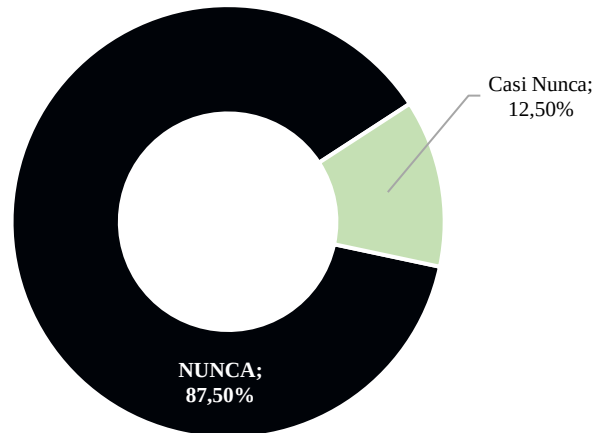
Pregunta 13. ¿Sus labores le permiten ausentarse por horas de su trabajo?





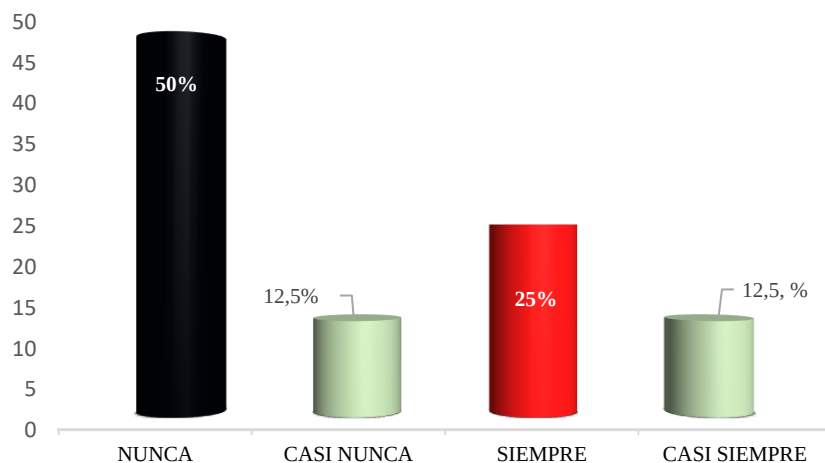
Análisis. – Un 75% indica nunca puede ausentarse, mientras un 12,50% señala que casi siempre lo hace. A la vez un 6,25% siempre se ausenta y otro 6,25% indica casi nunca lo hace.

Pregunta 14. ¿Usted concluye las tareas asignadas en el tiempo establecido?



Análisis. – Un 87,50% señala que nunca logra concluir las tareas, un 12,50% casi nunca.

Pregunta 15. ¿Siente que la carga de trabajo o el clima laboral ha influido en la necesidad de solicitar reposos médicos?



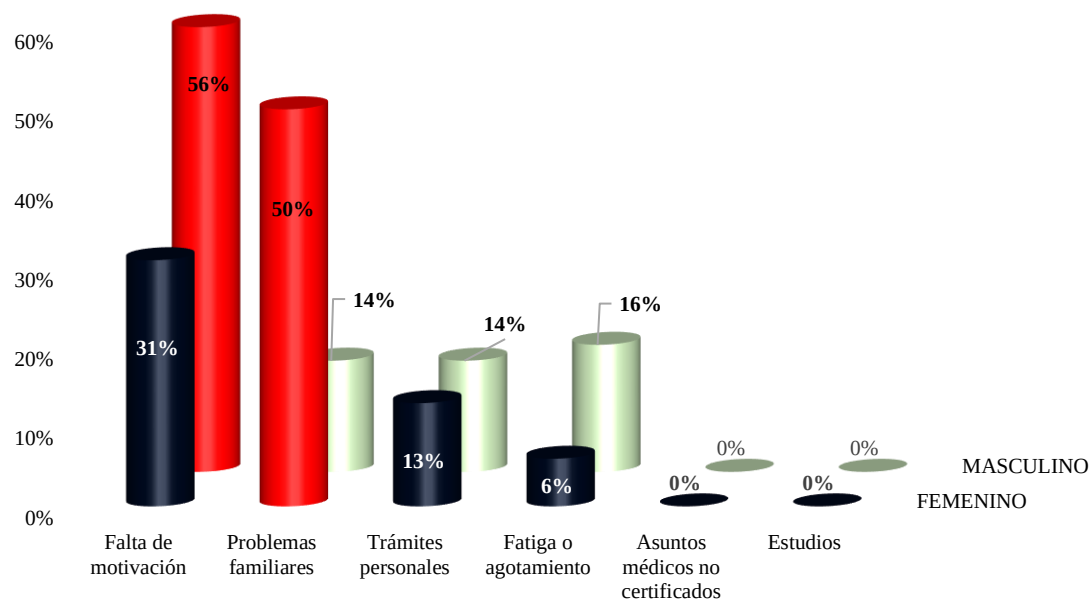
Análisis. – Se detecta opiniones divididas. Un 50% de los colaboradores indica nunca ha sentido esta influencia. Sin embargo, un 25% manifiesta siempre influyen. A ello, un 12,50%

casi nunca, y otro 12,50% indica casi siempre, lo cual evidencia que un segmento significativo ha experimentado en algún momento una relación entre el entorno laboral y su salud. A continuación, en la tabla 16, se presenta el análisis de los motivos que impulsan a solicitar permiso con carga a vacación como la primera causa de ausentismo identificado en la nómina.

Tabla 16. ¿Qué motivos suelen impulsarlo a solicitar permisos con cargo a vacaciones?

Conductas	Género			
	Femenino		Masculino	
	f	%	f	%
Falta de motivación	5	31%	36	56%
Problemas familiares	8	50%	9	14%
Trámites personales	2	13%	9	14%
Fatiga o agotamiento	1	6%	10	16%
Asuntos médicos no certificados	0	0%	0	0%
Estudios	0	0%	0	0%
Total	16	100%	64	100%

Fuente: Datos de encuesta



Análisis. – Con base en los datos obtenidos, se determinaron los principales motivos por los cuales los colaboradores solicitan permisos particulares con cargo a sus vacaciones, considerada la principal del ausentismo laboral en el GAD, a continuación, se detalla, diferenciando las respuestas entre mujeres y hombres.

(1) Un 50% de las mujeres solicitan los permisos particulares, a causa de problemas familiares, es decir, una gran parte del tiempo utilizan para atender situaciones familiares probablemente asociados con la carga de responsabilidad en el hogar, patrón frecuente con las mujeres en el entorno laboral.

Consecuente, un 31%, por falta de motivación, un 13% para trámites personales y un 6% por la fatiga o agotamiento.

(2) En el caso de los hombres, la falta de motivación es el motivo principal con un 56%, tasa superior en comparación con las mujeres, esta conducta es una forma de alejarse del entorno laboral. Conforme a la literatura analizada, el ausentismo voluntario se presenta con mayor frecuencia en el personal joven con estabilidad laboral, poca antigüedad y, cuyas funciones no están sujetas a supervisión directa (Cerdeña, 2023). Al respecto el 63% de la nómina es población entre 19 a 40 años.

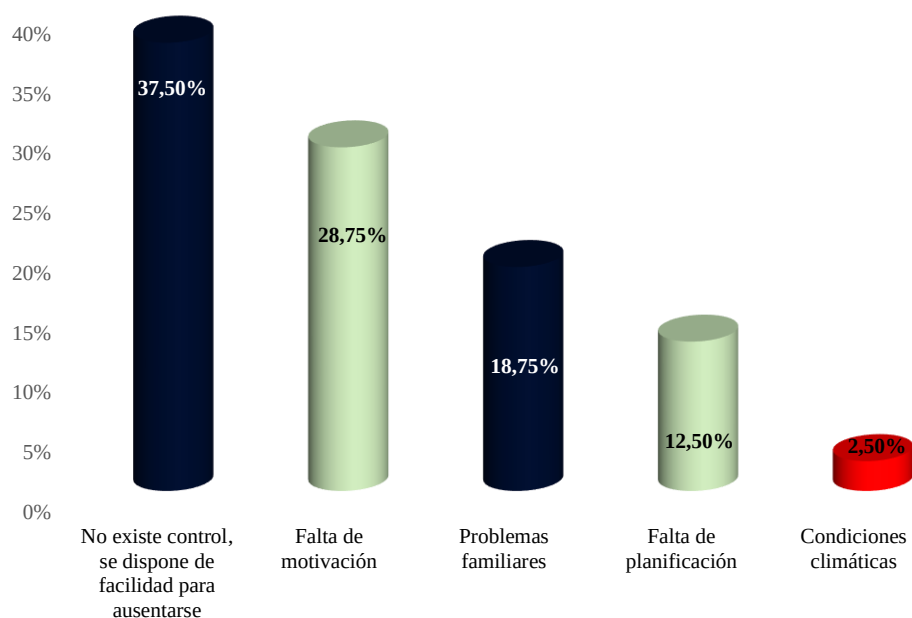
En segundo lugar, se encuentra la fatiga o agotamiento con el 16%, lo cual podría indicar una mayor percepción de desgaste físico o mental. En contraste con las mujeres, los hombres reportan menos problemas familiares 14%, y trámites personales con el 14% tienen una presencia similar. Al igual que en el caso femenino, no se registran solicitudes por asuntos médicos no certificados ni por estudios.

En el marco de este análisis, la Tabla 17, presenta las principales razones reportadas por los colaboradores, sobre la existencia de ausencias injustificadas de corta duración, consideradas como un problema persistente.

Tabla 17. ¿Cuáles considera usted que son los motivos por las que el personal incurre en ausencias injustificadas de corta duración, señale una?

Motivos	f	%
No existe control, se dispone de facilidad para ausentarse	30	37,50
Falta de motivación	23	28,75
Problemas familiares	15	18,75
Falta de planificación	10	12,50
Condiciones climáticas	2	2,50
Total	80	100%

Fuente: Datos encuesta



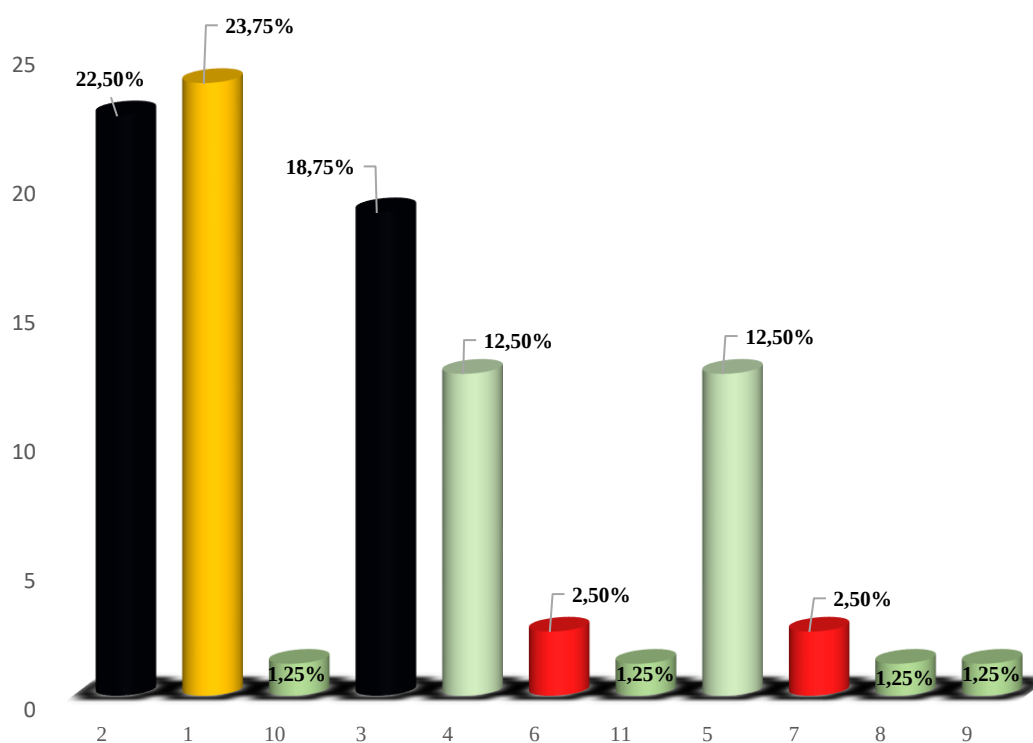
Análisis. - Factor clave, un 37,50% es por la falta de control, el personal dispone con la facilidad de ausentarse, sin consecuencia alguna. Un 28,75% por la falta de motivación, un 18,75% problemas familiares, un 12,50% falta de planificación interna y finalmente un 2,5% se relaciona con las condiciones climáticas adversas características del sector.

En línea con lo anterior en la Tabla 18, se presentan las sugerencias, frente a los motivos citados.

Tabla 18. ¿Sugerencias para minimizar el ausentismo laboral, mencione una?

Nro.	Sugerencias	f	%
1	Supervisión laboral, por parte de la unidad de RR HH	19	23,75
2	Capacitación al colaborador	18	22,50
3	Normas y medidas disciplinarias	15	18,75
4	Fortalecer la comunicación interna, ser más flexibles.	10	12,50
5	Capital emocional	10	12,50
6	Marcos normativos internos	2	2,50
7	Programación interna	2	2,50
8	Vinculación de personal	1	1,25
9	Ambiente laboral	1	1,25
10	Apoyo y comprensión de los directores	1	1,25
11	Reportar al superior	1	1,25
Total		80	100%

Fuente: Datos encuesta



Análisis.

(1) Un 23,75% sugiere implementar un control interno en territorio, gestionado por la Unidad de talento humano en coordinación y comunicación permanente con los mandos medios, para



evitar en lo posible que el personal no sea asignado a labores no planificadas, es decir que la operatividad sea más equitativa y eficiente.

(2) Un 22,50%, considera que estar informados de la realidad del ausentismo muy probable puede reducir el alto índice, ya que ellos no perciben estas ausencias como un problema.

(3) Un 18,75% señala, implementar un sistema de acciones correctivas, como prevención.

(4) Un 12,50% de los encuestados considera fundamental que se valore el trabajo realizado.

(5) Un 2,50%, resalta en la falta de coordinación entre las diferentes Unidades Técnicas, las cuales, en ocasiones, disponen del personal sin previo aviso a la unidad de talento humano, dificultando el registro en el sistema biométrico, por estos cambios imprevistos. Por ello, se considera necesario mejorar la planificación operativa y reforzar el sistema de seguridad y control, con el fin de garantizar un entorno laboral más eficiente y organizado.

(6) Un 2,50% solicitan se diseñe el reglamento interno y mejorar la planificación interna, entre unidades.

(6) Con un porcentaje del 1,25% se sugiere; disponibilidad de personal, mejorar las condiciones laborales, mayor empatía y comprensión de los directores departamentales además informar al jefe inmediato.



4. DISEÑO DE UN PLAN DE CONTROL Y PREVENCIÓN DEL AUSENTISMO LABORAL PARA EL PERSONAL RÉGIMEN CÓDIGO DEL TRABAJO

El Plan tiene como objetivo institucionalizar un conjunto de estrategias de prevención, orientadas a reducir el alto índice de ausentismo laboral del personal régimen Código del Trabajo. Su diseño responde a fortalecer la gestión del talento humano mediante herramientas efectivas para el control y seguimiento para identificar las diferentes causas que generan el alto índice de ausentismo laboral. Además, respaldar la toma de decisiones basadas en criterios reales y así fortalecer la cultura organizacional, el compromiso para la eficiencia organizacional.

A lo largo de la investigación en el cual se fundamenta esta propuesta, se ha identificado diversas variables y dimensiones, acordes a la problemática, que forman parte de metodologías de gestión exitosas entre las cuales destaca *Kaizen*, donde no solo fomenta la participación, además crea sinergias y sentido de pertenencia (Chirinos et al., 2010).

4.2.1. Comité o círculo de calidad, para una mejor gestión del capital humano

Su estructura se fundamenta en la participación de personal técnico y operativo, y su objetivo principal es asesorar, analizar, y supervisar el proceso de la gestión organizacional para reducir el ausentismo laboral en un año al 8%. El comité se considera el intermediario para la negociación colectiva y capacidad de retroalimentación, para fortalecer la gestión de talento humano (Brunet, 2006).

Al respecto, en la Tabla 19, se recomiendan los integrantes del comité y en la Tabla 20, se describe las funciones, las cuales pueden variar con base a las necesidades actuales del GAD.



Tabla 19. Integrantes del Comité

Responsabilidades	Integrantes	Unidad
Seguimiento del Plan	Coordinador	RR. HH
Supervisión trimestral de los Indicadores y conductas del ausentismo laboral.	Representante de la Unidad de Técnica-operativa Planificación Representante de Gestión Ambiental Representante de Obras Públicas Coordinador	
Diseño de estrategias a corto y mediano plazo	Trabajadora Social Médico o Técnico en seguridad ocupacional	Trabajo Social Salud y Seguridad Ocupacional
Diseño y análisis de informes de gestión		

Tabla 20. Funciones del Comité o Círculo de Calidad

Rol	Funciones	Responsable	Tiempo estimado
Coordinador del Comité	Dirigir las reuniones Coordinación y comunicación permanente con las unidades Liderar el análisis de los indicadores del ausentismo Capacitación y concientización del ausentismo Estrategias de motivación al equipo Diseño y presentación de informes.	RR. HH	Mensual
Técnico	Evaluar causas médicas y riesgos laborales	Salud Ocupacional	Trimestral
Técnico	Identificar factores de riesgo de los cargos Campañas de promoción de la salud integral Supervisa al personal Retroalimentación máxima al tercer día del evento, sea individual o colectiva Mantener canales de comunicación para el dialogo con los colaboradores. Detecta posibles conflictos internos Gestiona el control y permanencia del personal.	Mandos medios	Diario
Operativo	Intermediario en los conflictos internos	Representante de los colaboradores	Diario

4.2.2. Indicadores de ausentismo

Con el propósito de garantizar el seguimiento efectivo del ausentismo y dar cumplimiento a la guía que se propone, en necesario contar con indicadores para medir su comportamiento, análisis, causas o conductas recurrentes, para diseñar acciones de mejora basados en información real y analizar el impacto en la institución. En la Tabla 21, se describe los indicadores que la unidad puede asumir.

Tabla 21. Indicadores de Ausentismo

Motivos	Indicadores	Fórmula
Generales	Contempla todas las causas	$IAG = [\text{Número de horas de absentismo} / \text{Total de horas de la jornada}] * 100$
Salud	Contabilizar las horas de ausencia por enfermedad, sean (IACC) o (IACP):	$IAS = [\text{Número de horas de ausencia por incapacidad temporal} / \text{Total horas de la jornada}] * 100$
Permisos y licencias	Se contabiliza todas las ausencias para el disfrute de todos los permisos, licencias y reducciones de jornada, horas sindicalistas, citas médicas.	$IAPL = [\text{Número de horas de ausencia por el disfrute de permisos, licencias} / \text{Total horas de la jornada}] * 100$
Permisos por asuntos personales o cargo a vacación	Son permisos fijos o estructurales dentro de las organizaciones, ya que forman parte del funcionamiento normal y cotidiano del entorno laboral.	$IAPCV = [\text{Número de horas de ausencia por asuntos propios} / \text{Total de horas de la jornada}] * 100$

La capacitación del Comité, es una estrategia clave para la sostenibilidad de la propuesta y para fortalecer la estructura organizacional de la Unidad de Recursos Humanos. El comité será el ente asesor, responsable de reducir el alto índice de ausentismo laboral, el cual, aunque mayoritariamente justificado, afecta directamente la continuidad operativa y el rendimiento de la institución. Al respecto, en la Tabla 22, se procede con el plan de acción del Comité.



Tabla 22. Plan de acción del Comité o Círculo de Calidad

Responsable	Responsabilidad	Actividad	Indicador	Tiempo estimado
Consultoría- RR. HH	Implementar políticas de control y prevención del ausentismo.	Automatizar el seguimiento de las conductas del ausentismo.	Software instalado	Tres meses
		Diseñar y actualizar los Reglamentos internos y de Seguridad y Salud ocupacional.	Reglamentos aprobados por el MDT y socializados.	
		Encuestas de bienestar laboral Encuestas de compromiso <i>engagement</i> Encuestas de Cultura y Clima Organizacional	El 100% de los colaboradores participan de las encuestas	
RR. HH- Coordinador	Diseño de un plan de comunicación asertiva	Realizar dos campañas internas sobre ausentismo (folletería)	Dos campañas realizadas-folletería socializada	Un mes
		Dos estafetas visibles de cumplimiento de la jornada.	Estafetas instaladas	
		Implementar un sistema de sugerencias visible y de acceso a los colaboradores.	Buzón de sugerencias instalado.	
		Un taller en <i>mentoring</i> y <i>coaching</i> para los mandos medios.	Asistencias firmadas	
		Socializar la normativa interna e impactos del ausentismo.	Horas planificadas/ejecutadas	
		Realizar entrevistas y seguimientos personalizados para los perfiles con alto índice de ausentismo (x seis meses), y	100% de colaboradores con alto ausentismo que fueron entrevistados.	



Tabla 22. Plan de acción del Comité o Círculo de Calidad

Responsable	Responsabilidad	Actividad	Indicador	Tiempo estimado
RR. Coordinador	HH- Diseñar un plan de salario emocional.	Reconocimiento público, asistencia destacada.	Nro. de logros reconocidos	Permanente
		Festejar los cumpleaños.	80 cumpleaños celebrados.	
		Compartir los logros y metas cumplidas -obsequios simbólicos	Un logro anual compartido públicamente	
		Una actividad de <i>teambuilding</i> y una de <i>afterworks</i> (evento social fin de año y el campeonato interdepartamental).	Dos actividades realizadas (<i>teambuilding/afterworks</i>)	
		Adecuar un espacio de descanso, instalación de una cafetera y expansor de agua.	Área física adecuada para descanso y cafetería.	
		Prioridad para espacios de parqueo.	Número total de espacios de parqueo priorizados.	
	Diseño de un plan de capacitación mediante convenio con entidades afines público-privado	Manejo de maquinaria o herramientas específicas	80 colaboradores capacitados	
		Un taller sobre competencias laborales, gestión del tiempo y productividad, ética laboral	80 certificaciones otorgadas una vez aprobados los talleres	
		Un taller de liderazgo para los mandos medios	Todos los mandos medios capacitados sobre los impactos del ausentismo laboral.	



Tabla 22. Plan de acción del Comité o Círculo de Calidad

Responsable	Responsabilidad	Actividad	Indicador	Tiempo estimado
Representante de los colaboradores	Generar la comunicación efectiva y directa para la facilidad de expresión de los colaboradores	Brindar espacios de diálogo permanente con los colaboradores para la solución de problemas.	Nivel de satisfacción de los colaboradores con los espacios de diálogo	Permanente
	Coordinar las mesas de dialogo para la resolución de conflictos internos	Evaluación previa de los conflictos internos y planificación del proceso.	100% de conflictos evaluados antes de la intervención, actas firmadas.	
Representante de los mandos medios	Generar la comunicación efectiva y directa para la facilidad de expresión de los colaboradores y comprender el impacto del ausentismo	Brindar un <i>feedback</i> constante y en tiempo real.	El 100% de los colaboradores reciben retroalimentación oportuna, tras la acción evaluada, actas firmadas.	
	Líderes y jefes de equipo actúan como motivadores y promuevan el trabajo en equipo (folletería)	Reuniones mensuales	80 colaboradores informados y concientizados.	
Salud y Seguridad Ocupacional	Diseño de programas de bienestar laboral	Terapias de desarrollo personal para el estrés laboral.	Dos sesiones realizadas, 100% asistencias firmadas	
		Programa radial para enfocar temas de salud de la mujer, y alcoholismo.	Convenio firmado con la emisora local.	
		Programa online continuo autocuidado, equilibrio entre vida personal y profesional.	Campaña publicitaria en la <i>web</i> corporativa.	
		Terapias mensuales de Yoga por 15 minutos diarios	12 sesiones y 80 participantes con asistencia firmada cada fin de mes.	



Tabla 22. Plan de acción del Comité o Círculo de Calidad

Responsable	Responsabilidad	Actividad	Indicador	Tiempo estimado
Salud y Seguridad Ocupacional	Desarrollar campañas de prevención de riesgos laborales y realizar revisiones periódicas del entorno laboral y ofrecer evaluaciones de salud.	Actualizar la Matriz de Riesgos laborales	Nro. De evaluaciones, por cargo, cantidad de riesgos detectados	Permanente
		Promover de manera semestral los exámenes médicos epidemiológicos	80 exámenes por tipo realizados y archivados en los expedientes	
RR. Coordinador del comité y consultoría	HH- Capacitar al Comité	Un taller sobre normativa laboral y riesgos laborales	80 colaboradores asistieron al taller y encuestas sobre nivel de satisfacción, asistencias firmadas.	Permanente
		Divulgación y capacitación sobre el cumplimiento de las normas de seguridad.		
		Charlas sobre riesgo psicosociales, primeros auxilios y ergonomía.		
		Causas, indicadores del ausentismo, seguimiento y retroalimentación	Comité capacitado	



Tabla 23. Presupuesto referencial del Plan de Acción del Comité

Rubro	Cantidad	Valor Unitario	Valor total
Consultoría	1	10.000	10.000
Folletería	1000	100	100
Estafetas	2	200	200
Cumpleaños	80	25	2.000
Placas de reconocimiento	80	20	1.600
Evento deportivo	1	3000	3.000
Convenios con entidades radiales	1	100	1.200
Evento fin de año	1	50	4.800
Cafetera	80	80	80
Dispensador de agua	100	30	100
Total			23.080

Tabla 24. Cronograma el Comité o equipo de Ausentismo Laboral

Acción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Consultoría						
Conformación y capitación del equipo.						
Desarrollo de actividades dirigidas a minimizar el ausentismo laboral.						
Actividades de RRHH						

Evaluación



5. CONCLUSIONES

Las herramientas aplicadas en el estudio permitieron obtener resultados para las conclusiones y recomendaciones que se presentan a continuación.

(1) La Unidad de Talento Humano presenta una debilidad estructural debido a la ausencia de personal técnico especializado. Actualmente, la unidad está conformada por un coordinador y un asistente. Sus funciones se concentran principalmente en la gestión de nómina y trámites administrativos; esta debilidad limita la eficiencia de los subsistemas de gestión del talento humano. Durante la revisión de la información disponible en la unidad y el desarrollo del proceso de investigación, se evidenció la ausencia de reglamentos internos, protocolos o manuales internos para la gestión del talento humano, concretamente relacionado con el ausentismo laboral.

(2) Al referir a las causas de este fenómeno, con un 55% de las ausencias en el trimestre analizado corresponden a permisos particulares con cargo a vacaciones, la segunda causa corresponde a las vacaciones anuales con un 17%, y la conducta de permisos por reposo médico alcanzando el 11% en el mismo periodo.

Con respecto a la conducta reposo médico, con un 50% de los encuestados, mencionan no atribuir a la carga laboral o ambiente de trabajo para solicitar estos permisos, es decir, cumplen con su objetivo.

(3) Con respecto a la comunicación interna, y considerando que, el 93,75% de los colaboradores menciona conocer claramente su responsabilidad, desde el inicio de su relación laboral, se observa debilidades en este sentido, y explico por qué; un 87.50% de los encuestados casi nunca se sienten cómodos para expresar dudas o dificultades relacionadas con las funciones asignadas. Un 62.50% percibe que no existe una promoción efectiva de la responsabilidad laboral ni un adecuado cumplimiento de las tareas dentro de los equipos. Este valor es esencial en el equipo de trabajo. Además, un 87,50% menciona, no cumplir con



las tareas asignadas en el tiempo establecido, a pesar de que, un 75% indica que sus responsabilidades no les permiten ausentarse, lo que refleja deficiencias laborales en la gestión institucional de la cual no existen informes que sustenten esta falta de operatividad

(4) En concordancia con la conclusión anterior, se profundizó en el análisis de factores asociados a la gestión del talento humano, identificándose áreas críticas que requieren intervención prioritaria. El 68,75% de los colaboradores considera que la capacitación institucional no responde a las necesidades del cargo. Al respecto, no se desarrolla un diagnóstico de necesidades del personal para ejecutar esta actividad. En concordancia, un 56,25% menciona que su formación académica o habilidades están acordes con su cargo, lo que evidencia una correspondencia básica entre cargo y formación.

La falta de motivación es igualmente significativa, así: el 56,25% nunca se siente motivado para cumplir las responsabilidades y horario. El 87,50% nunca ha recibido reconocimiento o incentivos, y el 81,25% percibe que su bienestar personal no es una prioridad institucional. Finalmente, el 62,5% de los colaboradores, señalan que no existe seguimiento a los permisos o salidas cortas y el 100% manifiesta desconocer el reglamento interno y sus procedimientos.

(5) Al analizar los motivos de la causa principal identificada, se revelan diferencias notorias entre mujeres y hombres. Así, la falta de motivación laboral constituye el principal motivo, alcanzando el 56% en hombres, mientras que los problemas familiares son la causa principal en las mujeres con el 50%. El segundo motivo es la fatiga o agotamiento con el 16% en hombres y en mujeres es a falta de motivación con el 31%.

Consecuente, el tercer motivo son los problemas familiares con el 14% en los hombres; en el caso de las mujeres, son los trámites personales con el 13% y el cuarto motivo, son los trámites personales para los hombres con el 14%. Para las mujeres, es la fatiga o agotamiento con el 6%. Estos resultados indican que la motivación insuficiente es un factor transversal que inciden en los dos géneros con impactos distintos, los cuales merecen estrategias diferenciadas.



(6) Las razones de las reiteradas salidas por periodos cortos de la institución, reflejan que el 37,50%, es por la falta de control de la Unidad de talento humano, evidenciando la facilidad para ausentarse del puesto de trabajo. En segundo lugar, la falta de motivación con un 28,75%, seguida por los problemas familiares con un 18,75%. Finalmente, un 12.50% considera por falta de planificación y por condiciones climáticas el 2.50%.

La falta de normativas internas en la gestión de talento humano, refleja en acciones que restringen la eficiencia organizacional, al no disponer de marcos normativos, claros, que orienten los procesos y el control del personal operativo en territorio. Cuando el personal percibe que el GAD, no valora su bienestar y peor aún no reconoce su desempeño, se dificulta la generación de compromiso ni sentido de pertenencia, afectando negativamente el clima laboral y la productividad, y en casos extremos llegar hasta la desvinculación por la falta de motivación.



6. RECOMENDACIONES

Toda gestión de cambio, genera resistencia y en gran medida depende de la gestión organizacional. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Huamboya, mediante las autoridades, manifiesta su compromiso para lograr la eficiencia institucional. En este sentido, resulta necesario fortalecer el *employer branding* del GAD, con el fin de generar un clima y cultura organizacional satisfactoria para el personal. Sin embargo, es indispensable además reconocer que, ciertos fenómenos de gestión aún representan desafíos, requiriendo la asunción de responsabilidades por quienes en este caso generan el ausentismo, basados en los marcos normativos vigentes, y así determinar qué es permitido y qué no.

(1) La gestión de la Unidad de Talento Humano, es trascendental en la eficiencia organizacional. En este sentido, es imprescindible contar con técnicos profesionales capacitados que cumplan con los perfiles establecidos en el manual de funciones. Se recomienda que, el Coordinador de la Unidad cuente con el perfil profesional específico del área, dado que será el responsable de asesorar a las autoridades en los procesos internos y garantizar la ejecución técnica de los distintos subsistemas de la gestión de talento humano, en este caso, resulta fundamental asegurar un seguimiento óptimo del ausentismo laboral y de las causas que lo generan.

En este sentido, se sugiere que, el personal actual de la unidad, sea considerado para un plan de capacitación y formación, ya que será el coordinador del comité y gestionar la guía de control del ausentismo, herramienta que permitirá estandarizar las causas que lo generan, así también la adquisición de un software especializado en recursos humanos, ya que facilitara información relevante de las diferentes conductas en tiempo real, y tomar decisiones informadas.

(2) A partir de la identificación de las principales causas del ausentismo laboral en la nómina, se sugiere el diseño de políticas internas de gestión, como el diseño del reglamento interno con base en la normativa del Código del trabajo vigente.



Con respecto a la primera causa, se recomienda aplicar un protocolo de permisos particulares con cargo a vacaciones mediante un sistema digital que permita automatizar la trazabilidad con el objetivo de regularlos, y de ser el caso, llegar a sanciones graduales por las ausencias de corto tiempo. Para ello, la solicitud de estos permisos, será con al menos tres días de anticipación y aprobada por el jefe superior; en lo posible, no ser considerados en temporadas críticas. Con respecto a la segunda causa de ausentismo justificado, se recomienda el diseño, aprobación y socialización del calendario de vacaciones y dar cumplimiento estricto.

Consecuente, para referir a la tercera causa principal, es necesario disponer de reportes de salud actualizados en los expedientes de los colaboradores; de esta manera, diseñar medidas preventivas como campañas de prevención de la salud y el apoyo psicológico, siempre que sea factible. En lo posible minimizar las ausencias justificadas por reposo médico, ya que pueden generar un impacto mayor por su naturaleza.

(3) En referencia a la comunicación interna, la implementación de estrategias integrales que la fortalezcan, sea horizontal como vertical, garantiza entornos seguros y abiertos para el diálogo entre los distintos niveles jerárquicos. Se proponen sesiones periódicas de retroalimentación individual y grupal lideradas por los mandos medios y un protocolo de acompañamiento para actividades de alta exigencia, optimizando así el desempeño y prevenir posibles conflictos. Además, se proponen un espacio físico adecuado y equipado para los colaboradores, de la misma manera, disponer de estafetas para mayor facilidad de la información institucional.

Para fortalecer la promoción de las responsabilidades y cumplimiento de tareas asignadas, se sugiere determinar, reuniones mensuales entre los mandos medios y los colaboradores orientados a diseñar la hoja de ruta que permita monitorear el avance de las tareas y anticipar posibles falencias en su cumplimiento y de ser necesario las reuniones serán semanal; estrategias que deben constar en la planificación de los mandos medios con los informes respectivos a la unidad de talento humano, de esta manera supervisar la mejora continua para fortalecer los canales de comunicación.



(4) Para fortalecer las capacidades y habilidad de los colaboradores (*hard skills y soft skills*), y si generar conocimiento. Se sugiere, mediante convenios con las entidades educativas locales, diseñar programas de desarrollo profesional, previo diagnóstico de necesidades basado en brechas de competencias, hasta su evaluación. Los métodos como *online* o presencial los fines de semana, son estrategias más recomendables, de esta forma, atacar al 87,50% que menciona, no cumplir con las tareas asignadas en el tiempo establecido y un 68,75% que las capacitaciones no están acordes a su cargo, pues con mayor conocimiento, capacidades y habilidades, los colaboradores estarán comprometidos en cumplir las responsabilidades y horarios. A la vez, medir su pertinencia mediante el ROI. Con respecto al capital emocional, la unidad debe institucionalizar los eventos y reconocimientos a los logros alcanzados. Se propone realizar eventos sociales de fin de año, permisos por cumpleaños, placas de reconocimiento.

(5) Con respecto a los factores asociados a las causas principales, se detectaron: falta de motivación, problemas personales, fatiga y agotamiento, y trámites personales tanto en hombres como en mujeres. Al respecto, y como se evidencia en todo el proyecto, el capital emocional y los incentivos desempeñan un papel crucial en las organizaciones para garantizar el compromiso y fidelización, especialmente entre las generaciones más jóvenes.

En el GAD, un 63% de la población es joven, por lo que es fundamental implementar incentivos que se alineen con sus expectativas y necesidades. Aspectos como el estacionamiento gratuito, actividades de *teambuilding* y de *afterworks*, y reconocimiento y pausas activas, son estrategias efectivas que contribuyen al bienestar y al desarrollo emocional, tal como se detalla en el plan de acción del comité para atraer al grupo etario más joven. Estrategias que deben ser plasmadas, de manera clara, en los reglamentos internos, previa aprobación y socialización que garanticen la correcta ejecución.

Además, se establecerá un convenio con la unidad de bienestar social del GAD, para planificar acciones que respalden las actividades del entorno familiar y así minimizar la preocupación de las colaboradoras en su entorno familiar. De igual manera desarrollar los distintos eventos que fortalecen la vida personal y profesional identificados en el plan de acción del comité.



(6) En cuanto al control del personal para disminuir las salidas cortas se propone, acciones a corto plazo lideradas por la Unidad de RR. HH. como la implementación de métodos establecidos, así el control mediante *checklist* en el territorio, apoyado completamente por los mandos medios, es decir mayor planificación entre las unidades para un mejor control y gestión. En caso de identificarse falencias o incumplimientos, se debe aplicar el reglamento interno de manera coherente y no tolerar ausencias repetitivas. Esta sugerencia tiene como objetivo abordar lo que realmente es importante: dar seguimiento a las necesidades del personal como un mecanismo de prevención del ausentismo, y no solo como una medida de control.

7. ANEXOS

Modelo de las encuestas: Colaboradores

INFORMACION PERSONAL

Género: -----

Edad: -----

Estado Civil: Soltero ☐ Casado ☐ Divorciado ☐ Unión Libre ☐ Viudo

Sector de Residencia: Urbana ☐ Rural ☐

Tiempo que le toma llegar al Municipio: -----

El siguiente instrumento es completamente anónimo y confidencial, las respuestas se utilizarán únicamente con fines de investigación académica y no se compartirán de manera individual. Debe marcar la casilla más cercana a su realidad.

Nr o.	Ítem	Nunca	Casi Nunca	Siempre	Casi siempre
1	¿Conoce sus tareas y sabe lo que esperan de su trabajo?				
2	¿Se siente cómodo informando a sus jefes las dudas o dificultades de su entorno laboral?				
3	¿Considera que los programas de capacitación y formación que fomenta la empresa, están acordes a las necesidades de su cargo?				
4	¿Cree que está desempeñando una actividad laboral diferente a la de su formación técnica o profesional?				
5	¿Percibe apoyo institucional cuando atraviesa situaciones personales o familiares complejas?				
6	¿Siente que en su equipo se promueve la responsabilidad y el cumplimiento				
7	¿Se siente motivado para cumplir con su horario y sus responsabilidades				
8	¿Considera que existe un seguimiento adecuado de los permisos concedidos por parte del área de Talento Humano?				
9	¿En el tiempo que ha laborado en el Municipio, ha recibido algún tipo de reconocimiento o incentivo?				
10	¿Durante el tiempo de reposo médico, realiza alguna actividad personal?				
11	¿Su bienestar personal es prioridad en el GAD?				



-
- | | |
|----|--|
| 12 | ¿Conoce claramente las políticas institucionales sobre permisos y ausencias laborales? |
| 13 | ¿Sus labores le permiten ausentarse por horas de su trabajo? |
| 14 | ¿Usted concluye las tareas asignadas en el tiempo establecido? |
| 15 | ¿Siente que la carga de trabajo o el clima laboral ha influido en la necesidad de solicitar reposos médicos? |
-

¿Qué motivos suelen impulsarlo a solicitar permisos con cargo a vacaciones? Señale una opción

Trámites personales ☐

Falta de motivación ☐

Fatiga o agotamiento ☐

Problemas familiares ☐

Asuntos médicos no certificados ☐

¿Cuáles considera usted son las razones por las que el personal incurre en ausencias injustificadas de corta duración, señale una?

¿Sugerencias para minimizar el ausentismo laboral? Señale una sugerencia

Gracias por su colaboración.

Coordinador de la Unidad de RR HH

El siguiente instrumento se utilizarán únicamente con fines de investigación académica y no se compartirán de manera individual. Debe contestar la casilla más cercana a su realidad.

Reactivos	Valoración				
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
¿La alta dirección apoya activamente la gestión del talento humano en la organización?					
¿Existen políticas institucionales claras sobre asistencia, ausencias y permisos?					
¿Se fomenta el bienestar del personal como parte de la cultura organizacional?					
¿Los objetivos estratégicos de la organización contemplan el bienestar y la permanencia del talento humano?					
¿Participa el área de talento humano en la planificación estratégica institucional?					
¿Se han identificado las principales causas del ausentismo en su institución?					
¿Existen datos actualizados sobre el impacto del ausentismo en el cumplimiento de metas?					
¿Se han implementado acciones para mitigar el ausentismo laboral?					
¿La institución cuenta con protocolos para gestionar ausencias imprevistas?					
¿Se toman decisiones correctivas ante patrones de ausentismo reiterado?					
¿Los informes de desempeño incluyen análisis de riesgos relacionados con el talento humano?					
¿Revisa periódicamente la eficacia de las políticas relacionadas con el ausentismo?					
¿Existe una instancia que supervise el cumplimiento de acciones correctivas de la Unidad?					
¿El personal conoce las políticas internas de asistencia, licencias y sanciones?					
¿La información sobre desempeño y gestión del personal es reportada a la autoridad máxima de manera clara y oportuna?					



Solicitud del GAD con el análisis de la nómina Código del trabajo

Huamboy, 01 de marzo del 2023

Estimada

Ingeniera

Rosario Elizabeth Berrú Silva

MAESTRANTE DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

En el marco de la gestión de recursos humanos y con el compromiso de ofrecer un servicio público de alta calidad, se aceptó su proyecto de tesis enfocado en el análisis de la Gestión de Talento humano, la COORDINACIÓN DE TALENTO HUMANO del GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE HUAMBOYA, solicita formalmente la realización de un estudio exhaustivo sobre el ausentismo laboral en la nómina de Código del trabajo, toda vez que se ha identificado la necesidad de analizar de forma detallada el índice de ausentismo laboral que se presenta en nuestro equipo de trabajo, consideramos que esta situación puede estar afectando no solo el rendimiento operativo, sino también la motivación y eficiencia del personal, impactando así en los resultados globales del servicio a la ciudadanía.

Como objetivo principal es lograr identificar y analizar las causas, patrones y posibles soluciones para reducir el ausentismo, mejorar la productividad, y optimizar el clima y cultura organizacional en nuestra institución. Nos gustaría contar con una propuesta que incluya el cronograma de trabajo, los métodos de recolección de información, los análisis a realizar, el equipo profesional involucrado y los recursos necesarios. Es deseable que a partir del estudio se contemple al menos una reunión de presentación de resultados y recomendaciones.

Para coordinar los detalles y desarrollo del estudio, el personal de la Coordinación de Talento Humano estará para resolver cualquier inquietud y entrega de información necesaria.

Agradecemos de antemano la atención y disposición de su persona para desarrollar el estudio que contribuirá a la eficiencia en logro de los objetivos planteados como gobierno local.

Atentamente,

Ab. Ernesto Bravo Saavedra

COORDINADOR DE TALENTO HUMANO

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE HUAMBOYA

Propuesta de consultoría



1. TÍTULO DEL PROYECTO

Diseño de una guía para reducir el índice del Ausentismo Laboral y el Fortalecimiento del Compromiso Organizacional del GAD.

2. OBJETIVOS

Implementar una reforma integral del sistema de Talento Humano que permita monitorear, prevenir y reducir el ausentismo laboral, fortaleciendo la comunicación, el compromiso y el bienestar de los colaboradores.

Objetivos Específicos

- Implementar un software de Talento Humano que registre, analice y monitoree las causas del ausentismo.
- Diseño y/o actualización de los Reglamentos internos.
- Desarrollar un plan de comunicación asertiva entre colaboradores y directivos.
- Aplicar encuestas de bienestar, compromiso (*engagement*), cultura y clima organizacional para evaluar el entorno laboral y orientar estrategias de mejora.

3. COMPONENTES DE LA REFORMA.

Acción	Detalle	Tiempo
Software de Talento Humano para Monitorear las Causas del Ausentismo	Contar con una herramienta tecnológica que permita registrar y analizar las causas del ausentismo laboral. Reportes mensuales.	
Políticas de Control y Prevención del Ausentismo	Diseño o actualización de los reglamentos internos	Tres meses
Encuestas de Bienestar Laboral, Compromiso, Cultura y Clima Organizacional	Identificar factores de estrés, agotamiento, desmotivación, desconexión emocional, sentido de pertenencia, promueve o dificulta el compromiso y la asistencia al entorno laboral.	



CONCLUSIONES

La implementación de esta propuesta permitirá fortalecer la gestión del Talento Humano del GAD, mediante la integración de tecnología, que permita disponer de información certera para las estrategias de mejora y minimizar el alto índice de ausentismo laboral, para generar un ambiente laboral saludable, productivo y comprometido con los objetivos institucionales.

PRESUPUESTO REFERENCIAL Y SE ADAPTARA A CAMBIOS QUE SE PROPONGA:

10.000. El presente presupuesto es de carácter referencial y podrá adaptarse a los cambios o ajustes que se propongan durante la ejecución del proyecto, de acuerdo con las necesidades institucionales y la disponibilidad de recursos.

Ing. Jorge Cayambe
Quinzo
Fono: 0982128890

8. REFERENCIAS

- Alles. (2006). *Selección por Competencias* . Buenos Aires: ISBN.
- Alles. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH.* Granica.
- Alles. (2019). *Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje* . Buenos Aires: Granica 1 era edición.
- Baptista et al. (2016). *Ausentismo Laboral*. Uruguay: Universidad de la República Uruguay.
- Baptista et al. (20 de octubre de 2016). *Ausentismo Laboral*. Obtenido de [ARCHIVO PDF]
- Bauni. (2019). Las formas de control del Trabajo. *Scielo*, 4.
- Bazalar & Choquehuanca. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional. Parú.
- Ben-Shahar. (21 de Febrero de 2018). La ciencia de la felicidad . (BBVA, Entrevistador)
- Berón et al. (Abril de 2021). *Principales causas de ausentismo laboral: una aplicación desde la minería de datos*. Obtenido de [ARCHIVO PDF]
- Boada et al. (2018). *El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales*. Obtenido de [ARCHIVO PDF]
- Brunet. (2006). *El Clima de trabajo en las organizaciones* . México: Trillas .
- Butrón. (2018). *Seguridad y Salud en el trabajo*. Bogota: ISBN.
- Castro et al. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina*, 20.
- Cerda. (5 de septiembre de 2023). *Linkedin*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/el-ausentismo-laboral-un-desaf%C3%ADo-para-las-empresas-paula-cerda/>
- Chirinos et al. (2010). THE KAIZEN AS A SYSTEM CURRENT MANAGEMENT STAFF. *MEGOTIUM*, 24.
- Código de Trabajo. (2020). *Codiicación del Código del Trabajo*. Quito: Ediciones Legales.
- Contraloría General del Estado. (2024). *NORMAS DE CONTROL INTERNO* . Quito.
- Cornerstone Editors. (2024). *Cornerstone Editors*. Obtenido de <https://www.cornerstoneondemand.com/es/resources/article/reflexiones-sobre-2022-y-previsiones-para-2023/>
- Cortés. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales. Seguridad e Higiene en el trabajo*. Madrid: TEBAR, S.L Madrid.
- Cortés. (2012). *Seguridad e Higiene en el trabajo*. México: TÉBAR FLORES, S.L. .
- Dittrich & Carrel. (1979). Percepciones de equidad organizacional, satisfacción laboral de los empleados y tasas de ausentismo y rotación departamentales. *Sicencie Direct*, 40.
- Domínguez. (2007). *El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa*. Obtenido de [ARCHIVO PDF]
- Erikson et al. (2000). Influencias familiares en el ausentismo: prueba de un modelo de proceso ampliado. *Science Direct*, 272.
- Fernández & Díaz. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. España.
- García. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Redalyc*, 20.
- Garmendia. (1994). *Tres Culturas, Organización y Recursos Humanos* . Madrid: ESIC, Editorial.
- Gonzales et al. (2011). *El Absentismo laboral, Antecedentes, consecuencias, y estrategias de mejora*. Valencia: Universitat Valencia.
- Henandez et al. (1997). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
- Hernández et al. (201). Pedagogical strategies for the learning and development of research competences in university students. *Revista de ciencias sociales*, 10.
- Herrera. (2008). *La investigación cualitativa*. Jalisco: UDG virtual.
- Huaita. (2016). Aplicación de incentivos en el sector público. *International Monetary Fund*, 17.
- Iglesias. (2022). *Ausentismo en la Empresa: Del control a la gestión*. Obtenido de Quirón

- prevención: [ARCHIVO PDF]
- Islam et. (2024). A Review of the Industry 4.0 to 5.0 Transition: Exploring the, Intersection, Challenges, and Opportunities of Technology and Human–Machine Collaboration. *Academic Editors: Ratna Babu Chinnam and Sara Masoud*, 34.
- Krieger. (2016). Clima Laboral.
- Martínez & Jane. (10 de febrero de 2014). QUE LO URGENTE NO RELEGUE LO IMPORTANTE: ABSENTISMO VS. PRODUCTIVIDAD. Cataluña, Cataluña, España.
- Molinera. (2006). *Absentismo Laboral*. Madrid: FC Editorial.
- Montoya. (2021). *Riesgos Psicosociales laborales*. Bogota: Ediciones de la U.
- Morán. (2005). Psicología del trabajo. Nociones introductorias. En C. Morán. Málaga: ISBN 84-9700-263-6/2005-6.
- Mosquera. (2021). Control interno COSO ERM aplicado al talento humano del sector público en Ecuador. *Enfoque*, 8.
- Navarrete, et al. (2005). Ausentismo laboral en una institución de seguridad social y factores relacionados. *Revista Médica IMSS*, 5.
- Noriega. (arzo de 2022). *LinkedIng*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-crear-un-plan-de-bienestar-laboral/>
- Olivos et al. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 13.
- OMS. (2020). *La salud mental, un estado de bienestar en alto riesgo*. Colombia: Fundacion Saldarriaga.
- Ortiz. (2003). Modelos teóricos sobre Absentismo laboral. 44.
- Otero. (2010). Enfoques de la investigación. *Métodos Para El Diseño Urbano - Arquitectónico*, 35.
- Ramos & Tejera. (2017). Estudio de relaciones entre Cultura, Clima y fuerza de Clima laboral en Ecuador . 16.
- Robbins & Judge. (2009). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: Pearson Educación de Mexico .
- Robbins, et al. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: ISBN: 978-607-442-098-2.
- Rodríguez et al. (2022). Causas y efectos del Absentismo laboral. *Auditoria Pública*, 6.
- Romero & Rosado. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral.
- Sáenz. (Octubre de 2024). *Observatorio de RR. HH*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/orh/el-test-de-bienestar-emocional-vs-el-cuestionario-de-engagement.html>
- Sánchez. (15 de octubre de 2015). *AUSENTISMO LABORAL: UNA VISIÓN DESDE LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y LA SALUD EN EL TRABAJO* Resumen El ausentismo laboral es un tópico de relevancia dentro de los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, antes llamados Programas de Salud Ocupaci. Obtenido de [ARCHIVO PDF]
- Sánchez. (2015). COSO ERM Y LA GESTIÓN DE RIESGOS. *QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 8.
- Sánchez et al. (2018). *Metodología de la Investigación. Un enfoque práctico*. Zaragoza: ISBN.
- Sitarevió et al. (2023). The Psychosocial Model of Absenteeism: Transition from 4.0 to 5.0. *Behavioral sciences*, 13.
- Sosa & Tenorio. (2025). DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS DEL AUSENTISMO EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PERSIANAS, EN LA REGIÓN CENTRO DE TAMAULIPAS. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* , 22.
- Soyago. (13 de diciembre de 2014). *El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales*. Obtenido de [ARCHIVO PDF]
- Streber. (08 de Junio de 2021). *Linkedin*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/qu%C3%A9-es-la-felicidad-laboral-hern%C3%A1n->



- streber-/?originalSubdomain=es
- Tatamuez et al. (2018). Factores asociados al ausentismo laboral en países de. DOI:
<http://dx.doi.org/10.22267/rus.192101.143>, 13.
- Tito. (julio de 2013). *ROTACIÓN y AUSENTISMO LABORAL*. Obtenido de [ARCHIVO PDF]
- Torres & Salazar. (2019). METODOS DE RECOLECCION DE DATOS PARA UNA INVESTIGACIÓN. Mexico, Mexico.
- Towler. (2018). *Employee engagement: Definition, benefits and evidence-based practices on how to improve your employees' engagement*. Inglaterra: CQNET.
- Valdez & Ron. (2003). UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE. *UWES – Utrecht Work Engagement Scale* , 52.
- Valdez et al. (2005). Análisis de las causas de ausentismo injustificado con un frupo focal de enfermeras. *Medigraphic Artemisa*, 145.
- Vila, et.al. (2014). Cómo aplicar un cluster jerárquico en SPSS . *REIRE*, 15.
- Vilar et al. (2021). Herzberg's theory of factor: experience in a detailing establishment of Ecuador. *Mund Recursiv*, 24.
- Viveros. (2003). Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. *Oficina Internacional de Trabajo*, 17.
- Zapata et al. (2023). Motivación laboral y su relación con el desempeño de colaboradores en empresa de rubro textil. *Revista Científica de la UCSA, Vol.10 N.o2 Agosto, 2023: 20-31*, 12.
- Zúñiga. (08 de marzo de 2023). *Observatorio de RR HH*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/bienestar/el-salario-emocional-un-factor-decisivo-para-retener-talento-en-las-empresas.html>