



MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER

Diseño de un plan de retención del talento para directivos a través de un modelo predictivo del absentismo

Silvia Ezpeleta Erro

Tutor: Iciar Civantos Gómez

Madrid, junio del 2021

Resumen:

El presente trabajo tiene como objetivo principal el predecir los posibles factores de comportamiento que motivan a los trabajadores al absentismo en entornos organizacionales. Se pretende profundizar y reflexionar acerca del concepto de absentismo laboral y observar, a partir de una base de datos, los factores intervinientes. Para ello, se realizará una observación de la correlación de las variables independientes (*Age, Job Level, Environment Satisfaction, Monthly Income, Years in Current Role, Relationship Satisfaction, Years At Company, Years Since Last Promotion, etc.*) con la variable dependiente *Attrition*, para, más tarde, diseñar un modelo predictivo. A su vez, a lo largo del trabajo, se quiere valorar e identificar metodologías activas que pongan de manifiesto las gestiones para prevenir y reducir dicha fuga de talento y, con ello, realizar una propuesta de mejora, partir del análisis de los datos.

Palabras Clave: Absentismo laboral, Correlación, Modelo predictivo, Dataset, Método Harvard de Negociación, Instrumento de modos de conflicto de Thomas y Kilmann.

Abstract:

The main objective of this work is to predict the possible behavioral factors that motivate workers to absenteeism in organizational environments. It is intended to deepen and reflect on the concept of work absenteeism and observe, from a database, the intervening factors. To do this, an observation will be made of the correlation of the independent variables (*Age, Job Level, Environment Satisfaction, Monthly Income, Years in Current Role, Relationship Satisfaction, Years At Company, Years Since Last Promotion, etc.*) with the dependent variable *Attrition*, to later design a predictive model. In turn, throughout the work, we want to assess and identify active methodologies that highlight the efforts to prevent and reduce said brain drain and, with this, make a proposal for improvement, based on the analysis of the data.

Keywords: Work Absenteeism, Correlation, Predictive model, Dataset, Harvard Method of Negotiation, Thomas and Kilmann Conflict Mode Instrument.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	4
MARCO TEÓRICO	6
ANÁLISIS DE DATOS	8
PROPUESTA DE MEJORA DE PREVENCIÓN	19
Modelo Harvard de negociación (Fisher y Ury, 2004).....	19
Conflict Mode Instrument (Thomas & Killmann, 1974).....	23
Desarrollo de competencias para una mayor implementación de los modelos.	27
CONCLUSIONES.....	31
BIBLIGRAFÍA.....	34
ANEXOS.....	36
ANEXO I: The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (1974).....	36

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Máster corresponde a los estudios del Máster Universitario en Recursos Humanos de la Universidad Pontificia de Comillas y ha sido dirigido por Iciar Civantos Gómez. En él, se pretende profundizar acerca del concepto del absentismo laboral que, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), es la inasistencia al trabajo de un empleado por causas justificadas o injustificadas (Cuevas et al., 2011). Se podría decir que se trata de cualquier falta de asistencia en el trabajo, siempre que se trate de una ausencia cuando estaba previsto que asistiera, excluyendo las vacaciones, las huelgas, etc.

Según Guerrero, J. (1995), el absentismo o ausentismo laboral se ha incrementado considerablemente en la totalidad de los países industrializados desde la décadas de los sesenta, llegando a ser examinado desde perspectivas conceptuales y metodológicas distintas:

- a) Algunos han centrado su interés en el tiempo perdido por las ausencias, por ejemplo, las horas o días dejados de trabajar en un año.
- b) En los fenómenos de salud relacionados con él, como la accidentalidad y enfermedad generadas dentro y fuera del trabajo, los servicios de atención médica, etc.
- c) En las condiciones propias del medio intralaboral, tales como los ritmos productivos, el trabajo repetitivo, los salarios, la sobrecarga física, los excedente ruidos, estrés térmico, etc.
- d) En las condiciones extralaborales, como los medios y las formas de transporte, la distancia entre el hogar y el trabajo, la violencia sociopolítica, las crisis familiares, etc.
- e) En las actitudes individuales, como el alcoholismo, la satisfacción y en las consecuencias que tiene para la productividad, en términos de costos.

Es por ello por lo que, en el momento de calcular los costos de un proyecto de producción, es común incluir, entre otros, la cuota de absentismo laboral y sus

correspondientes efectos. Teniendo esto en cuenta, varios investigadores señalan que, a fines de la década de los ochenta, en Estados Unidos el absentismo produjo una pérdida de \$40 mil millones por año, debido al déficit de productividad (Cascio, W.F., 1993).

Dado que se trata de un tema preocupante y que requiere de gran relevancia, ya que genera sobrecostos, pérdidas y desordenes dentro de las empresas (Berón et al., 2021), mi principal objetivo es conocer las variables que influyen en que las personas decidan ausentarse del lugar de trabajo y, a través de una práctica experimental, diseñar un modelo predictivo, poder implementar en el entorno organizacional.

Para ello, me surgieron varias preguntas: ¿a qué nos referimos exactamente con ausentismo? ¿qué factores o variables influyen y motivan a las personas a ausentarse del puesto de trabajo? ¿cómo se puede medir que dichas variables afectan y en qué modo? ¿cómo puedo plantear una alternativa a esta problemática? Con el fin de dar respuesta a estas cuestiones, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- a) Conocer y profundizar en el concepto de absentismo laboral.
- b) Determinar los factores o variables que influyen de manera negativa en este suceso.
- c) Analizar los datos, a través de un *dataset*, y observar si existen similitudes en dichas variables.
- d) Establecer, a través del análisis de los datos, un modelo predictivo en el que se observe la correlación entre la variable dependiente (*Attrition*) y las variables independientes.
- e) Investigar acerca de modelos que puedan ayudar a retener el talento.
- f) Realizar una propuesta de mejora que ayude a prevenir el absentismo.

MARCO TEÓRICO

En cuanto al marco teórico, estudios estiman el impacto económico de la asistencia y el ausentismo en la productividad, en un estudio basado en encuestas realizadas por gerentes de diversos sectores (Strömberg et al., 2017). En dichas encuestas encuentran una relación entre el trabajo, la pérdida de productividad, y el ambiente salud – trabajo.

Otros trabajos analizan la gestión del ausentismo en el lugar de trabajo, con el fin de tener una visión más amplia sobre este problema y poder establecer posibles soluciones (Cucchiella et al., 2014). Así mismo, es importante resaltar que el ausentismo en el trabajo también puede ser ocasionado por otra serie de enfermedades o factores relacionados como: depresión, dolor, fatiga, ritmo, postura, horas de trabajo, distancia al lugar de trabajo, duración del descanso, etc. (Saidane et al., 2018).

Igualmente, el ausentismo o presentimos puede estar influenciado por otra serie de enfermedades como artritis. En este estudio se encuentran ausentismos o presentimos en pacientes con esta patología, lo cual puede llevar a la empresa a costos muy altos, superiores a los costos directos (Verstappen, S., 2015). Así mismo, algunos estudios demuestran que incluso las vacunas pueden tener un impacto significativo en los ausentismos (Murthi et al., 2019).

Por su parte, otras investigaciones (Johnston et al., 2019) muestra la relación lineal negativa existente entre la gravedad de la depresión y el presentimos, al mismo tiempo que muestran una relación estadísticamente significativa entre la gravedad de la depresión y el ausentismo.

Algunos otros autores (Bennedsen et al., 2019), han estudiado los diferentes factores del ausentismo, clasificándolos en factores empresariales (incentivos, cultura) y personales (motivación, ética), como resultado de este estudio, estos autores encontraron que los factores empresariales explican hasta en un 60% las diferencias de

ausentismo entre las distintas empresas. En estos estudios el ausentismo en empresas familiares con mayores incentivos parece disminuir.

Las relaciones conflictivas en el trabajo y su gestión ineficaz constituyen uno de los estresores de carácter psicosocial más importantes para la calidad de vida laboral y la productividad organizacional (Roberts, 2005). Es por ello, que la importancia de los conflictos entre niveles en las organizaciones son algunos datos que muestran que los directos o líderes de equipo dedican más del 20% de su tiempo a gestionar este tipo de conflictos y a buscar soluciones para prevenir o paliar sus efectos negativos (Ursiny y Bolz, 2007).

Dado que los factores empresariales representan el 60% del absentismo laboral, veremos si en nuestro análisis podemos sacar conclusiones con respecto a esta idea.

ANÁLISIS DE DATOS

En este segundo capítulo, se pretende realizar un análisis de datos con el objetivo de conocer aquellas variables que incitan a que los empleados dejen la compañía. Para ello, los datos fueron extraídos de un *dataset* que presentaba unas 34 variables; sin embargo, por motivo de síntesis en el análisis, se redujo la investigación a 13 variables, que eran aquellas con las que mayor correlación tenían con la variable dependiente *Attrition* (absentismo).

Antes de comenzar con el análisis, haré una breve presentación de las variables del estudio:

- **Age:** Se trata de una **variable numérica discreta** porque la edad se representa a partir de un único valor determinado por cada año.
- **Attrition:** Se trata de una **variable categórica nominal**, de escala *dummy* o **dicotómica** porque contiene únicamente dos opciones de respuesta: Yes o No.
- **Environment Satisfaction:** Se trata de una **variable categórica ordinal**, ya que existen cuatro niveles distintos, ordenados de manera que el primer nivel, *Low*, tiene una clasificación de satisfacción inferior al nivel que le sigue, que es *Medium*, y así con los siguientes niveles, que son *High* y *Very High*. Estas variables son codificadas numéricamente, convirtiéndose en **variables numéricas discretas**, ya que se establece un único valor, sin posibilidades infinitas entre ellos, para representar cada nivel.
- **Gender:** Se trata de una **variable categórica nominal**, de escala *dummy* o **dicotómica** porque contiene únicamente dos opciones de respuesta: hombre o mujer.
- **Job Level:** Se trata de una **variable categórica ordinal**, ya que existen cinco niveles distintos, ordenados de manera que el primer nivel tiene una clasificación inferior, en cuanto a puesto de trabajo, que el nivel que le sigue y, así sucesivamente con los siguientes niveles. Estas variables

son codificadas numéricamente, convirtiéndose en **variables numéricas discretas**, ya que establece un único valor, sin posibilidades infinitas entre ellos, para representar cada nivel.

- **Job Satisfaction:** Se trata de una **variable categórica ordinal**, ya que existen cuatro niveles distintos, ordenados de manera que el primer nivel, *Low*, tiene una clasificación de satisfacción inferior al nivel que le sigue, que es *Medium*, y así con los niveles que le siguen, que son *High* y *Very High*. Estas variables son codificadas numéricamente, convirtiéndose en **variables numéricas discretas**, ya que establece un único valor, sin posibilidades infinitas entre ellos, para representar cada nivel.
- **Monthly Income:** Se trata de una **variable numérica continua**, ya que el sueldo puede contener valores infinitos representados por decimales. A su vez, esta variable presenta una **escala de razón**, puesto que puede existir que el salario mensual sea 0, aunque no inferior a este.
- **Over Time:** Se trata de una **variable categórica nominal**, de escala *dummy* o **dicotómica** porque contiene únicamente dos opciones de respuesta: Yes o No.
- **Relationship Satisfaction:** Se trata de una **variable categórica ordinal**, ya que existen cuatro niveles distintos, ordenados de manera que el primer nivel, *Low*, tiene una clasificación de satisfacción inferior al nivel que le sigue, que es *Medium*, y así con los niveles que le siguen, que son *High* y *Very High*. Estas variables son codificadas numéricamente, convirtiéndose en **variables numéricas discretas**, ya que establece un único valor, sin posibilidades infinitas entre ellos, para representar cada nivel.
- **Work Life Balance:** Se trata de una **variable categórica ordinal**, ya que existen cuatro niveles distintos, ordenados de manera que el primer nivel, *Bad*, tiene una clasificación de satisfacción inferior al nivel que le sigue, que es *Good*, y así con los niveles que le siguen, que son *Better* y *Best*. Estas variables son codificadas numéricamente, convirtiéndose en

variables numéricas discretas, ya que establece un único valor, sin posibilidades infinitas entre ellos, para representar cada nivel.

- **Years At Company:** Se trata de una **variable numérica discreta**, ya que los años en la compañía se representan a partir de un único valor determinado por cada año. A su vez, esta variable presenta una **escala de razón**, puesto que puede existir que los años que un empleado está en la empresa sean 0, pero no inferiores a este.
- **Years In Current Role:** Se trata de una **variable numérica discreta**, ya que los años que está un empleado en el mismo puesto de trabajo se representan a partir de un único valor determinado por cada año. A su vez, esta variable presenta una **escala de razón**, puesto que puede existir que los años que un empleado está en el mismo puesto de trabajo sean 0, pero no inferiores a este.
- **Years Since Last Promotion:** Se trata de una **variable numérica discreta**, ya que los años que pasan desde la última promoción se representan a partir de un único valor determinado por cada año. A su vez, esta variable presenta una **escala de razón**, puesto que puede existir que los años que pasan desde la última promoción sean 0, pero no inferiores a este.

Una vez hecha la descripción de las variables, comentaré el objetivo de estudio de este análisis de datos. El fin es encontrar, dentro de esta selección de variables de la muestra de las 34 variables originales, aquellas con las que más correlación hay con la variable dependiente *Attrition*, responder a la pregunta de si existe una correlación estadísticamente significativa, para, más tarde, hacer un modelo predictivo. Dicho esto, empezamos con el análisis.

En primer lugar, nos tenemos que hacer la siguiente pregunta: ¿podemos construir un modelo que tenga capacidad predictiva para inferir en el absentismo laboral y las siguientes variables expuestas anteriormente? ¿Qué podemos concluir con ello? A lo largo de trabajo, lo veremos.

Nos encontramos con una variable dependiente categórica nominal (*Attrition*) y varias variables independientes, tanto numéricas y categóricas, codificadas numéricamente.

A continuación, muestro representados en una tabla los estadísticos descriptivos de cada variable para tener más información acerca de cada una de ellas, por si nos pudiese ser de utilidad para la interpretación de los siguientes pasos del estudio:

	<i>Age</i>	<i>Attrition</i>	<i>Environment Satisfaction</i>	<i>Job Level</i>
Min.	18.00	0.0000	1. 000	1.000
1st Qu.	30.00	0.0000	2. 000	1.000
Median	36.00	0.0000	3.000	2.000
Mean	36.92	0.1612	2.772	2.064
3rd Qu.	43.00	0.0000	4.000	3.000
Max.	60.00	1. 0000	4.000	5.000

	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Monthly Income</i>	<i>Over Time</i>	<i>Relationship Satisfaction</i>
Min.	1. 000	1009	0.000	1.000
1st Qu.	2. 000	2911	0.000	2.000
Median	3.000	4919	0.000	3.000
Mean	2.729	6503	0.283	2.712
3rd Qu.	4.000	8379	1.000	4.000
Max.	4.000	19.999	1.000	4.000

	<i>Work Life Balance</i>	<i>Years at Company</i>	<i>Years in Current Role</i>	<i>Years Since Last Promotion</i>	<i>Gender</i>
Min.	1. 000	0.000	0.000	0.000	1.0
1st Qu.	2. 000	3.000	2.000	0.000	1.0
Median	3.000	5.000	3.000	1.000	1.0
Mean	2.761	7.008	4.229	2.188	1.4
3rd Qu.	3.000	9.000	7.000	3.000	2.0
Max.	4.000	40.000	18.000	15.000	2.0

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de las variables de estudio. Fuente: R Studio.

Elaboración propia.

Debido a que la pregunta planteada es si se puede inferir en el absentismo laboral en función de las variables independientes que he expuesto anteriormente, la prueba que hay que aplicar es un **modelo regresión lineal múltiple**. Por lo que, en

primer lugar, realizamos una aproximación de las correlaciones existentes entre las variables independientes y la variable dependiente (*Attrition*); la cual, viene representada de la siguiente manera:

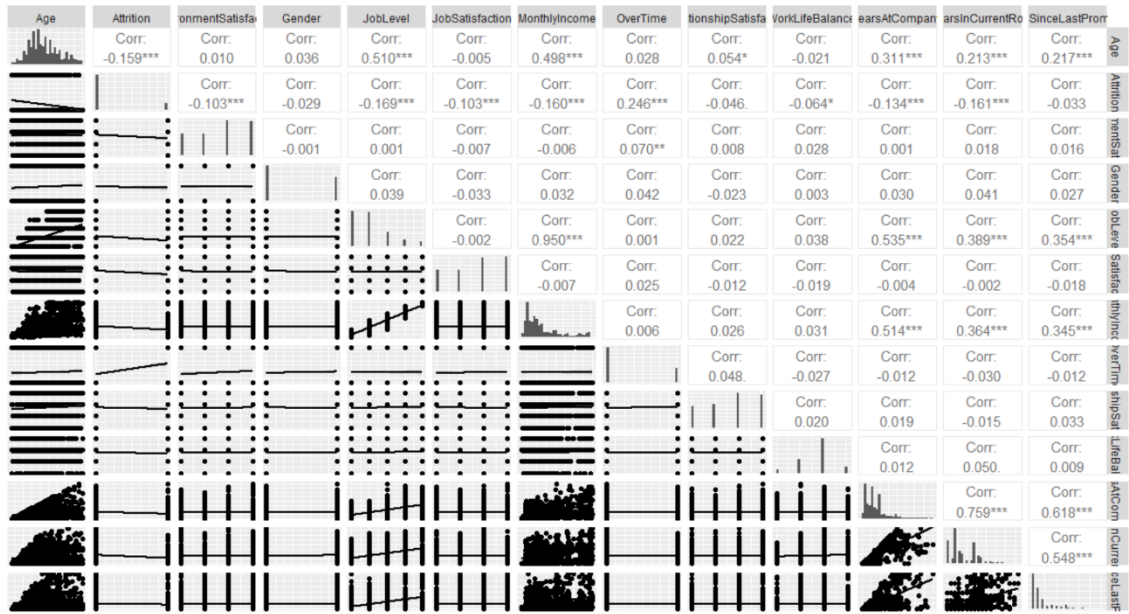


Gráfico 1. *Correlación entre las variables.* Fuente: R Studio. Elaboración propia.

Como podemos observar en el gráfico, la variable dependiente (*Attrition*) presenta una **correlación estadísticamente significativa** con las variables *Environment Satisfaction*, *Job Level*, *Job Satisfaction*, *Montly Income*, *Over Time*, *Work Life Balance*, *Years At Company* y *Years at Current Role*.

En cuanto a la interpretación del gráfico, los coeficientes que se muestran son correspondientes a la prueba de correlación de Pearson. Estos coeficientes pueden tomar un rango de entre -1 a 1, siendo el 0 la muestra de que no hay asociación entre las variables.

En este caso, los coeficientes de correlación de Pearson que más alejados se encuentran del 0 y que, por tanto, muestran una pequeña asociación entre las variables,

tanto positiva como negativa, son las variables *Over Time* y *Job Level*. Es por ello, por lo que me gustaría comentar, de manera más detallada, la interpretación de estas dos variables. Empezaré con la correlación entre *Attrition* con *Over Time* y seguiré con la correlación entre *Attrition* y *Job Level*.

Antes de ver estadísticamente si correlacionan las variables entre sí, lo vamos a ver representado en un gráfico.

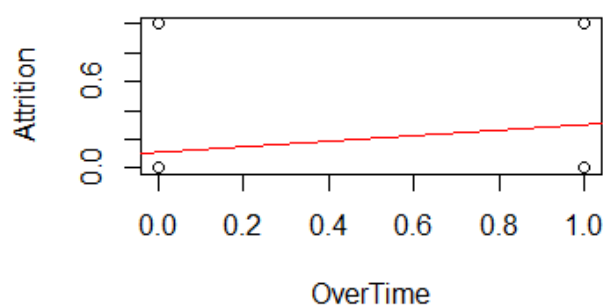


Gráfico 2. Correlación entre las variables *Attrition* y *Over Time*. Fuente: R Studio. Elaboración propia.

En el caso de *Attrition* con *Over Time*, podemos ver que, a simple vista, no se ve ninguna correlación entre las variables puesto que los puntos no siguen ninguna con continuidad. Esto es así porque ambas variables son categóricas, codificadas numéricamente, que vienen a representar *Yes* o *No* en formato numérico 0 y 1. Sin embargo, con la línea roja, establecemos de manera visual el modelo lineal y podemos ver que aparentemente hay una ligera subida, pero esto no muestra una correlación clara entre ambas variables. Por lo que, vamos a intentar ver si estadísticamente existe algún tipo de relación.

Lo primero que vamos a hacer para saber si ambas variables siguen una distribución normal y, con ello, saber si debemos utilizar la prueba de correlación de

Pearson (distribución normal) o el test de correlación de Shapiro (distribución no normal), es sacar el p-valor para saber si es significativo o no.

```
Pearson's product-moment correlation
data: Attrition and OverTime
t = 9.7292, df = 1468, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 0.1974754 0.2935516
sample estimates:
      cor
0.246118
```

Imagen 1. *Coefficiente de correlación y p-valor de entre las variables Attrition y Over Time.* Fuente: R Studio. Elaboración propia.

Al sacar el p valor de la variable *Attrition* con *Over Time* podemos ver que es de $2.2e-16$, por lo que, al ser menor que 0.05 podemos decir que se trata de una **correlación estadísticamente significativa**. Aunque, como el coeficiente de correlación de Pearson es 0.246, podemos decir que no hay una gran asociación entre las variables, ya que 0.246 se encuentra más próximo al 0 que del 1. No obstante, al estar por encima del 0 tiene una correlación positiva, esto quiere decir que, **a mayor horas extra en el puesto de trabajo, mayor es la posibilidad de que el empleado abandone la empresa.**

A continuación, haremos lo mismo con la variable *Job Level*. Veremos si, representado gráficamente, las variables correlacionan entre sí.

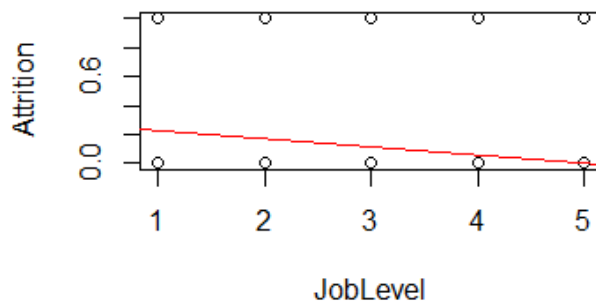


Gráfico 3. *Correlación entre las variables Attrition y Job Level.* Fuente: R Studio. Elaboración propia.

En este caso, podemos ver que tampoco, a simple vista, se ve gran correlación entre las variables, puesto que los puntos no siguen ninguna con continuidad. Sin embargo, con la línea roja, establecemos de manera visual el modelo lineal y podemos ver que, aparentemente, hay una ligera bajada. Por lo que, vamos a intentar ver si estadísticamente existe algún tipo de relación.

Sacamos el p-valor de las variables para saber es significativo o no y, con ello, saber la muestra sigue una distribución normal. Dicho esto, si es así, utilizaremos la prueba de correlación de Pearson.

```
Pearson's product-moment correlation
data: Attrition and JobLevel
t = -6.5738, df = 1468, p-value = 6.795e-11
alternative hypothesis: true correlation is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 -0.2183444 -0.1190062
sample estimates:
 cor
-0.1691048
```

Imagen 2. *Coefficiente de correlación y p-valor de entre las variables Attrition y Job Level.* Fuente: R Studio. Elaboración propia.

Al sacar el p valor de la variable *Attrition* con *Job Level*, podemos ver que es de $6.795e-11$, por lo que, al ser menor que 0.05 podemos decir que se trata de una **correlación estadísticamente significativa**. Aunque, como el coeficiente de correlación de Pearson es -0.169, podemos decir que no hay una gran asociación entre las variables, ya que -0.169 se encuentra más próximo del 0 que del 1. No obstante, al estar por debajo del 0 tiene una correlación negativa. Esto quiere decir que, **a mayor**

nivel jerárquico en el puesto de trabajo, menor es la posibilidad de que el empleado abandone el puesto de trabajo y, viceversa, cuanto menor jerárquicamente sea el nivel del puesto de trabajo, más posibilidades hay de que abandone la empresa.

A su vez, podemos ver que la variable *Job Level* tiene una alta correlación con otras variables y que esto nos puede servir de gran ayuda para entender este razonamiento.

He representado en este gráfico, extraído de la síntesis de correlación de Pearson realizado en R Studio, las variables que correlación con *Job Level*:

<i>Job Satisfaction</i>	<i>Monthly Income</i>	<i>Over Time</i>	<i>Relationship Satisfaction</i>	<i>Work Life Balance</i>	<i>Years at Company</i>	<i>Years at Current Role</i>	<i>Years Since Last Promotion</i>	
0.002	0.950***	0.001	0.022	0.038	0.535***	0.389***	0.354***	<i>Job Level</i>

Imagen 3. *Coefficientes de correlación entre variables con Job Level.* Fuente: R Studio. Elaboración propia.

En él, podemos ver que *Job Level* tiene una correlación muy alta con *Monthly Income*, casi de 1. Esto quiere decir que cuanto más gana un empleado al mes, más cargo jerárquico tiene dentro de la empresa. Esto tiene bastante sentido también con la siguiente variable con la que más correlaciona que es *Years At Company*, ya que cuanto más tiempo lleve un empleado en la empresa, más cargo tiene y más salario gana al mes.

Observando aún más las variables, vi que la variable *Age* tiene una alta correlación significativa con las variables *Job Level* y *Monthly Income*. Por tanto, llegué a las siguientes conclusiones: *una persona que tiene con mayor edad, gana un mayor sueldo al mes, tiene un mayor cargo en la empresa y lleva más tiempo en la compañía.* A esto se le suma que tiene una correlación negativa con *Attrition* que quiere decir que a mayor edad y, por tanto, todo lo comentado anteriormente, menor posibilidad de que abandone la empresa.

Attrition	onmentSatisfa	Gender	JobLevel	JobSatisfaction	MonthlyIncome	OverTime	tionshipSatisfa	orkLifeBalance	earsAtCompan	arsInCurrentRo	SinceLastProm	Age
Corr:	Corr:	Corr:	Corr:	Corr:	Corr:	Corr:	Corr:	Corr:	Corr:	Corr:	Corr:	Corr:
-0.159***	0.010	0.036	0.510***	-0.005	0.498***	0.028	0.054*	-0.021	0.311***	0.213***	0.217***	

Imagen 4. Coeficientes de correlación entre variables con Age. Fuente: R Studio. Elaboración propia.

Entendiendo esto, tomaremos para hacer el modelo predictivo aquellas variables que correlacionen altamente con *Attrition*, en comparación con el resto, pero no tomaremos aquellos que correlacionan altamente entre ellas, es decir, no tomaremos las variables *Monthly Income*, *Years at Company*, *Years at Current Role*, *Years Since Last Promotion* porque vendrían a estar explicadas con la variable *Job Level*, que la que más correlación tiene en común con estas y, por tanto, no tiene mucho sentido incluirlas.

Por lo que, a continuación, realizamos un modelo predictivo con las siguientes variables: *Age*, *Over Time*, *Job Level* y *Job Satisfaction*.

```
(Intercept)      OverTime      JobLevel      Age Jobsatisfaction
0.443351831      0.205676714  -0.037908366  -0.004376502  -0.036830456
```

Imagen 5. Modelo predictivo. Fuente: R Studio. Elaboración propia.

```
Coefficients:
              Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  0.443352   0.044242  10.021 < 2e-16 ***
OverTime     0.205677   0.020138  10.213 < 2e-16 ***
JobLevel     -0.037908   0.009521  -3.982 7.18e-05 ***
Age          -0.004377   0.001154  -3.792 0.000156 **
Jobsatisfaction -0.036830   0.008224  -4.478 8.10e-06 ***
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3475 on 1465 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.11, Adjusted R-squared:  0.1076
F-statistic: 45.28 on 4 and 1465 DF, p-value: < 2.2e-16
```

Imagen 6. Coeficiente de correlación y p-valor de las variables *Attrition*, *Over Time*, *Job Level*, *Age* y *Job Satisfaction*. Fuente: R Studio. Elaboración propia.

Dicho modelo presenta un R Squared de 0.1076, es decir, que presenta un 10% de varianza capaz de explicar el modelo. Observando el p valor, vemos que es de 2.2e-16 que, al ser menor que 0,05 (nivel de confianza del 95%), es **estadísticamente significativo**. Por lo que, aun siendo moderada la predicción de este modelo, es significativa. Por lo que, podemos concluir que la variable con más correlación con la variable dependiente *Attrition es Over Time*, siendo la que sigue *Job Level*. Es por ello por lo que, a mayor horas extra en el puesto de trabajo, mayor es la posibilidad de que el empleado abandone la empresa.

PROPUESTA DE MEJORA DE PREVENCIÓN

En este capítulo, mi intención es ofrecer una propuesta de mejora con el fin de retener el talento interno. Hemos podido ver en el análisis de los datos que existen dos variables que se encuentran relacionadas con que los trabajadores decidan cambiar su lugar de trabajo. Es por ello que, en este capítulo, ofreceré dos tipos de propuestas distintos: uno para la variable *Over Time* y otro para la *variable Job Level*.

Modelo Harvard de negociación (Fisher y Ury, 2004).

Hay veces que nos encontramos situaciones en las que las horas extraordinarias forman parte de la cultura de la empresa. Las horas extraordinarias tiene carácter voluntario, a no ser que hayan sido pactadas con anterioridad en un pacto individual o colectivo (Art.35.4. E.T.)

Es por ello que desde los altos cargos deben fomentar una negociación con sus trabajadores de forma que no solo miren por sus propios intereses, sino que también entiendan los intereses y necesidades de los trabajadores. Por lo que, me dispongo a describir un modelo propuesto por Roger Fisher y William Ury (2004), el cual trata de un método claro y conciso de negociación, que ofrece una estrategia directa y decidida para proteger los propios intereses y al mismo tiempo entender los intereses contrarios de otras personas, donde la intención es que ambas partes salgan ganando.

Cualquier método de negociación debe juzgarse conforme tres criterios: *debe conducir a un acuerdo sensato, debe ser eficiente y debe mejorar, o por lo menos no deteriorar, la relación entre las partes*. Un acuerdo sensato puede definirse como aquel que satisface los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible, que resuelve los conflictos de intereses de equidad, que es durable y que tiene en cuenta los intereses de la comunidad.

Para ello, antes de adentrarnos con los siete elementos que proponen Fisher y Ury para desarrollar este tipo de método de negociación, conviene destacar cuatro fundamentos esenciales:

Separe a las personas del problema. Las personas no somos ordenadores, sino que somos seres intensamente emotivos, que tenemos con frecuencia percepciones radicalmente diferentes y a las que nos cuesta trabajo comunicarnos de forma clara. Por lo general, las emociones se entremezclan con los méritos objetivos del problema. La toma de posiciones acentúa ese problema, porque los egos o parte consciente de las personas se identifican con las posiciones. Por estos motivos, antes de empezar a trabajar sobre el problema, se debe identificar y solucionar separadamente el “problema” de las personas”.

Concéntrese en los intereses, no en las posiciones. Con frecuencia, una posición negociadora oscurece lo que uno realmente quiere. Llegar a un compromiso entre posiciones, probablemente no producirá un acuerdo que tenga en cuenta las necesidades humanas que llevaron a las personas a adoptar esas posiciones. Por lo que, se debe superar los inconvenientes de concentrarse en las posiciones declaradas de las personas cuando el objetivo de la negociación es satisfacer los intereses subyacentes.

Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar. Diseñar soluciones óptimas bajo presión supone una gran dificultad e inhibe la creatividad. Estas limitaciones pueden contrarrestarse reservando un tiempo dentro del cual pueda pensarse en una amplia gradación de solución posibles que favorezcan los intereses compartidos y que concilien creativamente los intereses diferentes. De ahí que, antes de intentar ponerse de acuerdo, invente opciones de beneficio mutuo.

Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo. Para evitar premiar la intransigencia, no se debe insistir en que los términos se basen en el criterio que cada uno seleccione, sino que el resultado se rija por algún criterio justo, tal como el valor en el mercado, la opinión de un experto, la costumbre o la ley. La discusión de estos criterios, más que lo que las partes están dispuestas a hacer o no hacer, conducirá a que ninguna de ellas tenga que ceder ante la otra; ambas pueden acoger una solución justa, de ahí que se deba insistir en criterios objetivos.

Las cuatro proposiciones básicas de la negociación según principios son relevantes desde el momento que se empieza a pensar en la negociación hasta el

momento en que se llega a un acuerdo o en que se decida desistir. Ese periodo puede dividirse en tres etapas: *análisis*, *planeación* y *discusión*.

Durante la *etapa de análisis*, simplemente se trata de hacer un diagnóstico de la situación -recoger información, de organizarla, y de reflexionar sobre ella. Se consideran los problemas humanos de las percepciones sesgadas, las emociones hostiles, las comunicaciones poco claras, lo mismo que identificar sus intereses y los de la otra parte. Querrá identificar las opciones ya propuestas y los criterios ya sugeridos como base para un acuerdo.

Durante la *etapa de planeación*, usted se ocupa de los mismos cuatro elementos una segunda vez, generando ideas y decidiendo lo que debe hacerse. ¿Cómo piensa manejar el problema de las personas? ¿Cuáles son algunos de los objetivos realistas? Será necesario que usted genere opciones y criterios adicionales para seleccionarlas.

Durante la *etapa de discusión*, cuando las partes se están comunicando, buscando un acuerdo, los mismo cuatro elementos serán el mejor tema de discusión. Se pueden reconocer y manejar las diferencias de percepción, los sentimientos de frustración y de ira, y las dificultades en la comunicación. Cada parte debe llegar a entender los intereses de la otra. Entonces cada una puede colaborar en la generación de opciones que sean mutuamente ventajosas, y buscar acuerdos pasados en criterios objetivos para resolver los intereses opuestos.

En definitiva, a diferencia de la negociación basada en posiciones, el método de negociación basado en principios consiste en concentrarse en los intereses básicos, en opciones mutuamente satisfactorias y en criterios justos, que, por lo general producen un acuerdo prudente. Con ello, se permite lograr un consenso gradual sobre una decisión común de forma eficiente, permitiendo entender al otro negociador como persona, de forma directa y con empatía, haciendo posible un acuerdo amistoso.

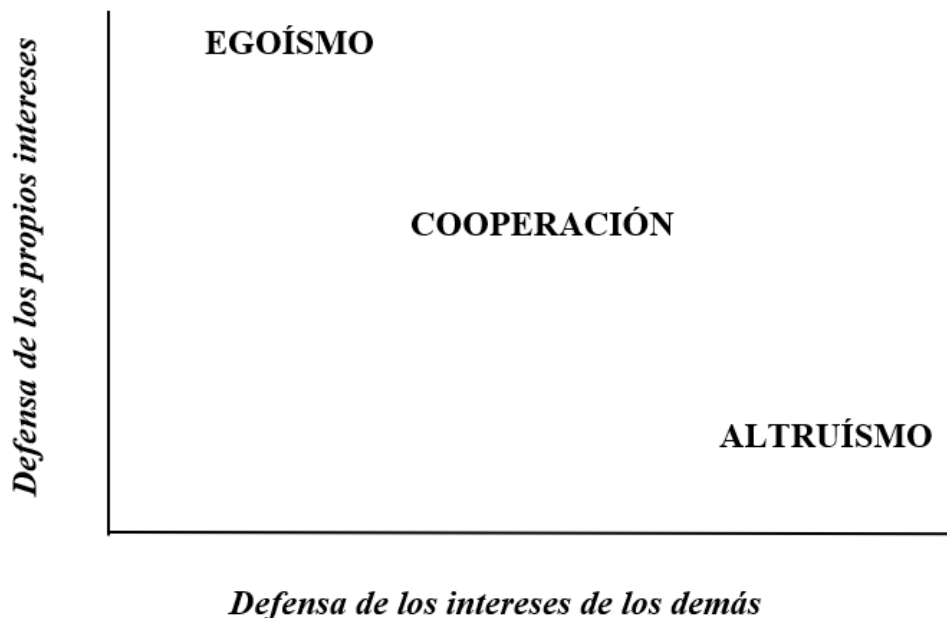
Una vez mencionados estos cuatro fundamentos, nos adentramos en las fases que proponen Fisher y Ury para desarrollar este tipo de método de negociación con inteligencia:

1. Identificar y centrarse en el problema separándolo de las personas involucradas para evitar deteriorar la **relación** en la negociación.
2. Identificar las posiciones de cada parte negociadora, que persiguen unos objetivos concretos.
3. Identificar y priorizar los **intereses**.
4. Generar **alternativas**.
5. Considerar y evaluar las **opciones** en base a **criterios objetivos**.
6. Identificar y evaluar las alternativas, teniendo en cuenta cuál es nuestro punto mínimo aceptable a partir del cual es mejor no seguir con el proceso de negociación.
7. Formular las propuestas definitivas y aceptarlas formalmente, de tal forma que exista un **compromiso** entre las partes sobre el acuerdo que sea viable.

Conflict Mode Instrument (Thomas & Killmann, 1974).

A continuación, propongo otro modelo que, de la mano del anterior, facilita y mejora las relaciones y el clima laboral. La idea es que los directivos fomenten unas relaciones interpersonales con los miembros del equipo donde el conflicto sea visto como motor de cambio y mejora, desde un enfoque positivo de la gestión.

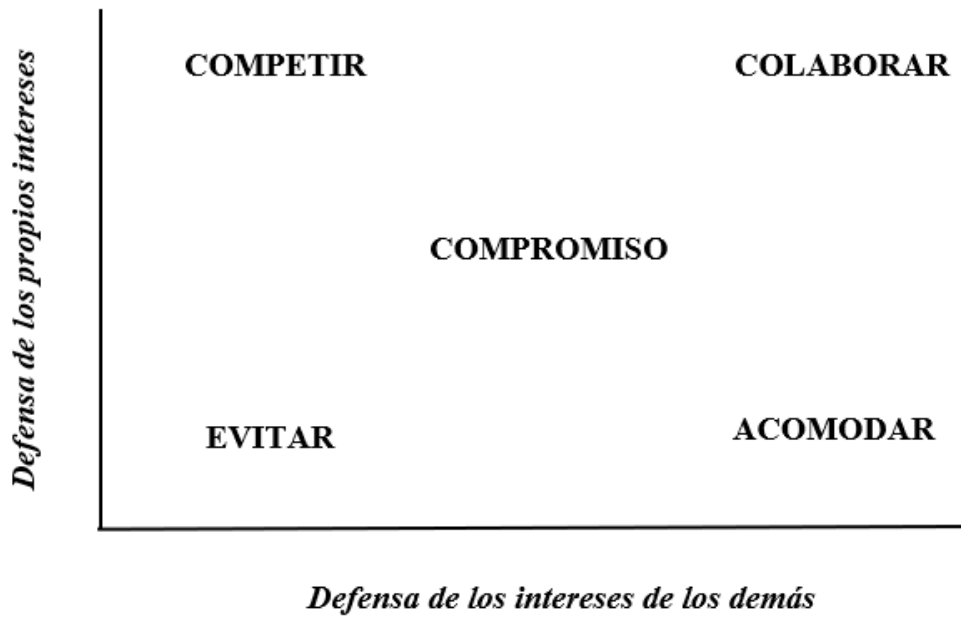
Es por ello que, una vez descrito esto, comentaré el modelo según la visión de Thomas y Killmann. Según estos autores, un conflicto es la percepción de una diferencia de intereses entre dos partes, de las cuales parten tres formas de abordarlos en función de dos grandes dimensiones: *la defensa de los propios intereses* y *la defensa de los intereses de los demás*. La postura **egoísta** es aquella que gestiona sus propios recursos teniendo en cuenta exclusivamente su propia conveniencia, mientras que la postura **altruista** es aquella renuncia a sus propios intereses en beneficio de los demás. La postura **cooperativa** sería el punto medio de ambas posturas.



Cuadro 1. Dimensiones de la gestión de conflictos. Fuente: Thomas y Killmann (1974).

Elaboración propia.

A partir de estas dimensiones, Thomas y Killmann (1974) desarrollaron un cuestionario de 30 ítems que define cinco estilos personales de gestión de conflictos: *Competir, Colaborar, Compromiso, Evitar y Acomodar*.



Cuadro 2. *Modos de gestión de conflictos.* Fuente: Thomas y Kilmann (1974).

Elaboración propia.

A continuación, comentaré sus características particulares, tanto los inconvenientes como las ventajas de cada estilo:

COMPETIR

El competir puede ser tanto para alcanzar objetivos personales, defender una idea que se considera correcta, o simplemente por **necesidad de ganar**. Normalmente es egoísta y poco colaborador y está orientado hacia el poder y hacia la acción. Suele ser agresivo y no acepta lo válido del otro, discrepando sistemáticamente e interrumpiendo a su interlocutor.

En cambio, este modo es efectivo cuando hay que llegar a cabo acciones impopulares (a la autoridad más que a convencer), en asuntos vitales para la supervivencia o bienestar de la empresa y cuando es necesaria una acción rápida y decidida.

EVITAR

La persona que tiende a evitar **niega** y **oculta** el conflicto o lo **aplaza** diplomáticamente, esquivando a la persona conflictiva y comportándose de forma sumisa. Actúan de esta determinada manera ya que consideran que el beneficio de resolverlo es menor que el riesgo de que surja un problema mayoro cuando es necesario conseguir más información, por lo que optan por “enfriar” la situación.

ACOMODAR

La persona es muy complaciente y siempre **antepone** las **necesidades** y **deseos de los demás a los suyos**. Su objetivo en un conflicto o negociación es, ante todo, lograr un acuerdo; por lo que, su cooperación puede ser por altruismo, disciplina o miedo. Esta posición es útil cuando somos conscientes de que nos hemos equivocado, para intentar conseguir una posición mejor para ser escuchados, para aprender de los demás, como gesto de buena voluntad y para evitar una ruptura.

COMPROMISO

Es un término medio en todas las posiciones. Busca más la oportunidad y que todos consigan una **solución aceptable**. Requiere mucho menos esfuerzo y tiempo que el estilo colaborativo.

COLABORAR

La colaboración desarrolla en gran medida ambas dimensiones: el interés por nuestros objetivos y el interés por los objetivos de la otra parte. Requiere **analizar** en detalle el **problema** y **conocer** bien las **necesidades** de ambas partes. Aporta ideas creativas que superen las diferencias. La persona colaboradora admite los desacuerdos,

tiene muy en cuenta las relaciones y tratan con el máximo respeto a la otra parte. Presenta con claridad su postura y la defiende sin atacar. Consigue el compromiso de todos los implicados.

Este tipo de modo de conflicto es muy efectivo cuando ambas partes tienen objetivos importantes, para lograr el compromiso de todos los implicados, combinando diferentes perspectivas y superar sentimientos de hostilidad.

Conviene destacar que no hay uno estilo que sea positivo y otro negativo per se, sino todos tenemos en parte algo de todos los estilos según la situación en la que nos encontremos. Además, el cuestionario de Thomas y Killmann (1974) no se debe utilizar para evaluar a otras personas, ni para criticarlas, ya que no presenta un valor científico elevado. En cambio, es de gran utilizarlo para conocernos un poco mejor, ayudar los colaboradores en su desarrollo, integrar un equipo de proyecto, pero, sobre todo, para atrevernos a cambiar.

Desarrollo de competencias para una mayor implementación de los modelos.

Con la información obtenida en el libro de *cómo desarrollar competencias de liderazgo* de Cardona y García-Lombardía (2011), comentaré un método de desarrollo de competencias para directivos centrado en el manejo de conflictos.

Una vez determinadas las áreas de mejora, conviene determinar los objetivos con concreción. Si el enunciado de nuestro objetivo es algo así como “tengo que tratar de ser menos agresivo cuando comunico”, seguramente no se producirá un avance significativo. Supongamos, por ejemplo, que el primer sujeto encuentra en su informe de resultados que el estilo competitivo es el que más puntuación ha obtenido y que, analizando, se ha percatado de que debería mejorar la comunicación. “Mejorar la comunicación” no es un objetivo bien definido, por lo que es necesario profundizar para poder determinar cuáles son las acciones más adecuadas para su desarrollo y en qué plazo se van a emprender. Para ello, estas acciones deben cumplir las condiciones **MARES** (**M**edibles, **A**sequibles, **R**elevantes, **E**specíficas y **S**eguibles):

- **Medibles:** Si no se pueden medir, no están bien definidas y no se podrá realizar el adecuado seguimiento.
- **Asequible:** Las acciones de un plan de mejora deben ser realistas teniendo en cuenta las circunstancias personales.
- **Relevantes:** Las acciones deben constituir un reto que valga la pena asumir.
- **Específicas:** Deben referirse a comportamientos concretos, evitando las ambigüedades.
- **Seguibles:** Deben poderse establecer hitos de progreso, mediante los que se pueda evaluar el avance realizado.

Una vez desarrollados los objetivos y sus correspondientes acciones, se podrá dar lugar al plan de acción de mejora.

El mejor plan de mejora puede perder toda su eficacia si no incluye un plan de seguimiento. El plan de seguimiento sirve para valorar los avances o retrocesos en el proceso de mejora, analizar las posibles dificultades que hayan surgido durante la fase correspondiente del plan de mejora, reajustar, si fuera necesario, los objetivos y la previsión temporal de logro de estos, y guiar y motivar a la persona para lograr las metas intermedias.

A los sujetos que participaron en el presente trabajo de fin de grado, se les prestará una plantilla de “hoja de avance” en la que deberán anotar, dentro del estilo que desean desarrollar, tres objetivos por cada estilo con sus tres correspondientes acciones, para que facilite la revisión periódica de estas. Estas plantillas se encuentran en el apartado de anexos. A continuación, se mostrará un ejemplo para clarificar la explicación:

ESTILO COMPETITIVO	
COMUNICACIÓN	
Comportamientos para mejorar:	
•	Afrontar las conversaciones de manera clara, sincera y calmada.
•	Buscar momentos oportunos para decir las cosas sin dejar conversaciones pendientes.
•	Escoger el medio idóneo para dar a conocer la información y asegurarse de que el interlocutor la ha comprendido.

Este ejemplo de “hoja de avance” tiene una revisión periódica diaria, pero puede modificarse y hacerse el seguimiento semanalmente, mensualmente o incluso anualmente.

<i>Acciones de mejora</i>		<i>Lu</i>	<i>Ma</i>	<i>Mi</i>	<i>Ju</i>	<i>Vi</i>
1	Buscar los momentos oportunos para decir las cosas sin dejar conversaciones pendientes.					
2	Afrontar las conversaciones de manera clara, sincera y calmada.					
3	Escoger el medio idóneo para dar a conocer la información y asegurarse de que el interlocutor la ha comprendido.					

Dedicar un momento del día a rellenar la hoja de avance, constatando de forma sencilla si se ha realizado o no la acción llevan tan solo unos minutos. Al final de la semana, es conveniente realizar un repaso rápido para evaluar el grado de avance de cada acción de mejora. Es posible que vayamos haciendo bien algunas acciones y en cambio otras las estemos dejando sin hacer. En el caso de las segundas hay que preguntarse por qué.

Existen diversas razones que pueden estar causando una frecuencia insuficiente en la práctica de una acción concreta de mejora. Puede ocurrir, por ejemplo, que no se hayan dado las circunstancias adecuadas para realizar la acción. En este caso no nos hemos de preocupar. Sin embargo, no debemos excusarnos fácilmente pensando que hay una causa externa que explica la falta de frecuencia de esa acción. Lo más adecuado será mantener la acción de mejora que un o se había concretado. No podemos olvidar que para desarrollar una competencia hay que adquirir nuevos hábitos, y ellos significa romper las rutinas habituales y espontáneas.

En casos concretos, es conveniente cambiar el enfoque, buscando otra acción distinta que pueda llegar al mismo objetivo o, incluso, abandonar por un tiempo el propósito de alcanzar ese objetivo. Lo que importa es mantener el esfuerzo de mejora en todo momento, y una actitud positiva ante ese esfuerzo. Quedarse enganchado y atrapado por una acción que no acaba de salir, y perder por ello la alegría interna ante el cambio sería nocivo y puede generar estrés. Cosa muy distinta es que decaiga la ilusión inicial con la que nos pusimos aquella meta. Esta pérdida, como hemos dichos, es normal y no debe extrañarnos ni mermar la actitud de fondo de mejora. La ilusión inicial tiende a ser poco realista porque vislumbra la mejora final sin percibir suficientemente el esfuerzo que conlleva el proceso de mejora. Por ello, hay que aprender a seguir caminando, aunque el camino se torne más empinado.

Finalmente, cuando una acción va saliendo de modo más o menos habitual, llegará un momento en el que deberemos sacarla de la hoja de avance, es decir, la habremos incorporado como un hábito y actuaremos de una forma más automática. El sacar una acción de la hoja de avance no significa necesariamente que ya la tengamos introducida definitivamente en nuestros hábitos de comportamiento. Significa solo que la tenemos lo bastante adquirida como para dedicar la atención a otra acción de mejora nueva. Pero hemos de asegurarnos que, al sacarla de la hoja, no decaiga la frecuencia de la acción. En cada de que decayera significa que aún no estamos entrenados para sacarla y la deberíamos volver a introducir.

CONCLUSIONES

En este último apartado se presentan las principales conclusiones sacadas de la investigación y realización de este Trabajo de Fin de Máster. Para ello, se van a retomar los objetivos planteados al comienzo de este para así poder extraer las conclusiones oportunas.

Concretamente, los objetivos propuestos al comenzar el presente trabajo hacen referencia a: definir el concepto de *absentismo laboral*; determinar los factores que influyen negativamente en él, realizar un análisis de datos para poder determinar qué variables influyen de una manera más fiable, establecer un modelo predictivo de las variables que correlacionan significativamente con la variable dependiente *Attrition* y realizar una propuesta de mejora, de la mano de modelo que ayuden en la gestión y retención del talento en las empresas. Teniendo en cuenta todo esto, se puede concluir que:

1. El *absentismo laboral* es inasistencia al trabajo de un empleado por causas justificadas o injustificadas (Cuevas et al., 2011). Se entiende que se trata de cualquier falta de asistencia en el trabajo, siempre que se trate de una ausencia cuando estaba previsto que asistiera, excluyendo las vacaciones, las huelgas, etc.
2. Existen distintos factores que pueden influir en que los empleados decidan no acudir a su puesto de trabajo o incluso marcharse a otra empresa. Esos factores son los factores empresariales (relaciones, clima, cultura), de salud (psicológico y físico) y personales (motivación, intereses, valores).
3. En el análisis de datos se concluyó que las variables que más correlacionaban significativamente con la variable dependiente *Attrition* eran *Over Time* y *Job Level*. Una vez hecho el modelo predictivo, con margen de varianza del 10%, se pudo ver que a mayor horas extras más posibilidad de que el empleado abandone el puesto de trabajo y a menor nivel de cargo jerárquico en una empresa, más posibilidades hay de que se marche a otra compañía.

4. Como propuesta al manejo de las horas extraordinarias por parte del empresario, planteo el método de negociación se encuentra el *modelo Harvard de la gestión de conflictos de Fisher y Ury (2004)*, un modelo justo en el que ambas partes salen ganando, que parte conforme a tres criterios: *conducir a un acuerdo sensato, ser eficiente y mejorar, o por lo menos no deteriorar, la relación entre las partes*. Para ello, propone cuatro elementos esenciales para la negociación.
 - a. Separar a las personas del problema.
 - b. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones.
 - c. Generar una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.
 - d. Insistir en que el resultado se base en criterios objetivos.
5. Unido al modelo anterior, para fomentar una mayor relación y gestión de los conflictos en el ámbito organizacional por parte de los directivos, con el fin de fomentar un mayor clima y cultura, propongo el *Conflict Mode Instrument de Thomas y Killmann (1974)* donde se presentan cinco formas de abordar los conflictos según estas dos dimensiones. Estas formas de abordar los conflictos son estilos personales de gestión, en lo que se encuentra el estilo *competitivo, colaborativo, acomodativo, evitativo y comprometido*.
6. Por último, con la información obtenida del libro *cómo desarrollar las competencias de liderazgo* de Cardona y García-Lombardía (2011) pude comentar un modelo de desarrollo de competencias para el manejo de conflictos para implementarlo de una manera más satisfactoria.
 - a. En primer lugar, conviene determinar los objetivos con concreción a través del modelo **MARES** (**M**edibles, **A**sequibles, **R**elevantes, **E**specíficas y **S**eguibles). Gracias a este modelo se desarrollan los objetivos con sus correspondientes acciones que podrán lugar al plan

de acción de mejora. Aunque el plan de mejora puede perder toda su eficacia si no incluye un plan seguimiento, en el cual se pueda valorar los avances y retrocesos, así como analizar las posibles dificultades que surjan en durante la fase correspondiente del plan de mejora, reajustar los objetivos y la previsión temporal de logro de estos y guiar y motivar a la persona para lograr las metas inmediatas.

Este Trabajo de Fin de Máster, a nivel personal, me ha servido para poder mejorar mis habilidades en el análisis de datos, a través de la herramienta de R Studio, y así poder interpretar los datos para sacar conclusiones. Además, conocer los factores que afecta e influyen en el absentismo laboral y conocer modelos que ayuden a retener el talento.

Me ha ayudado a darme cuenta de que es importante prestar atención a nuestra percepción, a nuestros intereses y a nuestras necesidades reales, junto con las de las otras personas, para poder resolver los conflictos con eficacia. Por ello, creo que en las empresas se debería formar a personas en la gestión de conflictos, ya que no solo está demostrado que mejora el rendimiento y el clima internos de las organizaciones, sino que aumenta el nivel de satisfacción, motivación y compromiso de los empleados por el trabajo. Lejos de un entorno empresarial siguen existiendo conflictos, por ello considero de suma importancia el desarrollar competencias de manejo para tratar los conflictos con una actitud positiva y proactiva.

BIBLIOGRAFÍA

Bennedsen, M., Tsoutsoura, M., y Wolfenzon, D. (2019). Drivers of Effort: Evidence from Employee Absenteeism, *Journal of Financial Economics*, 133, 658–684, <https://doi.org/10.1016/j.jfineco>

Berón, E. A., Mejía, D., & Castrillón, O. D. (2021). Principales causas de ausentismo laboral: una aplicación desde la minería de datos. *Información Tecnológica*, 32(2), 11–18. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642021000200011>

Cardona, P. & García-Lombardía (2011). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona: Eunsa.

Cascio, W.F. (1993). *Productividad del recurso humano*. Bogotá; Legis, 1993. pp 59-82.

Cucchiella, F., Gastaldi, M. y Ranieri, L. (2014). Managing Absenteeism in the Workplace: the Case of an Italian Multiutility Company, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1157 – 1166.

Cuevas, Y-S., García, T. y Villa, M.(2011). Caracterización del Ausentismo Laboral en un Centro Médico de I Nivel, Tesis Especialista en Salud Ocupacional, , Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario, 1-45. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2834/22647541-2012.pdf;jsessionid=F9137B363B53E6679F6E511E54939405?sequence=1>

Fisher, R. & Ury, W. (2004). *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Guerrero, J. (1995). El ausentismo laboral: relevancia psicosocial. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 14, N°2.

Johnston, D.A., Harvey, S.B. (2019) The Relationship Between Depression Symptoms, Absenteeism and Presenteeism, *Journal of Affective Disorders*, 256, 536–540 <https://doi.org/10.1016/j.jad.2019.06.041>

Murti, M., Otterstatter, M. (2019), Measuring the Impact of Influenza Vaccination on Healthcare Worker Absenteeism in the Context of a Province-Wide Mandatory Vaccinate or Mask Policy, *Vaccine*, 37, 4001–4007 <https://doi.org/10.1016/j.vaccine>.

Roberts, T. (2005). Coaching managers through their conflicts. *Management Services*, 49, 16-18.

Saidane, O., Mahmoud, I. (2018), Factors Leading to Work Absenteeism in Tunisian Ankylosing Spondylitis Patients, *The Egyptian Rheumatologist*, 40, 183–185 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejr>.

Strömberg, C., Aboagye, E. (2017). Estimating the Effect and Economic Impact of Absenteeism, Presenteeism, and Work Environment – Related Problems on Reductions in Productivity from a Managerial Perspective, *Value in Health*, 20, 1058 – 1064 <http://dx.doi.org/10.1016/j.jval.2017.05.008>

Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1974). *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Tuxedo, N.Y.: Xicom.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D Ursiny, T. & Bolz, D (2007). *The top performer's guide to conflict*. Naperville: Sourcebooks, Inc.

Verstappen, S. (2015). Rheumatoid Arthritis and Work: The impact of Rheumatoid Arthritis on Absenteeism and Presenteeism, *Best Practice & Research Clinical Rheumatology*, 29, <http://dx.doi.org/10.1016/j.berh.2015.06.001>

ANEXOS

ANEXO I: The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (1974)

INSTRUMENTO DE THOMAS-KILMANN: Estilo de manejo de conflictos

INSTRUCCIONES:

El *Instrumento Thomas-Kilmann de Modos de Conflicto* (TKI) fue desarrollado en la década de los setenta y evalúa la conducta del individuo en situaciones de conflicto, es decir, situaciones en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. Es utilizado para ayudar a las personas a ver la forma primaria que tienden a usar para abordar el manejo de conflictos.

A continuación, encontrará varios enunciados, con dos opciones de respuesta, que describen posibles respuestas de comportamiento. Para cada par, por favor marque una cruz en la afirmación “A” o “B” que mejor describa su comportamiento característico.

En muchos casos, ni el enunciado A ni el B será representativo de su comportamiento, pero, en este caso, debe escoger aquel que describa mejor la reacción que probablemente tendría usted. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

FORMULARIO:

1

	a. Hay veces que dejo a otros la responsabilidad de resolver el problema.
	b. En vez de negociar las cosas con las que estamos en desacuerdo, trato de expandir las cosas en las que estamos de acuerdo.

2

	a. Trato de encontrar un compromiso.
	b. Hago el intento de tratar tanto sus preocupaciones como las mías.

3

	a. Usualmente soy firme para perseguir mis metas.
	b. Trato de aliviar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.

4

	a. Trato de encontrar una solución de compromiso.
	b. A veces sacrifico mis propios deseos por los de la otra persona.

5

	a. Busco constantemente la ayuda del otro para encontrar una solución.
	b. Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.

6

	a. Trato de evitar crear situaciones incómodas para mí.
	b. Trato de que mi posición sea la que gane.

7

	a. Trato de posponer el asunto hasta que he tenido algún tiempo para pensar.
	b. Doy unos puntos a cambio de otros.

8

	a. Usualmente soy firme para perseguir mis metas.
	b. Trato inmediatamente de traer a la mesa todos los asuntos y preocupaciones.

9

	a. Siento que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
	b. Hago algún esfuerzo para que se haga lo que yo quiero.

10

	a. Soy firme para perseguir mis metas.
	b. Trato de encontrar una situación de compromiso.

11

	a. Trato inmediatamente de poner sobre la mesa todos los asuntos y preocupaciones.
	b. Puede ser que trate de aliviar los sentimientos del otro para preservar nuestra relación.

12

	a. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
	b. Le dejo valer algunas de sus posturas si me deja que algunas de las mías valgan.

13

	a. Propongo una solución intermedia.
	b. Presiono para que mis puntos valgan.

14

	a. Le cuento mis ideas y le preguntas las de él/ella.
	b. Trato de mostrarle la lógica y el beneficio de mi posición.

15

	a. Tal vez trate de aliviar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
	b. Trato de hacer lo necesario para evitar tensiones.

16

	a. Trato de no lastimar los sentimientos del otro.
	b. Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi postura.

17

	a. Usualmente soy firme para perseguir mis metas.
	b. Acepto algunas de sus posturas si acepta algunas de las mías.

18

	a. Si hace a la otra persona feliz, tal vez le permita mantener sus puntos de vista.
	b. Acepto algunas de sus posturas si acepta algunas de las mías.

19

	a. Trato inmediatamente de poner sobre la mesa todos los asuntos y preocupaciones.
	b. Trato de posponer el asunto hasta que he tenido algún tiempo para pensar.

20

	a. Trato inmediatamente de trabajar sobre nuestras diferencias.
	b. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas.

21

	a. Cuando negociamos, trato de ser considerado con los deseos de la otra persona.
	b. Siempre me inclino a discutir abiertamente el problema.

22

	a. Intento encontrar una postura intermedia entre la de la otra persona y la mía.
	b. Defiendo mis deseos.

23

	a. Con frecuencia me preocupo por satisfacer las necesidades de todos.
	b. Hay momentos en los que dejo que otros tomen la responsabilidad de resolver el problema.

24

	a. Si la postura del otro parece muy importante para esa persona, trato de cumplir sus deseos.
	b. Trato de que la otra persona acepte un compromiso.

25

	a. Trato de mostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.
	b. Cuando negociamos, trato de ser considerado con los deseos de la otra persona.

26

	a. Propongo un arreglo intermedio.
	b. Casi siempre me preocupo por satisfacer los deseos de todos.

27

	a. A veces evito tomar posturas que puedan crear controversias.
	b. Dejo que la otra persona mantenga sus puntos de vista si eso la hace feliz.

28

	a. Usualmente persigo mis metas firmemente.
	b. Usualmente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.

29

	a. Propongo una solución intermedia.
	b. Siento que no vale la pena preocuparse por las diferencias.

30

	a. Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.
	b. Siempre comparto el problema con la otra persona para que busquemos una solución.

Thomas, K. W. y Kilmann, R.H. (1974). *The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, Tuxedo, N.Y.: Xicom.