



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Maestría en Dirección de Recursos Humanos

La gestión del ausentismo desde diferentes perspectivas de liderazgo. El caso de una empresa de servicios de comunicación satelital ubicada en Argentina, provincia de Buenos Aires, entre los años 2012-2016.

Autora: Lic. Anastasia Mariana Nuñez

Director: Prof. Carlos Cornejo

Mayo 2021

DEDICATORIAS

Dedico esta tesis a mi madre por el apoyo y aliento constante que me brindó para finalizar mi tesis y con su ejemplo inspirarme día a día a lograr mi título de Magister y nunca bajar los brazos en pos de trabajar por la superación personal de cada uno.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Director de tesis, Carlos Cornejo, por su constante acompañamiento en este desafío de la producción de mi tesis.

A la Profesora y Coordinadora de tesis, Dra. Isabel Pérez Jáuregui por sus recomendaciones y valioso conocimiento en el diseño del presente trabajo de investigación.

Y a la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de la UCES que me permitió perfeccionarme como profesional y alcanzar con mi tesis el objetivo de ser Magister.

RESUMEN

La presente tesis no solo es el producto final de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos, es también la obra que permitió describir y analizar las diferentes perspectivas que tienen los líderes de la organización, sobre el ausentismo en una empresa de servicios de comunicación satelital ubicada en Argentina, provincia de Buenos Aires, entre los años 2012-2016.

Si bien existe literatura que trata el tema del ausentismo, generalmente se enfocan desde una óptica teórica. En esta investigación de caso el tema es abordado tanto teórica como empíricamente desde una perspectiva descriptiva, longitudinal, cualitativa, empleando observación y entrevista semiestructurada en profundidad como una medición de gestión del valor estratégico que ella puede tener a nivel organizacional y específicamente para el área de Recursos Humanos.

Creemos que esta investigación es un instrumento estratégico para la compañía y para la Gerencia de RR.HH. ya que contribuye con la integración de las acciones estratégicas que se implementan en relación al ausentismo de la organización.

A lo largo de las páginas de esta obra, el lector podrá descubrir el motivo de nuestra tesitura y podrá comprobar cómo hemos descripto las diferentes perspectivas sobre el ausentismo que tienen los líderes de la organización en estudio y que las mismas son significativas respecto a la consideración y logro de los objetivos organizacionales.

Esta investigación contribuye con la organización puesto que permitirá conocer la importancia de las acciones que los líderes implementaron en relación al ausentismo. También colaborará con la Gestión de RR.HH ya que le permitirá conocer las diferentes perspectivas de los líderes sobre las acciones que se tomaron en las áreas que componen el Telecenter y los motivos que llevan a los empleados a ausentarse.

La presente tesis, podría ser considerada para continuar con futuras investigaciones en organizaciones de características similares a la estudiada, dado que puede contribuir al abordaje de las empresas en materia de ausentismo.

Palabras clave: ausentismo-liderazgo-gestión de RRHH

ÍNDICE GENERAL

Índice de Cuadros	10
Índice de Gráficos	11
Índice de Figuras	12
1. INTRODUCCIÓN	13
1.1 Formulación del Problema	13
1.2 Justificación	14
1.3 Objetivos	15
1.4 Estructura general de la Tesis	16
1.5 Principales conclusiones y aportes de la investigación	18
2. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO	20
2.1. Consideraciones centrales	20
2.1.1 Ausentismo	20
2.1.1.1 Definiciones de ausentismo	20
2.1.1.2 Medición	21
2.1.1.3 Clasificación	22
2.1.1.3.1 Apertura de los diferentes tipos de ausentismo	25
2.1.1.3.2 Causas del ausentismo injustificado	26
2.1.1.4 Acciones de prevención del ausentismo	28
2.1.2 Los líderes y sus competencias en la gestión de RR.HH.	29
2.1.2.1 El clima organizacional y su relación con el ausentismo	29

2.1.2.2	El rol del profesional de Recursos Humanos	32
2.1.2.3	El rol del Supervisor	33
2.1.2.4	Características del líder: ¿Cómo distinguir a un líder?	35
2.1.2.5	Las Inteligencias Múltiples según Gardner	36
2.1.2.5.1	Las inteligencias Personales	37
2.1.2.6	El Talento del líder	37
2.1.2.6.1	Características de las Altas Capacidades	39
2.1.2.7	Liderazgo en el manejo de los equipos	40
2.1.2.8	Diferentes estilos de liderazgo	42
2.1.2.9.	Modelo de Aprendizaje 70-20-10	44
2.1.2.10.	Experiencias significativas	46
2.1.3.	Gestión de RRHH y Estructuras básicas de las organizaciones	47
2.1.3.1.	Buenas prácticas de control de ausentismo	48
2.1.3.2.	El rol del profesional de Recursos Humanos	48
3.	PRESENTACION DE LA EMPRESA	51
3.1	Introducción a la estructura de la organización en estudio	51
3.2	Análisis de la estructura de la empresa	51
3.3	Análisis de la gestión de RR.HH. de la empresa en la presente	
	Investigación	52
3.4	El ausentismo en las empresas según la visión de los líderes: Gerente, Jefe, Team Leader, y RR.HH.	56
3.4.1	Indicadores de gestión de RR.HH.	56
3.4.2	Medir lo importante	58
3.4.3	El uso del tablero de comando	60
3.5	Intervención del Sindicato que los agrupa y su relación con las empresas	60

3.5.1	Sindicato Argentino de Televisión	60
3.5.2	Principales diferencias entre las licencias en convenio Vs la Ley de Contrato de Trabajo.	62
3.5.3	Licencias Planeadas Vs. Licencias No Planeadas	63
3.5.4	Gráficos de representatividad de la dotación de la Gerencia de Retenciones	65
4.	METODOLOGÍA	67
4.1	Aspectos centrales	67
4.1.1	Tipo de estudio	67
4.1.2	Criterios de selección del caso estudiado	67
4.1.3	Muestra estudiada	68
4.1.4	Técnicas	68
4.1.4.1	Observación participante	68
4.1.4.2	Entrevista en profundidad	69
5.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	74
5.1	La percepción de los líderes, la alta dirección y RR.HH. en la gestión del ausentismo	74
5.2	La relación con los delegados gremiales de la empresa	75
5.3	El área de control de gestión	76
5.4	El Rol del Profesional de RR.HH. respecto de las perspectivas de los líderes de Retenciones Voluntarias y el HRBP	77
5.5	Clasificación del ausentismo basada en la descripción de Chiavenato (2014)	78

5.6 Las causas del ausentismo según los líderes, la alta dirección y el HRBP	79
5.7 Motivaciones para trabajar, según las perspectivas de la alta dirección, los líderes y el HRBP	80
5.8 Características esenciales que debe tener un líder según las perspectivas de la alta dirección y el HRBP	82
5.9 Descripción del estilo de liderazgo de la empresa en investigación	83
5.10 Modelo de aprendizaje de la empresa	84
5.11 Entrevistas, según las diferentes perspectivas de los líderes: Gerente, Jefe, Team Leader y RR.HH.	85
5.11.1 ¿Cuál fue la estrategia que se implementó para trabajar el ausentismo?	85
5.11.2 ¿Qué acciones se implementaron para abordar el tema del ausentismo?	88
5.11.3 ¿Considera que la antigüedad de los empleados es un factor que influye en el ausentismo?	91
5.11.4 ¿Considera que la estrategia se trabajó alineada con la dirección y los líderes de equipo?, ¿Qué otras áreas se involucraron?, ¿Qué aportes observa que se obtuvieron?	94
5.11.5 ¿Cuáles son las principales causas que observa sobre el ausentismo?	98
5.11.6 ¿Cuáles son las principales motivaciones que observa en los empleados para asistir a trabajar?	101
5.11.7 ¿Qué habilidades considera que desarrolló como líder, trabajando sobre la estrategia del ausentismo?	103
5.12 Síntesis de los principales resultados	105

6. CONCLUSIONES	109
7. BIBLIOGRAFÍA	112
8. ANEXOS	114
Anexo I. Narración de las entrevistas	114
Anexo II. Transcripción de citas textuales analizadas	136

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Tipos de licencias – Diferencias entre el convenio colectivo de trabajo Vs Ley de contrato de trabajo	62
Cuadro 2. Licencias planeadas – Licencias no planeadas	63
Cuadro 3. Muestra estudiada	71
Cuadro 4. Preguntas de las entrevistas	72
Cuadro 5. ¿Cuál fue la estrategia que se implementó para trabajar el ausentismo?	87
Cuadro 6. ¿Qué acciones se implementaron para abordar el tema del ausentismo?	91
Cuadro 7. ¿Considera que la antigüedad de los empleados es un factor que influye en el ausentismo?	93
Cuadro 8. ¿Considera que la estrategia se trabajó alineada con la dirección y los líderes de equipo?, ¿Qué otras áreas se involucraron?, ¿Qué aportes observa que se obtuvieron?	96
Cuadro 9. ¿Cuáles son las principales causas que observa sobre el ausentismo?	100
Cuadro 10. ¿Cuáles son las principales motivaciones que observa en los empleados para asistir a trabajar?	102
Cuadro 11. ¿Qué habilidades considera que desarrolló como líder, trabajando sobre la estrategia del ausentismo?	105

ÍNDICE DE GRAFICOS:

Gráfico 1. Distribución porcentual de las licencias planeadas Vs licencias no planeadas	64
Gráfico 2. Distribución de la dotación del call center dentro de convenio Vs fuera de convenio	65
Gráfico 3. Dotación de la Gerencia de Retenciones Voluntarias Vs el total de la dotación del call center	66
Gráficos 4. Gerencia Retenciones Voluntarias – Distribución por género	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de los diferentes tipos de ausentismo	25
Figura 2. Los 6 estilos de liderazgo según Goleman	43
Figura 3. Modelo de aprendizaje 70-20-10	45
Figura 4. Estructura jerárquica del Telecenter	52
Figura 5. Percepción sobre el ausentismo de los actores involucrados	75
Figura 6. La relación con los delegados gremiales	77
Figura 7. El rol del profesional de RR.HH. desde diferentes perspectivas	79
Figura 8. Causas principales del ausentismo	80
Figura 9. Las motivaciones para asistir al trabajo	82
Figura 10. Características esenciales del líder en el manejo de los equipos de trabajo	83
Figura 11. El estilo de liderazgo de la empresa	84
Figura 12. Modelo de aprendizaje de la empresa	85
Figura 13. Síntesis de los principales resultados	107

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del Problema

La presente investigación es un estudio de caso descriptivo sobre el ausentismo de los empleados dentro de convenio en el sector de Retenciones Voluntarias de clientes desde las percepciones de sus líderes, la alta dirección y el área de Recursos Humanos (RRHH) en una empresa de servicios de comunicación satelital ubicada en Argentina, provincia de Buenos Aires, entre los años 2012-2016.

En la empresa objeto de nuestra investigación se observó un fuerte crecimiento en los indicadores de dotación, duplicando el número de empleados desde el 2010 al 2013. El estudio de investigación a desarrollar está enfocado en el área de retenciones voluntarias de clientes, en la que se observó un alto grado del índice de ausentismo durante entre los años 2012-2016, según reportes brindados desde el área de control de gestión de la empresa. Dicha información reporta un indicador anual promedio de ausentismo del 19,5% en el sector de retenciones voluntarias de clientes, siendo el promedio esperado del 13%. Asimismo, se observaron indicadores tales como:

- a) Menor cantidad de llamados atendidos,
- b) Falta de posiciones de trabajo si se presenta a trabajar toda la dotación del sector,
- c) Permisos de licencias especiales de convenio que repercuten indefectiblemente en este indicador,
- d) Incorporación del Sindicato que los agrupa al encuadre de la actividad de la empresa.

El presente trabajo de investigación busca responder a la problemática del alto grado de ausentismo en el sector de retenciones voluntarias de clientes de la empresa de servicios de comunicación satelital, respondiendo a la importancia de investigar el ausentismo en la vida organizacional y sus implicancias en el logro de los objetivos organizacionales y sus efectos sobre el rendimiento laboral de cada empleado.

Por ello, el interrogante central que plantea la tesis es:

¿Cuáles son las percepciones respecto al ausentismo que tienen los líderes, el área de Recursos Humanos y la alta dirección del sector en estudio?

1.2 Justificación

Esta investigación se centra en la importancia que tiene el estudio y análisis del ausentismo ya que es una temática inherente al área disciplinar de la Maestría.

Su abordaje se fundamenta en necesidades organizacionales vinculadas con poder incorporar herramientas y generar mayor consciencia en los líderes para que los equipos puedan gestionar con más eficiencia, dentro de un buen clima de trabajo. También brindar a la alta dirección de la empresa, la visibilidad de detectar las causas principales que producen el alto grado de ausentismo en los empleados de tal forma que proactivamente se generen, tales como:

- a) Identificar factores que influyen en la generación del alto porcentaje de ausentismo.
- b) Realizar planes de acciones que reduzcan el alto porcentaje del ausentismo.
- c) Ejercer el rol de socio estratégico, cómo profesional de RR.HH., para identificar los factores que influyen en la generación del alto porcentaje de ausentismo, según el enfoque utilizado por Ulrich (2014), RR.HH. Champions.
- d) Ejercer un rol de agente de cambio, cómo profesional de RR.HH. en la capacidad de modificar los comportamientos que favorecen el ausentismo, según el enfoque utilizado por Ulrich (2014), RR.HH. Champions.
- e) Búsqueda de las motivaciones que lo generan.
- f) Lograr reducir los costos derivados de este indicador.

Es de suma importancia para la alta dirección, los líderes y el área de recursos humanos, reducir al mínimo el indicador de ausentismo, ya que influye directamente en la productividad y el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Crear una cultura con buenas prácticas e iniciativas respecto del seguimiento y control de ausentismo, son acciones estratégicas que apalancan de forma positiva, los resultados en relación a la productividad, a los indicadores de ausentismo y la gestión humana, según Schein (1993).

La descripción y análisis de la presente investigación permitirá *a posteriori* implementar planes de acción que desarrollen a los equipos de trabajo, brindar herramientas a los líderes y mejorar la calidad de vida laboral del empleado, logrando un equilibrio entre las motivaciones que impulsan a la permanencia del empleado en su trabajo.

El trabajo se fundamenta asimismo como aporte en la formación profesional de la tesista como especialista en dirección de RRHH.

1.3 Objetivos:

General:

- Caracterizar las percepciones que tienen la alta dirección, los líderes y el área de Recursos Humanos sobre el ausentismo en el sector de retenciones voluntarias de clientes de servicios de la empresa en estudio.

Específicos:

1. Identificar los índices de ausentismo y los factores asociados al mismo en el contexto organizacional en que surgieron.
2. Describir las significaciones que tienen las estadísticas del informe de control de gestión en el sector de Retenciones de Clientes, tanto para la alta dirección, los líderes y el área de RRHH.

3. Definir las acciones que el área de RRHH toma respecto al problema evaluándolas desde el concepto de gestión de los recursos humanos.

1.4 Estructura General de la tesis

La tesis busca dar respuesta al problema y objetivos planteados a través del desarrollo de los capítulos y para ello, la estructura de la investigación se organizó en introducción, marco teórico y conceptual, presentación de la empresa, metodología, análisis de resultados y conclusiones, todos con sus respectivos apartados los cuales abordan de manera integral y a la vez particularizada el problema de investigación, finalizando con la conclusión y propuestas de mejora.

En la presente investigación nos introducimos en el marco conceptual y teórico en dónde se presentan los lineamientos referenciales en los que se basa la tesis, donde se describe y analiza la estructura de la organización en estudio junto al análisis de la gestión del departamento de recursos humanos. Aquí, se presentan los autores en los cuales se ajusta el marco teórico y sus principales aportes para desarrollar dicho análisis: las estructuras básicas que Chiavenato (2004) considera en las organizaciones, buenas prácticas de control de ausentismos según Schein (1993) y el rol del profesional de recursos humanos según Ulrich (2014).

Luego, en el marco conceptual se aborda el ausentismo en las empresas según la perspectiva de los líderes, Gerentes, Jefes, Team Leader y RR.HH., en dónde se habla sobre la importancia de la medición y de contar con indicadores de gestión, el foco en medir lo importante y el uso del tablero de comando. A su vez, se define, clasifica y mide el ausentismo, discriminando los tipos de ausentismos dimensionando las causas del ausentismo injustificado concluyendo con las posibles acciones para su prevención. También se desarrolla el tema de los líderes y sus capacidades en la gestión de Recursos Humanos, se aborda el clima organizacional y su relación con el ausentismo, la importancia del rol del profesional de RR.HH. y el rol del Supervisor describiendo las características del talento del líder y la clasificación de las altas capacidades y la incidencia en las Inteligencias

Múltiples y en las Inteligencias Personales. Es en este apartado donde se desarrollan los diferentes estilos de liderazgo según Goleman junto al manejo de equipos en el liderazgo.

En el capítulo siguiente, se realiza una introducción sobre la empresa, y análisis de la estructura y la gestión de RR.HH. de la organización. También se describe el ausentismo según las diferentes perspectivas de la alta dirección, los líderes y RR.HH. y finalmente se habla sobre el Sindicato que los agrupa. Se describen los tipos de licencias y sus diferencias entre el Convenio Colectivo de Trabajo y la Ley de Contrato de Trabajo describiendo también la relación con los delegados gremiales de la empresa que aquí se analiza particularmente la intervención del área de control de gestión en la clasificación de las métricas entre licencias planeadas y licencias no planeadas. Esta información se complementa con los gráficos de representatividad de la dotación del Telecenter y de la Gerencias de Retenciones Voluntarias de Clientes.

En el capítulo siguiente, se describe la metodología implementada de tipo descriptivo, longitudinal, cualitativa y se abordan las cuestiones metodológicas en perspectiva, delimitando la muestra de análisis, explicitando los objetivos generales y específicos de la investigación y las técnicas de recolección de datos empleadas para cumplir con dichos objetivos, incorporando la agenda de preguntas correspondientes a las entrevistas realizadas. También se especifican los criterios de selección del caso en estudio, la muestra estudiada y la población. La metodología empleada es mediante la observación no participante y se realizan entrevistas en profundidad que sirven para el análisis de la información.

Por último, se analizan los resultados obtenidos, describiendo el enfoque desde la percepción de los líderes, la alta dirección y RR.HH. en la gestión del ausentismo, siguiendo por el análisis sobre la relación con los delegados gremiales de la empresa, el área de control de gestión del Telecenter, el rol del profesional de RR.HH., las causas del ausentismo y las motivaciones de los empleados para trabajar, desde la perspectiva de los actores involucrados. También se describen y analizan las características esenciales que debe tener un líder, la descripción del liderazgo de la empresa y el modelo de aprendizaje que implementa. Se finaliza el

capítulo con el análisis de las entrevistas según las diferentes perspectivas de los líderes: gerente, jefe, team leader y RR.HH.

En el anexo I se incluyen los textos obtenidos de cada una de las entrevistas y en el anexo II, las transcripciones de citas textuales.

1.5 Principales conclusiones y aportes de la investigación:

La producción y análisis de la presente investigación permite obtener información acerca de las diferentes perspectivas sobre el ausentismo que tienen los líderes, la alta dirección y el área de RR.HH. de la empresa investigada y brindar herramientas a los dichos actores para generar planes de acción enfocados en la reducción del ausentismo. Desde el enfoque del Profesional de Recursos Humanos, según Dave Ulrich (2014), es esencial ejercer el rol de socio estratégico, experto administrativo y agente de cambio de la organización para alinear la gestión de trabajo a la estrategia del negocio con planes de acción que contemplen el control, el análisis del ausentismo y trabajar sobre el liderazgo de los equipos para lograr disminuir este indicador, descubriendo las reales causas que promueven las ausencias al trabajo y trabajar en pos del bienestar de los empleados y de la salud organizacional. Se pudo observar que la falta de control en los procesos es una de las principales causas del alto ausentismo, junto con la falta de un liderazgo orientado a dicha métrica. También se destaca el rol del profesional de RR.HH. trabajando como aliado estratégico y agente de cambio en los planes de acción de reducción del ausentismo. Otra de las causas principales que incide en el alto grado de ausentismo en el sector investigado, es la incorporación de las licencias de convenio legalizadas que incrementan la posibilidad de tener ausencias justificadas.

No podemos dejar de mencionar que dentro del contexto sindical y desde la percepción de los líderes, la alta dirección y el área de RR.HH. se infiere que es importante mantener las licencias dentro de los procesos de control, realizar una administración y seguimiento cercanos para identificar los motivos de las ausencias

de los empleados, analizarlos y tomar acción desde cada rol para reducirlo, se observó que el control de ausentismo inicialmente se hacía de forma manual.

Desde la percepción de los líderes, la falta de administración y seguimiento del ausentismo de sus equipos genera una inequidad en la carga de trabajo al resto de los empleados que sí asisten a trabajar y alcanzar la productividad estándar que se requiere como objetivo de la Gerencia.

Desde la percepción de RRHH es fundamental identificar las causas principales por las que se ausentan los empleados, ejercer un rol de socio estratégico y agente de cambio en la toma de acciones correctivas para mejorar el indicador y trabajar alineado a la alta gerencia y los líderes. También se describió el estilo de liderazgo de la empresa y cómo impacta en la gestión de los equipos de trabajo, así como la importancia de desarrollar a los líderes para que tengan las habilidades necesarias a la hora de gestionar equipos y la problemática del alto ausentismo.

Sobre las causas principales de ausentismo se identifican la distancia hasta el lugar de trabajo, en algunos casos los empleados tenían un viaje de más de 5 horas por día, al mudarse la empresa a más de 15Km. El liderazgo en los equipos y la falta de supervisión en el control de la administración. Todos los actores involucrados coincidieron en que trabajaron la estrategia del ausentismo alineados con la alta dirección, los líderes y RR.HH.

Con la presente investigación se logra identificar y describir las capacidades necesarias que debe tener un líder y la importancia del rol del profesional de RR.HH en la gestión del ausentismo trabajando alineados a la estrategia del negocio.

Es importante dejar abierta la investigación a futuros desarrollos que consideren la perspectiva que tienen las nuevas generaciones sobre el tema, el cambio actual de cultura y hábitos laborales así como de motivaciones para el trabajo en los jóvenes.

2. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

Presentaremos a continuación las definiciones y teorías principales que sustentan el estudio sobre las variables ausentismo, liderazgo y gestión de RRHH.

2.1. Consideraciones centrales

2.1.1 Ausentismo

Es importante destacar el papel relevante que tiene el ausentismo en el presente estudio, es el indicador principal que sustenta el análisis de la investigación y para ello se definirá su concepto según varios autores, la descripción de la medición, su clasificación, causas principales y planes de prevención para una mejor y eficiente gestión del ausentismo.

2.1.1.1 Definiciones de Ausentismo:

Existen diferentes autores que definen el fenómeno del ausentismo. Se trata de profundizar cómo se lo ha estudiado y el aporte de diferentes enfoques para tratar de definirlo.

En el diccionario Larousse, se define el término de la siguiente manera: "La falta de presencia o tiempo en que uno está ausente", considero que esta definición es demasiado general y no aporta mayor información acerca de los elementos que la constituyen.

Según Hellriegel (2005), el ausentismo laboral es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no. (p.13)

Gestol Cereijo (1995), menciona que al ausentismo laboral también se le conoce como absentismo, "Absens" es el vocablo latino de donde procede el término absentismo. En el pasado se aplicaba a los propietarios de la tierra que

no tenían su residencia en el lugar donde se ubicaban ellos. Desde la era industrial, se aplica a los trabajadores que faltan al trabajo (p.137).

Danatro (1994) señala que el ausentismo puede definirse como la diferencia entre el tiempo de trabajo contado individualmente y el realizado. Sin embargo, casi únicamente se acepta como tal, la ausencia al trabajo de una persona durante una jornada laboral completa, que se suponía iba a asistir, independientemente de la causa por la cual se produzca (p.85).

Para Chiavenato (2007), el ausentismo se refiere a las "ausencias en momentos en que los empleados deben de estar trabajando normalmente" (p. 112), faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la empresa.

Por su parte Arias Galicia (2006), nos dice: "El ausentismo está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurre cuando el empleado deberá presentarse a laborar" (p.124).

En síntesis, se dice que ausentismo es la suma de los periodos en que los empleados de una organización no están en el trabajo.

2.1.1.2 Medición del ausentismo

Según Danatro (1994), el ausentismo se expresa generalmente, como una tasa o porcentaje. Se han desarrollado varias y diferentes fórmulas para calcular este fenómeno en las organizaciones. Sin embargo, no existe una formula estándar para su medición.

Es aconsejable que la administración de cada empresa realice una medición de este fenómeno porque el grado de ausentismo también mide la eficiencia de la organización y sus programas ya sean estos de remuneración, adaptación, supervisión, inducción, motivación, entre otros.

La forma de medir el ausentismo en base a una jornada entera, en este caso mensualmente, es:

Cantidad de ausencias en el mes

Cantidad de empleados activos en el mes

En la cantidad de ausencias se detallarán cuántas se produjeron a lo largo del mes, incluyendo todo (menos vacaciones).

En el denominador sumaremos la dotación activa del personal esperada, que se calculará descontando días domingos, o días donde trabajen menos cantidad de empleados (no se sumarán 100 empleados los días sábado, si todos no trabajasen, se sumarán sólo los que hayan concurrido)

2.1.1.3 Clasificación del ausentismo

Para Balderas Pedrero (2005) el ausentismo se clasifica de la siguiente manera (p. 143):

- a) Ausentismo justificado: El que se produce con autorización
- b) Ausentismo injustificado: Las faltas del trabajador cuando no avisa y, por lo tanto, no hay autorización.

Stoner (1996), sostiene que el ausentismo laboral no justificado es un fenómeno sociológico directamente vinculado a la actitud del individuo y de la sociedad ante el trabajo. Son las condiciones de trabajo en las que se desenvuelve el trabajador una de las causas directas del absentismo laboral (p.180).

Los tipos de ausentismo según Chiavenato (2004) son:

- Ausentismo parcial: Considera solo el personal en actividad normal y únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con:
- Faltas injustificadas por certificados médicos.

- Faltas por motivos médicos no justificados. Retardos por motivos justificados o no justificados.
- Ausentismo general (mixto): Relacionado con el personal ausente durante el periodo prolongado por:
 - Vacaciones.
 - Licencias de toda clase.
 - Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.(pag.121)

Reyes Ponce (2000), diferencia entre ausentismo mental y ausentismo físico, este último se divide en justificado e injustificado y cada uno de ellos en total o en parcial según se prolongue la ausencia a lo largo de toda la jornada o solo parte de lo que dure la misma (p.127).

A su vez el autor lo define como:

- **Ausentismo mental:**

Puede conceptualizarse como toda asistencia física del trabajador, pero su pensamiento se encuentra en otra parte distante, por lo cual se presume que si caracterización podría intentarse sobre la base de la fluctuación de los índices de productividad, sin embargo, existe la salvedad de que no toda fluctuación de los índices mencionados podría ser atribuida a este fenómeno.

- **Ausentismo físico:**

El ausentismo físico lo podemos definir como toda aquella inasistencia personal a las labores cotidianas pactadas contractualmente con la empresa; ese tipo de ausentismo se puede dividir en físico justificado y en físico no justificado.

- a) **Ausentismo físico justificado:** Se puede considerar el ausentismo físico justificado como la inasistencia a las labores cotidianas, que derivan de una incapacidad o imposibilidad real de acudir al centro de trabajo, esta inasistencia puede obedecer a factores educativos, como por ejemplo: estar disfrutando de una beca oficial, o factores médicos tales como puede ser sufrir incapacidad maternal, o postoperatoria, así como estar atravesado por una enfermedad grave o por haber sufrido un accidente de trabajo.

Obedece también a factores de tipo laboral como puede ser encontrarse en el cumplimiento de una comisión oficial que obligue a ausentarse al trabajador y finalmente a condiciones jurídicamente reglamentadas como lo son el disfrute de vacaciones y descansos semanales y los días festivos.

- b) **Ausentismo físico injustificado:** El ausentismo físico injustificado se define como la inasistencia no esperada de un empleado a su centro de trabajo explicando motivos ficticios o no justificados, como el anterior ausentismo este también se clasifica en total o parcial.

El ausentismo físico injustificado es total cuando la ausencia se prolonga a lo largo de toda la jornada como en el caso de las faltas, las licencias y las incapacidades ficticias.

El ausentismo físico injustificado es parcial, temporal o incompleto cuando la ausencia no abarca la totalidad de la jornada, es decir, cuando se he llegado

tarde, salido temprano, o solicitando un permiso destinado a resolver un asunto en particular (no oficial).

FIGURA 1.

2.1.1.3.1 Clasificación de los diferentes tipos de ausentismo:

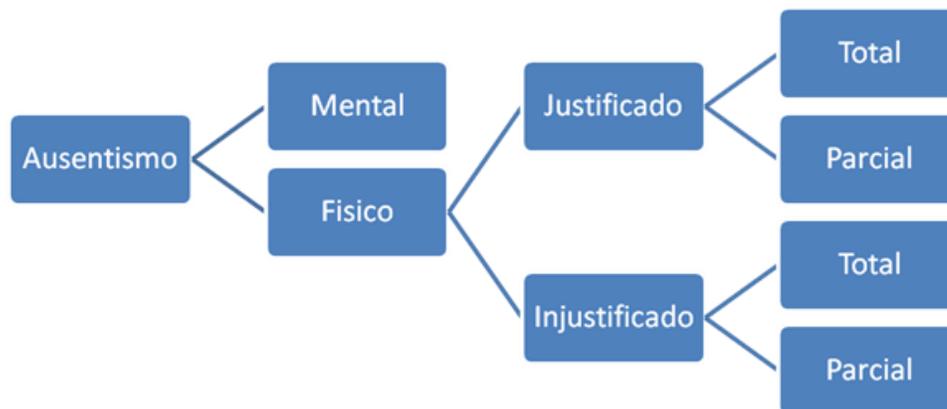


Figura 1. Basada en Reyes Ponce (2000) *Administración de personal*, Mexico DF: Editorial Limusa, edición 30

De acuerdo al CCH Unscheduled Absence Survey (2007), solamente un tercio de la fuerza laboral está enfermo/a cuando no se presenta al trabajo sin planificación previa. Los otros dos tercios de los ausentes están atendiendo necesidades personales (18%), problemas familiares (22%), mentalidad de derecho (13%) y estrés (11%). (<http://ezinearticles.com/?Presenteeism:-The-Hidden-Costs-of-Business&id=40408>)

Las empresas americanas pierden alrededor de 2.8 millones días de trabajo al año debido a ausencias no planificadas (U.S. Bureau of Labor Statistics). Estas ausencias no programadas cuestan más que \$74 billones anualmente, lo cual hace aún más crítico que los empresarios entiendan, ¿qué factores están detrás del ausentismo? y ¿cómo manejar proactivamente la fuerza laboral ausente?

2.1.1.3.2 Causas del ausentismo injustificado

Bohlander (2001), afirma que “el origen del ausentismo físico injustificado se debe a la falta de bienestar que existe en los modernos sistemas de trabajo, al separar demasiado la labor efectuada, de los resultados que a través de ellas se consiguen; porque el trabajo al ser separado de la puerta social que ocupaba, deja de ser parte integrante de la vida de trabajador, perdiendo todo sentido, hasta pasar a convertirse en una cosa tediosa, que tiende a ser evitada siempre que sea posible, no solamente por ser una causa de insatisfacción, sino también por considerarse como una supuesta amenaza contra la salud” (p. 153).

Existe una estrecha relación entre un alto índice de ausentismo con la neurosis y a la inversa, entre un bajo índice de ausentismo físico injustificado y la estabilidad emocional del trabajador, dicho de otro modo más claro, las ausencias repetidas son originadas por la neurosis resultante de la falta de adaptación en el trabajo por ejemplo, se ha sabido que las ausencias no mayores de tres días (incapacidades cortas) corresponden casi exclusivamente a desadaptaciones del trabajador e insatisfacción de sus necesidades psicológicas en el trabajo; llegando a presentarse situaciones de simulación más o menos inconscientes de incapacidad física.

Desde luego que también pueden hallarse motivos de inasistencia cuyo origen se encuentra fuera del ámbito laboral, tales como: carencia de transporte adecuado, desnutrición, alcoholismo, etc., que, aunque competen al trabajador, no es producto directo de su medio laboral, pero de una manera u otra viene a incrementar el ausentismo en la empresa.

Bohlander (2001) explica que las causas del ausentismo son varias, no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la ineficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la

escasa integración del empleado en la empresa y el impacto psicológico de una dirección deficiente, mencionando como causas del ausentismo:

- Enfermedad comprobada.
- Enfermedad no comprobada.
- Diversas razones de carácter familiar.
- Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- Faltas voluntarias por motivos personales.
- Dificultades y problemas financieros.
- Problemas de transporte.
- Baja motivación para trabajar.
- Clima organizacional insostenible.
- Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo.
- Escasa supervisión de la jefatura.
- Políticas inadecuadas de la empresa.
- Accidentes de trabajo

Chruden (1986), cita un estudio efectuado en grandes empresas de utilidad pública que revelan una correlación elevada entre los índices de ausentismo y las actitudes de los empleados en relación con la administración, a sus superiores inmediatos y a sus compañeros de trabajo. Entre funcionarios, el estudio reveló que el ausentismo está asociado con los siguientes problemas:

- Falta de libertad para hablar sobre problemas del cargo con el supervisor;
- Falta de sentimiento de solidaridad del grupo;
- Insatisfacción en cuanto a las oportunidades para la promoción;
- Insatisfacción en cuanto al salario;
- Falta de reconocimiento por el buen desempeño; e
- Insatisfacción con la media administración (supervisión)

2.1.1.4 Acciones de prevención del ausentismo:

Según una encuesta de SEL Consultores, realizada en marzo 2016 entre 138 empresas, sólo el 13% de ellas considera que su índice de ausentismo es alto, aunque esta percepción llega al 30% si se trata de la población dentro de convenio. Las áreas donde se concentra la mayor tasa de ausentismo son Producción, Operaciones y Call Center.

La consultora señala que las medidas que toman las empresas para reducir el índice de ausentismo son: control médico domiciliario (82%), seguimiento personalizado (82%), servicio médico en planta (77%), mayores medidas de prevención de accidentes (74%), control de los certificados presentados (70%), campañas de vacunación (70%), aplicación de sanciones (62%) y plus por presentismo (27%).

Sobre las acciones para reducir este problema, señala: “Cuando en algún sector de la empresa el ausentismo es mayor que el promedio, algo está sucediendo; y es ahí donde el servicio médico y el área de RR.HH. deben evaluar qué pasa. Así se puede hacer prevención sobre las causas que lo generan, que pueden ser el tipo de tareas o problemas de liderazgo”.

Sin embargo, el especialista de Bombicino Diagnósticos, Carlos Manrique, relativiza la efectividad de medidas como el control médico en domicilio en la reducción del indicador. Y dice que es preciso distinguir a los “ausentistas por actitud (que siempre son muy pocos)” de quienes faltan por temas de salud y otras causas justificadas.

También propone hacer “una gestión del ausentismo”, lo que implica un trabajo personalizado o la creación de un Comité de Ausentismo, integrado por RR.HH., el jefe del “ausentista por actitud” y el servicio médico. “Se debe evaluar a la persona que registra gran número de faltas sin justificar, analizar su historial de ausencias y trabajar sobre eso”, expresa Carlos Manrique, Director Médico de la empresa de medicina laboral Bombicino Diagnósticos.

(http://www.ieco.clarin.com/economia/motivos-ausentismo-reducirlo_0_1577242309.html)

2.1.2 Los líderes y sus capacidades en la gestión de RR.HH.

Es importante destacar en la presente investigación, el análisis y descripción de la variable del liderazgo en los equipos de trabajo. En este apartado se describirán las características del líder, sus capacidades y su relación con la gestión de los equipos. El análisis del impacto del clima organizacional y su incidencia en el ausentismo, y el rol del profesional de Recursos Humanos como agente de cambio y su influencia en la variable de liderazgo en los equipos de trabajo. También se describe el modelo de aprendizaje 70-20-10 utilizado como mejor metodología de desarrollo en los equipos de trabajo.

2.1.2.1 El clima organizacional y su relación con el ausentismo:

La administración de recursos humanos debe estar consciente que el ambiente de trabajo provoca un profundo efecto en la mente de los individuos. Para ayudar a desarrollar un ambiente positivo en la organización se debe entender al individuo dentro del contexto de la organización.

Dessler (1991) define al clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distingue ante otra, e influyen el comportamiento de las personas que la conforman”. Es decir que de acuerdo con las características que posee la organización sus trabajadores crearan una visión y una forma de comportarse dentro de la misma.

Schultz (1988) expresa que “el ambiente físico de trabajo abarca muchos aspectos: luminosidad, ruido, clima entre otros; si estos no son los más adecuados, ocasionan inconformidad”.

El ambiente de trabajo tiene una alta importancia en el sentido de pertenencia de los trabajadores, y es debido a ello que en las organizaciones las condiciones de trabajo deberían ser las más adecuadas, aun cuando para esto se requiera de fuertes inversiones por parte de la empresa, siempre con la convicción de brindar el mejor lugar de trabajo para sus colaboradores.

La calidad del clima de trabajo influye directamente en la satisfacción laboral y por consiguiente en la productividad, por lo que podemos inferir que por consiguiente influye directamente en el ausentismo de los empleados.

¿Cuáles son entonces los componentes del clima laboral que influyen en el ausentismo? Se consideran destacados los siguientes:

- ✓ Ambiente físico, comprendido por el espacio físico en dónde se desarrolla el trabajo, las instalaciones, los equipos y herramientas, la temperatura entre otros.
- ✓ Características estructurales, es decir el tamaño de la organización, su estructura formal y el estilo de dirección.
- ✓ Ambiente social, abarca las relaciones personales y la comunicación entre los trabajadores.
- ✓ Características personales, compuesto por las actitudes, experiencias, motivaciones, expectativas y percepciones de los empleados.
- ✓ Comportamiento Organizacional, engloba aspectos generales que afecta a la organización como la satisfacción laboral, los índices de rotación y el ausentismo.

La actitud con la que la empresa enfrente la conducta de ausentismo en los trabajadores puede ser permisiva, en dónde soporte las ausencias sin una actitud correctiva o intolerante ni tenga control y seguimiento en el ausentismo de los empleados.

La satisfacción en el trabajo está determinada principalmente por la relación entre el trabajador y su ambiente laboral. Ésta puede ser extrínseca:

representada por los aspectos de la situación de trabajo, como prestaciones o salarios; e intrínseca, se refiere a la naturaleza del puesto y las tareas que lo componen, y la percepción que tienen los trabajadores respecto del trabajo que realizan.

Entonces, la satisfacción laboral se vincula directamente con la experiencia de las personas dentro de la organización, que se traduce en la percepción que tienen los empleados de su lugar de trabajo, lo que supone un componente emocional.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre ellas. En lo concerniente a las variables relacionadas con el desarrollo del trabajador, se ha encontrado que las mayores oportunidades de desarrollo profesional están significativamente asociadas a elevados niveles de satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización y una mínima intención de cambiar el trabajo. Acker (2004)

Es importante determinar cuáles son las circunstancias que impactan sobre la satisfacción laboral, para poder cuantificarlas y accionar sobre ella. Con el fin de analizar los factores que influyen en la satisfacción, Herzberg (1959) desarrolla la denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

El autor refiere a la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial, estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar la satisfacción, ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido de este, responsabilidad, logro, etc.

Las actitudes que el trabajador desarrolla en cuanto a sus tareas laborales se establecen de forma conjunta por las particularidades propias de cada

posición, así como por las apreciaciones que el trabajador asume, en cuanto a lo que "debería ser". La satisfacción o insatisfacción profesional están relacionadas con numerosas conductas y efectos que son de gran trascendencia para los colaboradores y la organización por lo tanto para la sociedad. Gamero (2003)

2.1.2.2 El rol del profesional de Recursos Humanos

El rol del profesional de Recursos Humanos ha tomado gran relevancia en los últimos años, por lo que es importante para la presente investigación relacionarlo con el impacto en la gestión de los líderes y cómo el rol del profesional puede ayudar a mejorar el clima de trabajo y en consecuencia la productividad, en dónde se encuentra identificado el ausentismo.

Para describir el rol de este profesional en esta Tesis se acude a las ideas de Ulrich (2014), ya que presenta, según la observación participante de la autora en la presente investigación, las características necesarias que permiten abordar las acciones de los profesionales de RRHH alineadas a las necesidades de la organización.

Ulrich (2014) adopta un enfoque desde el rol del profesional de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, en dónde crear valor a los resultados del negocio, en la gestión del desempeño de los empleados y asumir tareas de tercerización dentro de las funciones de recursos humanos, son el foco en el que el autor se orienta para crear una organización capaz de aprender, de cambiar, de ser proactiva y adelantarse a la competencia para lograr así una ventaja competitiva en el mercado y diferenciarse.

El autor propone un cambio de mentalidad, desde la perspectiva del profesional de recursos humanos, desde el clásico "qué hacemos", al novedoso "qué comunicamos", en el cuál define cuatro funciones diferentes que los profesionales del área deben asumir para efectuar esta transición, las mismas son, ser:

- Socios estratégicos,
- Expertos administrativos,
- Adalid de empleados
- Agente de cambio,

Estás características permiten brindar herramientas para utilizar y operar simultáneamente las cuatro áreas y ofrecer recomendaciones a los managers de cómo establecer una organización que agregue valor y sea más competitiva.

2.1.2.3 El rol del supervisor

Si bien etimológicamente, Supervisión significa "mirar desde arriba una actividad", lo cual induce la idea de una visión global, el término, en su concepto más propio supone un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes.

Cada vez más en la actualidad en la que vivimos, se requiere que las empresas tengan empleados calificados, capaces de lograr altos niveles de productividad en un ambiente motivador hacia sus colaboradores.

Supervisar efectivamente requiere de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación y perseverancia, siendo necesario que la persona encargada de la función de supervisar deba poseer las siguientes características individuales.

Objetivos de la supervisión:

- Mejorar la productividad de los empleados
- Desarrollar un uso óptimo de los recursos

- Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
- Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
- Monitorear las actitudes de los subordinados
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales

Lemus (1975) define la supervisión como el proceso a través del cual se coordina, estimula y dirige el desenvolvimiento de las personas para el mejoramiento de las actividades que realizan.

Una de las funciones más importantes del supervisor, es la de motivar al personal a su cargo, para poder alcanzar los objetivos organizacionales con mayor efectividad, y así evitar descontento en ellos, logrando a la vez la no interrupción de las actividades diarias. Al respecto: Herbert y Chruden (1992) menciona que: “es responsabilidad del supervisor crear condiciones e incentivos que motiven a los empleados a alcanzar los objetivos establecidos para su trabajo y para el departamento” (p.89).

Dentro del ambiente laboral, el supervisor representa un elemento significativo para la buena productividad de las operaciones de la empresa y el logro de los objetivos previamente planificados tanto a nivel de los empleados como de la organización misma. En este sentido, Cameron (1985) indica que una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidades, sentido común y previsión, que cualquier otro tipo de trabajo.

La falta de supervisión suele ser una de las causas más significativas de las inasistencias del personal durante su jornada laboral. Chiavenato (2004) argumenta que una supervisión deficiente, pudiera ser un aspecto relacionado con el ausentismo (p.112). El autor considera, que las causas de tal problema no siempre estarían presentes en el empleado, sino que a veces dependerá del clima organizacional. Una organización deficiente, ocasionaría el empobrecimiento de las tareas, falta de motivación y estímulos, así como el poco sentido de integración del empleado a la organización.

2.1.2.4 Características del líder: ¿Cómo distinguir a un líder?

Es importante para nuestro estudio de investigación, identificar y describir, cuáles son los diferentes perfiles y habilidades que debe poseer un líder, ya que es necesario contar con ciertas cualidades para liderar equipos de trabajo y en dónde frente a la problemática de gestionar el ausentismo, los líderes cuenten con las habilidades y herramientas para hacerlo eficientemente.

Los líderes pueden tener diferentes perfiles:

Según Pensulli J. (1990), el líder intelectual demuestra estar por encima del promedio intelectual, y posee:

- Habilidad General: (recuperación de la información rápida, exacta y selectiva). Adaptable a situaciones nuevas, alto nivel de pensamiento abstracto y de razonamiento numérico, verbal, relaciones espaciales (creatividad), memoria y fluidez creativa.
- Habilidad Específica: Capacidad para aplicar varias combinaciones de las habilidades generales en una o varias áreas especializadas de tareas y un monto de reconocimiento formal, implícito, técnico, lógico y de estrategias de seguimiento de problemas en áreas especializadas de rendimiento en seleccionar información relacionada con un problema o área.
- Alta Creatividad: (en formulación de nuevas ideas y en saber aplicarlas a la solución de problemas)
- Alto compromiso con la tarea: Alto nivel de motivación y de habilidad para ver un proyecto en toda su trayectoria, en especial son personas creativo-productivas llamada compromiso con la tarea. Es la capacidad de alcanzar altos niveles de interés, de entusiasmo y compenetración con un problema particular o dentro de un área. La perseverancia, resistencia, determinación de trabajo intenso, de dedicación y de conducción hacia un logro.

Gardner H. (1994) en su trabajo sobre el desarrollo de la inteligencia, concluyen en la teoría de las Inteligencias Múltiples. Al rechazar la concepción de una inteligencia única fórmula una perspectiva acerca de una visión polifacética de la misma, al identificar los siete tipos de inteligencia (p.187).

2.1.2.5 Las Inteligencias Múltiples según Gardner:

- a. **Inteligencia lingüística** la relaciona con la capacidad y habilidad para manejar el lenguaje o los idiomas.
- b. **Inteligencia lógico-matemática**, es la que permite la utilización y saber apreciar las relaciones abstractas.
- c. **Inteligencia musical**, es la capacidad para reconocer y apreciar, producir ritmos, tonos, timbres y acordes.
- d. **Inteligencia corporal-kinética**, es la inteligencia del movimiento, la expresión y el lenguaje corporal.
- e. **Inteligencia espacial**, se refiere a la capacidad de visualizar acciones antes de realizarlas, crear en el espacio figuras y formas geométricas. Es un modelo mental que permite configurar el mundo en tres dimensiones y descubrir las cosas aparentemente distintas y saber relacionarlas.

2.1.2.5.1 Inteligencias personales:

Las inteligencias personales son las que están altamente desarrolladas en el perfil del líder. En la teoría de Gardner (1995) tanto la inteligencia interpersonal como la intrapersonal, son necesarias para un liderazgo efectivo ya que son importantes en la detección del perfil exitoso (p.130).

- f. **La inteligencia Interpersonal:**

La influencia del reconocimiento de los otros, la capacidad de empatía, las habilidades sociales (de comunicación y de relación interpersonal) y son expresadas hacia el exterior.

g. La inteligencia Intrapersonal:

Está referida al conocimiento sobre uno mismo, la comprensión del comportamiento. Tienden a saber lo que pueden hacer o no y esto ayuda a que puedan tomar decisiones eficaces y son eficientes en sus vidas.

2.1.2.6 El talento del líder:

Carracedo S. (2013), en su libro “La inteligencia en acción” plantea las características de personalidad en el talento del líder.

Un líder debe tener talento social, verbal y académico.

Según J.P. Guilford, (1963) y De Bono, E. (1970), el líder representa a la persona hábil en la solución de problemas. Algunas teorías refieren a que la creatividad tiene características específicas. Su pensamiento es divergente, posee gran curiosidad, originalidad, sensibilidad y flexibilidad, su pensamiento es fluido y tiene capacidad para la redefinición de problemas.

En las perspectivas de la personalidad resaltan los rasgos tales como, la independencia, confianza en sí mismo, son ambiciosos y con gran entrega al trabajo. Gardner y Walters, (1986), tiene en cuenta a la “Capacidad de asombro”, rasgo de la niñez y personalidad innovadora en “Mentes Creativas”. Tomó en cuenta tres factores:

- Talento Individual
- Campo o disciplina
- Ámbito circundante

Estos factores se dan en un proceso dialéctico o interactivo. Gardner (1986) no otorga prioridad a ninguna de las inteligencias para la expresión de la mente creativa. Sin embargo, tiene que haber presencia de inteligencia dominante como el talento social, ejerce influencia en el funcionamiento del grupo en el que suele desempeñar el papel del líder. Tienden a organizar, asumen responsabilidades. La capacidad de liderazgo suele presentarse desde edades tempranas, donde ejercen desde niños el papel del líder. También deben poseer cierto talento verbal, son hábiles en las aptitudes intelectuales, tienen dominio y fluidez expresiva en el vocabulario. También desde niños poseen capacidades relevantes para el aprendizaje, aprenden muy rápido, manejan gran cantidad de información y tienen una capacidad memorística que los conduce a resultados espectaculares en su desempeño académico.

Carracedo (2013), incluye al talento para el liderazgo dentro de las altas capacidades, cuyas características intelectuales, emocionales y perspectivas las describe como con un pensamiento divergente, analítico que le permite resolver problemas y juzgar la calidad de las ideas creativas y prácticas (pp. 36-37).

La autora describe a las siguientes características como:

2.1.2.6.1 Características de las Altas Capacidades:

Capacidades Emocionales:

- Agudo sentido del humor.
- Despreocupaciones por normas sociales. Si tienen contradicciones con la realidad las cuestionan.
- Determinación (persistencia en sostener su punto de vista)
- Inusual profundidad e intensidad emocional.

- Hipersensibilidad.
- Perfeccionismo.
- Elevado nivel de autoconocimiento.
- Agudo sentido de la justicia y la libertad.
- Tendencia a la automarginación.
- Poca tolerancia a la frustración.
- Independencia en actitud y comportamiento social.

Capacidades Intelectivas:

- Gran Capacidad de abstracción
- Tendencia a examinar lo inusual y a establecer nexos de relación entre lo aparente no relacionado.
- Elevado desarrollo de la capacidad en situaciones problemáticas.
- Tendencia a la depuración selectiva.
- Elevado nivel de energía.
- Independencia en el trabajo y en el estudio.
- Pensamiento crítico (certero)
- Comportamiento dirigido a los objetos.
- Inusual capacidad para procesar la información.
- Habilidad para generar ideas y soluciones.
- Muy buena memoria.
- Habilidad para la lectoescritura temprana.
- Elevado nivel de habilidad verbal y mayor comprensión del lenguaje sutil.
- Marcado interés por la experimentación.

- Habilidad para identificar y considerar soluciones múltiples a un problema dado (pensamiento divergente).
- Flexibilidad.
- Actitud crítica (discurso retórico).
- Pensamiento filosófico.
- Elevado potencial creativo.

Capacidades Perceptivas:

- Intuición muy acentuada.
- Su percepción es suprafenomenica atemporal (percibe más allá de lo visible y lo tangible).
- Gran agudeza visual (ligada a la inteligencia visual - espacial).
- Gran agudeza auditiva (especialmente en los talentos musicales).

2.1.2.7 El liderazgo en el manejo de equipos:

No hay un único modelo de líder, sus características estarán influenciadas por sus habilidades personales y por la cultura de la organización en la que se desempeñe. Tampoco existe un solo estilo de liderazgo.

Goleman, Boyatzis, y Mckee (2008), exponen los beneficios de desarrollar la inteligencia emocional, que representa el adecuado conocimiento y gestión de las emociones. Esta cualidad representa una tarea fundamental en la eficacia del liderazgo primal en las organizaciones y con un rol primordial en la sociedad (p.351).

El liderazgo emocionalmente inteligente, inspira, despierta entusiasmo en los equipos y eleva la motivación. Promueve la autoconciencia, la empatía y el autocontrol y contribuye a establecer relaciones armónicas.

Tener en cuenta los elementos fundamentales de la inteligencia emocional, beneficia tanto a la empresa, como a la comunidad, a la familia y a la sociedad.

Los autores consideran que crear resonancia es el efecto de movilizar lo mejor de las personas, y por el contrario en la disonancia, no se manejan correctamente las emociones. El líder resonante es el que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva.

El grado de satisfacción y en consecuencia la calidad de la vida laboral depende fundamentalmente de las emociones que las personas experimentan en su puesto de trabajo. En este sentido, el porcentaje de tiempo durante el cual los trabajadores experimentan emociones positivas constituye uno de los mejores indicadores del grado de satisfacción laboral, y también un indicador indirecto del grado de movilidad laboral. Del mismo modo, el éxito de una empresa está ligado directamente al estado de ánimo de sus líderes. En resumen, las personas trabajan mejor, cuánto mejor se sienten. Los estados de ánimo positivos nos ayudan a percibir más positivamente los hechos y a los demás, lo cual contribuye a su vez, a cobrar mayor conciencia de los recursos de que disponemos para alcanzar un determinado objetivo, al tiempo que alienta la creatividad, favorece la toma de decisiones y nos predispone a la acción.

La capacidad del líder para inducir un estado de ánimo positivo y cooperativo resulta fundamental para determinar el éxito del grupo. El estado emocional y las acciones del líder influyen directamente en el modo en cómo se sienten los empleados y, en consecuencia, determinan su rendimiento.

2.1.2.8 Diferentes estilos de liderazgo:

De acuerdo a los autores mencionados, clasifican a los líderes bajo seis estilos diferentes:

1. Visionario,

2. Coach,
3. Afiliativo,
4. Democrático,
5. Timonel,
6. Autoritario,

Los primeros cuatro, son considerados como generadores de resonancia, mientras que los dos últimos son apreciados como estilos disonantes.

A continuación, detallamos los siguientes estilos de liderazgo:

Visionario: Es aquel que si bien fija el rumbo que se debe seguir, no impone la forma en que debe actuar cada persona, por lo que deja espacio para la innovación y la asunción de riesgos. Hace sentir que todos contribuyen a alcanzar los objetivos por lo que refuerza el trabajo en equipo y hace que las personas se sientan orgullosas de pertenecer a la empresa. Este tipo de líder contribuye a que los buenos empleados no egresen de la compañía.

Coach: A este estilo se lo conoce también como líder capacitador ya que fomenta el entrenamiento y la confianza. El coach también sabe delegar responsabilidad y determinar objetivos que van más allá de las tareas cotidianas, estimulando de esta forma el desarrollo de su gente.

Afiliativo: Tienden a valorar a las personas y a sus sentimientos, poniendo las necesidades de sus empleados por encima de los objetivos de la organización. Son personas que continuamente quieren satisfacer a los demás. Este tipo de líderes fortalecen las relaciones y la fidelidad de los empleados.

Democrático: Es el líder que pide la opinión a sus colaboradores, por lo que debe estar abierto tanto a las buenas como a las malas noticias.

Timonel: Es el que estimula la excelencia en las personas y se sitúa como ejemplo de a seguir. Este líder tiene como obsesión hacer las cosas cada vez mejor y más rápidamente. No expresa con claridad sus directrices, puesto que desde su punto de vista todos saben ya lo que tienen que hacer.

Autoritario: Es común en ellos la frase “hazlo porque lo digo yo”, exige que se acaten sin cuestionamiento sus órdenes. No suelen delegar autoridad, por el contrario, tratan de controlar y supervisar todas las tareas. Este tipo de líderes acaban ahuyentando a los empleados más capacitados.

Un verdadero líder debe dominar los seis estilos, por lo que sabrá cuándo es necesario instrumentar las facetas positivas del timonel o del autoritario.

Figura 2.

Los 6 estilos de liderazgo según Daniel Goleman:



Figura 2. Fuente: *El líder resonante crea más* (2008) Goleman; Boyatzis; McKee. Buenos Aires: Plaza y Janés

2.1.2.9. Modelo de Aprendizaje 70-20-10

La consultora Randstad, el 4 de agosto del 2017 escribió sobre el Modelo 70-20-10, el empleado como arquitecto de su propio aprendizaje:

Las organizaciones apuestan cada vez más por incorporar empleados que vivan valores semejantes a los que conforman el ADN empresarial. Se buscan perfiles profesionales resolutivos, capaces de trabajar en equipo y en contextos globales, con claras habilidades directivas y dispuestas a ampliar sus conocimientos de manera constante.

El modelo de aprendizaje 70-20-10 ha arrojado luz sobre los límites de la formación reglada y promueve la creación de entornos donde las experiencias y las prácticas del día a día constituyen el verdadero motor del desarrollo profesional. ¿Cómo deben las organizaciones construir, en consecuencia, una cultura verdaderamente enfocada al aprendizaje continuo?

Para hacer posible esta ampliación de conocimientos y habilidades las herramientas propias de las empresas pueden crear entornos retadores y desafiantes, donde se planteen case studies de manera colectiva, fomentando el intercambio de experiencias y casos de éxito entre las distintas jerarquías de forma constante. (https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/modelo-702010-el-empleado-como-arquitecto-de-su-propio-aprendizaje-que-opinas_1552/)

Figura 3.

Modelo de aprendizaje 70-20-10:



Figura 3. Fuente: 5 Mitos del modelo 70-20-10. <https://www.hpsconsultores.com/5-mitos-del-modelo-702010/>

Crear una cultura enfocada al aprendizaje continuo en el seno de la empresa liga, asimismo, con el modelo de aprendizaje 70-20-10, un término acuñado a principios de la década de 1980 por Morgan McCall, Robert W. Eichinger y Michael M. Lombardo en el marco del Center for Creative Leadership de Greensboro, en Carolina del Norte. ¿En qué consiste exactamente este modelo? Este sistema se apoya en la teoría de que el 70% del aprendizaje del profesional proviene de la experiencia y la práctica en el puesto de trabajo, el 20% se adquiere a través de la comunicación, coaching y feedback con otras personas y el 10% procede de cursos y formación formal.

El empleado se convierte así en el arquitecto de su propio aprendizaje, como sostienen McCall, Eichinger y Lombardo, aunque no está solo, ya que para que el modelo sea 100% exitoso, las empresas deben contribuir a que este aprendizaje informal ocurra de la mejor manera, facilitando a los equipos los recursos, espacios y soportes adecuados.

Las compañías son conscientes de la importancia del aprendizaje y la formación continua, el 44% de las organizaciones considera imprescindible incrementar la formación de su plantilla y estimular el desarrollo profesional, según el Informe de Tendencias de RRHH relaborado por Randstad Research. A su vez, un tercio de los trabajadores cree que un buen plan de formación es un elemento fundamental para atraer el talento a las empresas.

2.1.3 Experiencias significativas

A la hora de crear entornos que inviten al empleado a salir de su zona de confort, debemos asegurarnos que estos sean flexibles, que engloben la totalidad de elementos que giran alrededor del desarrollo y evolucionen a la misma velocidad que lo hace el propio negocio.

Para Cindy McCauley, del Center for Creative Leadership, se trata de adoptar un enfoque “donde la experiencia se sitúe en el epicentro de la gestión del talento, de manera que tareas y retos del día a día constituyan experiencias lo suficientemente significativas como para convertirse en las principales palancas para atraer, desarrollar y fidelizar al talento dentro de la organización”.

2.3.Gestión de RRHH y las estructuras básicas de las organizaciones

La gestión de RRHH debe adaptarse y acompañar los objetivos organizacionales, siendo su estructura un elemento importante a considerar.

Según Chiavenato (2004), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

La organización lineal constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones (p. 160).

Chiavenato (2004) también describe a la organización funcional como el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la

especialización de las funciones (p. 162). Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa. Por último, menciona a la organización línea-staff, como el tipo de organización que combina el resultado de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Según este autor, las características de las organizaciones y su entorno están relacionadas con las contingencias y la situación del contexto y la influencia del negocio en la organización, sus procesos internos, el capital intelectual y tiene en cuenta los indicadores de gestión de las empresas con los que explican sus resultados financieros. Menciona el tema de la competitividad en un mundo de constante cambio y de globalización. De esta manera se puede relacionar el tema con el contexto global de la complejidad de las empresas y cómo el factor del ausentismo se relaciona con la gestión del negocio y el éxito del logro de los objetivos organizacionales financieros.

2.3.1. Buenas prácticas de control de ausentismo:

Asimismo Schein (1993) sostiene que crear una cultura con buenas prácticas e iniciativas respecto del seguimiento y control de ausentismo, son acciones estratégicas que apalancan de forma positiva, los resultados en relación con la productividad, a los indicadores de ausentismo y la gestión humana. El autor trata de dar una estrategia en la gestión de los RRHH para lograr efectividad

organizacional basada en la comunicación, la flexibilidad, la creatividad y el compromiso psicológico.

Estas condiciones deben estar bajo prácticas que estén alineadas con la estrategia de selección, de liderazgo en la definición de objetivos organizacionales y el argumento de que los sistemas abiertos funcionan mejor si sus miembros se comunican mejor entre ellos y se sienten más comprometidos y son más flexibles y creativos.

Esta relación amplía el foco del estudio del problema del ausentismo desde la interrelación entre los miembros del equipo y el impacto del liderazgo en la gestión laboral. El autor describe a la comunicación como parte central entre los miembros de la organización y el estilo de liderazgo.

2.3.2.El rol del profesional de Recursos Humanos:

De acuerdo a lo planteado en el trabajo “RRHH Champions” de Ulrich (2014), la función de ejercer un rol de socio estratégico en la organización es fundamental para alinear la gestión de trabajo a la estrategia del negocio con planes de acción que contemplen el control y análisis del ausentismo para lograr disminuir el indicador, descubriendo las reales causas que se encuentran detrás del ausentismo, trabajando sobre el bienestar de la salud organizacional (p.101).

La teoría de Ulrich (2014), enfatiza el concepto que recursos humanos ejerza un rol de agente de cambio con la finalidad de gestionar la capacidad de cambiar los comportamientos que favorecen el alto grado de ausentismo de las personas a través de un liderazgo enfocado en el desarrollo de los empleados con foco a identificar las motivaciones y causas por las que son impulsados a ir a trabajar todos los días (p.94).

El autor mencionado adopta un enfoque desde el rol del profesional de RRHH dentro de las organizaciones, en dónde crear valor a los resultados del negocio, en la gestión del desempeño de los empleados y asumir tareas de tercerización dentro

de las funciones de recursos humanos, son el foco en el que el autor se orienta para crear una organización capaz de aprender, de cambiar, de ser proactiva y adelantarse a la competencia, para lograr así una ventaja competitiva en el mercado y diferenciarse. Propone un cambio de mentalidad, desde la perspectiva del profesional de recursos humanos, desde el clásico “qué hacemos”, al novedoso “qué comunicamos”, en el cuál define cuatro funciones diferentes que los profesionales del área deben asumir para efectuar esta transición. Comenzando por la de ser socios estratégicos, expertos administrativos, aliados de empleados y agente de cambio, brindando herramientas para utilizar y operar simultáneamente las cuatro áreas y ofrecer recomendaciones a los managers de cómo establecer una organización que agregue valor y sea más competitiva.

En relación con la descripción del autor al mencionar a RRHH como socio estratégico, podemos decir que este tipo de profesional se convierte en socio estratégico cuando participa en el proceso de definición de la estrategia empresarial, realiza preguntas que llevan la estrategia a la acción y cuando diseña prácticas de RRHH, que se alinean con la estrategia empresarial.

En la investigación llevada a cabo por Cortese sobre 92 casos de estudio realizados entre el 2003 y el 2018 sobre las prácticas de RH se concluye confirmando las hipótesis planteadas acerca de que el tipo ideal de gestión de RH no se da en forma pura en la realidad organizacional ya que adopta rasgos únicos asociados al tipo de organización que se trata. Del mismo modo la gestión de RH es situacional y funcional al sistema cultural y socio-estructural de una organización. Veremos en tal sentido qué se puede observar en la empresa estudiada respecto al tipo de gestión de RH.

3. PRESENTACION DE LA EMPRESA

Se describe la empresa en sus aspectos fundamentales vinculados al problema planteado en la investigación y al accionar del área de gestión de RRHH.

3.1 Introducción a la estructura de la organización en estudio:

La empresa en estudio se presenta en el mercado argentino a finales de 1990, en la cual hubo un fuerte crecimiento de los indicadores de dotación duplicando el número de empleados entre 2010 al 2013.

El sector de Retenciones Voluntarias presenta una estructura con 4 niveles jerárquicos: La dirección del Telecenter, la Gerencia, la Jefatura y el nivel de los Team Leaders. Se entiende por la alta dirección, al Gerente del área de Retenciones Voluntarias, por Líderes a los jefes y Team Leaders del sector y a la posición de Human Resources Business Partner (HRBP) del Telecenter como área de Recursos Humanos.

Esta estructura, según Chiavenato (2004), se puede identificar como una estructura lineal, comúnmente conocida como piramidal (p.161).

En este sector se reporta un indicador anual promedio de ausentismo del 19,5%, siendo el promedio esperado 13% (según reportes del área de control de gestión de la empresa). Así mismo se observaron las siguientes variables:

- Menos cantidad de llamados atendidos
- Falta de posiciones de trabajo si se presenta a trabajar toda la dotación del sector
- Permisos de licencias especiales de convenio que repercuten indefectiblemente en este indicador
- La incorporación del Sindicato que los agrupa al encuadre de la actividad de la empresa.

A partir del problema expresado y desde la perspectiva de la alta dirección de la empresa, todo ello representa un impacto en la productividad, en el cumplimiento de los objetivos del negocio, en los costos y en la imagen de la empresa.

Según la perspectiva de los líderes se observa que esta situación afecta al clima de trabajo, el liderazgo, la motivación y la confianza de los equipos.

Desde la perspectiva del rol de RRHH, tal como lo menciona Ulrich (2014) en RR.HH. Champions, en la función de ejercer un rol de socio estratégico en la organización, es fundamental alinear la gestión de trabajo a la estrategia del negocio con planes de acción que contemplen el control y análisis del ausentismo para lograr disminuir el indicador, descubriendo las reales causas que se encuentran detrás del ausentismo, en pos del bienestar de la salud organizacional (p.57).

3.2 Análisis de la estructura de la empresa en la presente investigación:

Se considera que la estructura de la empresa en la cual se enmarca esta investigación se identifica con el modelo teórico que menciona Ulrich (2014), respecto de la posición en la cual se ubica la figura de representante de RRHH (HRBP) dando soporte a toda la estructura de la organización del Telecenter, abarcando todos los niveles jerárquicos y su figura de representación se adecúa a ser estratégico en la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos desde la Dirección, siguiendo con la Gerencia de Retenciones Voluntarias, la Jefatura, el nivel de liderazgo de Team Leader y llegando hasta los operadores en el nivel más bajo.

Lo vemos reflejado en la siguiente figura:

FIGURA 4.

Estructura Jerárquica del Telecenter – Gerencia de Retenciones Voluntarias:

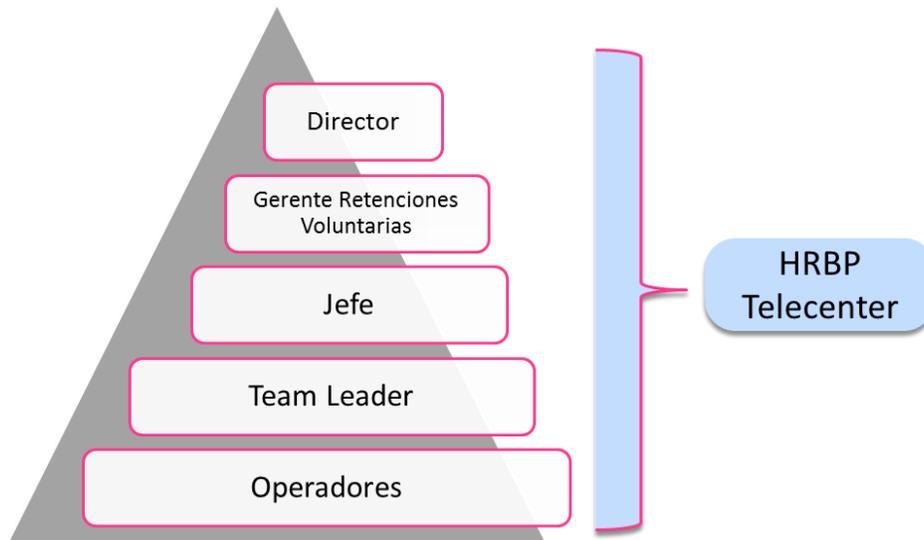


Figura 4. Elaboración de la autora de la tesis, basada en la estructura de la organización en estudio.

El modelo de estructura del representante de Recursos Humanos que se observa en la figura anterior identifica la teoría del autor relacionado con la siguiente descripción “...Cuando se traducen las estrategias de una empresa a prácticas de RR.HH. se ayuda a la empresa de tres maneras. Primero la empresa puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia. Segundo, la empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicio al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas. Tercero, la empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia.” (Ulrich, 2014, p. 57).

3.3. Análisis de la gestión de RR.HH. en la empresa en la presente investigación:

Los profesionales de RRHH deben conducir y alentar a los directivos y gerentes a aplicar un modelo de diagnóstico que agregue valor al negocio y compartir la responsabilidad por dicho diagnóstico. Cuando los gerentes se centran en convertir la estrategia en acción, asumen las siguientes tareas:

- Deben asegurarse de que cada plan de negocios tiene un plan de acción organizativa para su implementación.
- Deben asegurarse de que se mantengan las promesas estratégicas a los clientes, los empleados y los inversores.
- Deben cuestionar las prácticas de RRHH. para evaluar las prioridades y comprobar si éstas están centradas en el logro de los objetivos.

Los profesionales como socios estratégicos no acuerdan siempre con las decisiones del equipo, sino que deben forzar una discusión seria sobre de qué manera se deben crear las organizaciones para lograr la estrategia. Como socios se ganan el respeto y la credibilidad gracias al buen desempeño en su tarea, desafían desde una base de confianza.

Cuando los profesionales de Recursos Humanos rediseñan sus servicios, se vuelven expertos administrativos, creando infraestructuras eficientes, tanto para los procesos de Recursos Humanos, como para toda la empresa en general. Podemos mencionarlos en dos partes, la reingeniería de procesos y repensar la creación de valor de RR.HH.

Según Ulrich (2014), los expertos administrativos aumentan la eficiencia del trabajo que realizan. Se requieren dominar las dos fases de la reingeniería (p.56):

1 - Mejora de procesos, aprenden a modernizar, automatizar y mejorar la eficiencia de las prácticas de RR.HH.

2 – Repensar la creación de valor, la manera en la que se trabaja, generar algunas innovaciones que reencuadran el pensamiento organizativo.

Según Ulrich (2014), “Los profesionales de Recursos Humanos para convertirse en expertos administrativos, deben aprender a:

- Hacer reingeniería al trabajo de RR.HH. gracias al uso de la tecnología, equipos de reingeniería de procesos y aumento de la calidad.
- Definir el rol de los RR.HH. en la creación de valor para la firma.

- Crear un mecanismo de provisión de los servicios compartidos de RR.HH.
- Medir los resultados de RR.HH. en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad)". (p. 203).

Otro de los aspectos que el profesional de Recursos Humanos debe considerar, es el de convertirse en un aliado de los empleados, en dónde deben demostrar confianza escuchándolos, respetando sus confesiones y lograr credibilidad. Los managers deben prestar atención a las necesidades de los empleados y garantizar la contribución de éstos en las siguientes actividades:

- Articular un nuevo contrato con todos los empleados de la empresa.
- Fijar objetivos, pero aportando al mismo tiempo los recursos necesarios para hacer posible el logro de esos objetivos superiores.
- Volver a invertir en el aporte de los empleados.

Los profesionales de Recursos Humanos comprenden el trabajo de los managers asumiendo las siguientes tareas:

- Expresan las opiniones de los empleados en las discusiones del management.
- Garantizan a los empleados que sus preocupaciones son conocidas y consideradas.
- Definen y aportan los recursos que ayudan a los empleados a responder a los reclamos que se les hacen.

Estas actividades ayudarían a los empleados a contribuir más decididamente porque tendrán la capacidad de hacer un buen trabajo y la decisión de hacer las cosas bien. Estos aspectos se relacionan desde el rol de RR.HH. en la empresa, como factor fundamental que incide en la motivación y compromiso de los empleados a la hora de trabajar y directamente con las causas del ausentismo.

Para que los profesionales de Recursos Humanos sean considerados como agentes de cambio, deben ser catalizadores y patrocinadores del cambio, deben ayudar a facilitar el cambio, rediseñar los sistemas de RR.HH. para transformar la

cultura de las empresas, deben demostrar el cambio en su propia función deben dar el ejemplo.

Los profesionales de Recursos Humanos deben crear la capacidad de cambio identificando los siete factores claves del éxito en el proceso de cambio:

1. Liderar el cambio (quién es responsable)
2. Crear una necesidad compartida (porqué hacerlo)
3. Crear una visión (qué aspecto tendrá cuando terminemos)
4. Movilizar apoyo (quién más tiene que estar involucrado)
5. Modificar sistemas y estructuras (cómo se institucionalizará)
6. Supervisar el progreso (cómo se medirá)
7. Hacer que dure (cómo comenzará y perdurará)

Deben liderar con el cambio cultural y cambiar la actitud mental:

- A. Definir y clarificar el concepto de cambio de cultura
- B. Expresar porque el cambio de cultura es central para el éxito de la empresa
- C. Definir un proceso para evaluar la actual cultura, la cultura futura deseada y la brecha que existe entre ambas.
- D. Identificar distintas vías para generar el cambio de cultura
- E. Crear un plan de acción que integre múltiples formas de encarar el cambio de cultura

Los profesionales de Recursos Humanos cumplen un rol crítico como agentes del cambio cuando conducen la transformación, llevándola principalmente en la función de Recursos Humanos, cuando son catalizadores, facilitadores de sistemas para el cambio.

Cuando se entiende la teoría y se aplican las herramientas del cambio, tanto los profesionales de RRHH, como los managers pueden ver el cambio como un amigo

y dejar de verlo como enemigo, verlo como oportunidad, una fuente de valor y no como un obstáculo.

3.4 El ausentismo en las empresas según la visión de los líderes: Gerente, Jefe, Team Leader y RR.HH.

3.4.1 Indicadores de Gestión de RR.HH.

La importancia de la medición está relacionada con la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de los problemas, realizando una tarea preventiva a través de la detección de dificultades potenciales antes de que se produzcan resultados negativos, lo cual siempre es mejor que tomar decisiones cuando ya nos encontramos en una situación que no es fácil de solucionar. Asimismo, la medición nos ayuda a diagnosticar los problemas y evita tomar decisiones erróneas al basarnos en suposiciones, en lugar de hacerlo en base a hechos reflejados en datos concretos.

Por otra parte, la medición también nos permite identificar con mayor exactitud la vigencia de las prácticas aplicadas y las oportunidades de mejora, es decir, las áreas problemáticas, y los puntos de los procesos y las prácticas que requieren atención y cambios de rumbo. Ahora bien, la pregunta sería, para qué medir la gestión de los recursos humanos. Si consultamos a quienes ocupan la Alta Dirección de las organizaciones, sin duda las variables vinculadas con la gestión de las personas constituyen aspectos críticos para sus empresas. Por ser variables críticas, es necesario poseer información de las mismas, así como poder medirlas. Si bien se reconoce cada vez más la importancia de la gestión humana, también es cierto que es una de las áreas menos desarrolladas en cuanto a registro de información y medición de resultados.

En lo que refiere a la gestión de recursos humanos, si partimos del hecho de que el factor humano es el elemento estratégico de mayor importancia que explica el valor de las organizaciones y la capacidad de diferenciación de las

mismas respecto a las demás, resulta lógico afirmar que debemos realizar un esfuerzo para medir cómo se está gestionando el capital humano. De esta forma, la función de recursos humanos deja de cumplir un rol de mero observador para pasar a cumplir un rol activo.

Por otra parte, sabemos que la función de RR.HH. se desarrolla tanto dentro del propio Departamento de Recursos Humanos como en las diferentes áreas de toda la empresa, por lo que es necesario dotar, tanto a los profesionales de gestión humana como a los líderes de la organización, de la información adecuada para que puedan tomar las decisiones correctas; en ese sentido, la información más útil y significativa es la que se presenta cuantificada.

Por último y, siguiendo el concepto de *socio estratégico* de Ulrich (2014), es necesario que la gestión de los recursos humanos esté alineada con los objetivos de la organización (p.57). Para ello, la medición de la gestión del factor humano posibilita saber en qué medida se está realizando una verdadera contribución a los objetivos estratégicos de la empresa, es decir, en qué medida aporta valor al negocio, para lo cual se debe medir el impacto de dicha gestión en los resultados de la organización. Esta información es relevante tanto para el Área de Recursos Humanos como para la Alta Dirección de la organización.

Para realizar la medición se utilizan los indicadores. Los indicadores son un instrumento que permite a la alta dirección analizar la situación y monitorear el comportamiento de su empresa. Con la información que les brinda el análisis de los indicadores, estarán en condiciones de tomar medidas adecuadas a los problemas detectados. Por consiguiente, el análisis de indicadores ayuda al diagnóstico de una situación, pero también posibilita planificar para el futuro. El poseer indicadores nos posibilita contar con evidencia de una situación y tomar decisiones basadas en hechos y no solamente en percepciones. Asimismo, los indicadores brindan un lenguaje común para intercambiar información con otras áreas de la empresa, así como comunicar datos y resultados. Al definir los indicadores debemos tener claro para qué se van a utilizar, es decir cuál es el objetivo de los mismos. Implica tener en claro si estamos ante un problema

que queremos medir, si pretendemos identificar la causa de una situación complicada, si pensamos en utilizarlos para combinar acciones preventivas y correctivas, si el indicador a crear formará parte de un tablero de comando utilizado como una herramienta de control continuo para guiar la gestión, etc.

Una vez definidos los indicadores, se debe determinar un nivel de referencia contra el cual contrastar su resultado. Estos niveles de referencia o patrones de comparación pueden ser niveles de referencia históricos y en este caso, permiten determinar cómo ha variado en el tiempo el hecho o la característica que se mide. Los niveles de referencia también pueden ser los de otras empresas comparables con la empresa en estudio, en cuyo caso, sería deseable asegurarse de que se trata de empresas muy exitosas o, al menos, igual o más exitosas y que apliquen las mejores prácticas. Los niveles de referencia pueden ser objetivos contenidos en la planificación de la empresa o, por lo menos, deberían ser consistentes con éstos y estar alineados con la estrategia general de la organización.

Otro aspecto que merece destacarse es la capacidad de interpretar los resultados de los indicadores de gestión y decidir qué medidas tomar. Los indicadores muestran lo que está ocurriendo y las brechas con el posicionamiento esperado; en ese sentido, constituyen un punto de partida para decidir qué hacer. Para ello, no se pueden establecer normas fijas aplicables a todas las empresas ya que el valor que debe tener un indicador para cada organización no siempre es el mismo.

3.4.2 Medir lo importante:

¿Es posible medir todo lo que hacemos desde el área de RRHH?

Según Cravino (2007), para evitar las subjetividades la humanidad trabaja desde hace mucho para lograr medidas estandarizadas como el sistema métrico decimal, la relación entre divisas, las temperaturas, etc. De todas maneras, siempre pueden encontrarse dificultades. No hace mucho tiempo

fracasó un proyecto de enviar un módulo espacial a Marte porque parte del equipo de diseño trabajó usando la medida kilogramos y otra parte del equipo usó la medida de libras y nunca se dieron cuenta de sus diferentes criterios hasta que el módulo se estrelló violentamente en la roja superficie marciana por esos gruesos errores de cálculo.

Con la misma lógica, si quiero saber cuánto es el dinero que tengo en el banco recurriré al signo monetario que usamos en Argentina, el peso, y determinaré el valor. Aunque también puede ser más complejo si quiero determinar lo que tengo en el banco pero en dólares y en ese caso necesito de una cotización. Pero la misma puede ser distinta a la mañana que a la tarde. En síntesis, puedo medir ese valor, pero igual tengo que hacer un esfuerzo y aunque parezca sencillo puedo obtener diferentes mediciones (p.85).

Lo mismo pasa con la gestión del Capital Humano dentro de las empresas: hay cosas que se pueden medir, con alguna aproximación menor o mayor y otras en que sencillamente podemos inferir, estimar o hipotetizar.

3.4.3 El uso del tablero de comando

Los tableros de comando permiten concentrarse justamente en aquello que genera valor. Deben estar pensados para que reflejen lo que se quiere medir, y aquello que se quiere medir debe estar en relación directa con aquello que se quiere lograr.

El área de gestión del capital humano no debiera usar los tableros de comando que utilizan otras áreas de la empresa. Qué pasaría si el área de Recursos Humanos usa el mismo tablero que el gerente de marketing: claro que no serviría.

La construcción de un tablero de comando en Recursos Humanos debe estar asociada a la comprensión profunda de lo que se espera alcanzar en su funcionalidad.

Por eso es importante que cómo comunidad de la gestión del Capital Humano, nos preguntemos constantemente: ¿Qué es lo que se espera del área de Recursos Humanos? La respuesta no es obvia, ni tampoco compartida. Este debate nos llevará a todos a la reflexión de ¿Para qué estamos? o ¿Qué es lo que debemos hacer en la gestión de Recursos Humanos?, antes de pensar en que debemos medir. Cuando resolvamos estas preguntas el tablero de comando surgirá de manera inmediata.

3.5 Intervención del Sindicato que los agrupa y su relación con las empresas.

3.5.1 Sindicato Argentino de Televisión

La empresa de análisis del presente estudio se encuadra dentro del Sindicato Argentino de Televisión. Es importante para nuestra investigación describir los tipos de licencias que contempla el convenio colectivo de trabajo CCT 223/75, ya que las mismas tienen relación directa con el indicador de ausentismo.

El sindicato se menciona en su página web como ...”Sindicato Argentino de Televisión, Telecomunicaciones, Servicios Audiovisuales, Interactivos y de Datos, mejor conocido como SATSAID.

El SATSAID es una institución que nació con la televisión argentina y que se desarrolló a la par de las industrias de las comunicaciones. Su objetivo fue y será preservar y defender los derechos de los trabajadores de televisión.

Pero la televisión ya no es solo televisión. Es mucho más. Por eso, junto al avance de nuevas tecnologías, el SATSAID amplió su campo de acción. Hoy tiene el orgullo de representar también los intereses de los trabajadores de Internet, ingreso de datos, medios digitales, TV por cable y TV Digital Terrestre, entre otros.

También ampliamos nuestra participación en la defensa de sus derechos. Además de formar parte de la CGT, el SATSAID participa, en el plano nacional e internacional, de todos los ámbitos de defensa de los intereses de los trabajadores de la industria de la TV. Somos fundadores y ocupamos la Secretaría General de

COSITMECOS que hoy nuclea a más de 100 mil compañeros; integramos la Confederación Argentina de Trabajadores del Espectáculo Público y Afines (CATE) y en el plano internacional, participamos activamente en la Red Internacional de Sindicatos (UNI).

Hoy contamos con el 80 por ciento de los trabajadores del sector afiliados en forma voluntaria. En todo el país más de 500 dirigentes elegidos por voto directo y secreto del afiliado, administran las 30 seccionales. (<https://www.satsaid.com.ar/satsaid/nosotros/quienes-somos/>)

3.5.2 Principales diferencias de las licencias en convenio Vs. la Ley de Contrato de Trabajo:

A continuación, se detallan las principales diferencias que tienen las licencias encuadradas en el convenio SATSAID (CCT) y la Ley de contrato de trabajo (LCT).

Es importante aclarar que el ausentismo se mide con la población de empleados que están dentro de convenio en el sector de retenciones voluntarias de clientes, es decir que queda excluido el personal administrativo y jerárquico de la gerencia, ya que estas posiciones se encuentran encuadradas dentro de la normativa de la Ley de Contrato de Trabajo. Un aspecto que incide directamente en el ausentismo es la cantidad de delegados gremiales que tiene el sector que incide en los días de ausencias por licencia gremial, y la misma se otorga sin límite por temas relacionados con las actividades sindicales.

Cuadro 1.

Tipos de Licencias – Diferencias entre el Convenio Colectivo de Trabajo Vs Ley de Contrato de Trabajo:

Tipos de Licencias	Por convenio (anuales)	Ley de Contrato de Trabajo (anuales)
---------------------------	-------------------------------	---

EXAMEN	16 días	10 días
LICENCIA GREMIAL (solo delegados gremiales)	Ilimitada	No hay
MUDANZA	2 días	No hay
ESPECIAL	6 días	No hay
CASAMIENTO	10 días hábiles	10 días de corrido
CUMPLEAÑOS	1 día	No hay
FAMILIAR ENFERMO	10 días	No hay

Cuadro 1. Fuente: elaboración de la autora de la tesis, basada en el CCT Vs LCT.

En el cuadro nro. 3 se detallan todos los tipos de licencias que contempla la medición del indicador de ausentismo en el sector de Retenciones Voluntarias de clientes por el tipo de convenio que se aplica a la actividad empresarial, en el cual se observa la gran cantidad de licencias que contempla (19 licencias en total), lo que indefectiblemente influye directamente en el ausentismo. (<http://satsaid.com.ar/satsaid/wp-content/uploads/2017/08/convenio223-75.pdf>)

3.5.3 Licencias Planeadas Vs. Licencias No Planeadas:

El tipo de licencia que más afecta a la productividad de la operación y al clima de trabajo del área son las licencias no planeadas, ya que no permite la posibilidad de prever un reemplazo y el resto de los empleados del equipo deben absorber una mayor carga de trabajo por dicha ausencia.

Cuadro 2.

Licencias Planeadas - Licencias No Planeadas

Tipos de Licencias	Nomenclatura	Licencias Planeadas	Licencias No planeadas
--------------------	--------------	---------------------	------------------------

EXAMEN	EX	✓	
RESERVA DE PUESTO	RP	✓	
LICENCIA GREMIAL	LG	✓	
MUDANZA	MU	✓	
MATERNIDAD	MA	✓	
ESPECIAL	ES	✓	
CASAMIENTO	CA	✓	
SUSPENDIDO	SU	✓	
LICENCIA MEDICA	LM	✓	
CUMPLEAÑOS	CU	✓	
JUDICIAL	JU	✓	
ELECTORAL	EL	✓	
AUSENTE SIN AVISO	AS		✓
ENFERMO	EN		✓
NACIMIENTO	NA		✓
FAMILIAR ENFERMO	FE		✓
FALLECIMIENTO	FA		✓
DADORES	DA		✓
LICENCIA ART	LA		✓

Cuadro 2. Elaboración de la autora de la tesis, basada en la clasificación de las licencias planeadas y no planeadas de la organización.

Si miramos la distribución en porcentaje, entre la cantidad de licencias planeadas y las licencias no planeadas, se observa que el porcentaje de licencias Planeadas es del 37% en relación con la cantidad de licencias no Planeadas que representa el 63% del total de las licencias.

Gráfico 1.

Distribución porcentual de Licencias Planeadas Vs. Licencias No Planeadas:

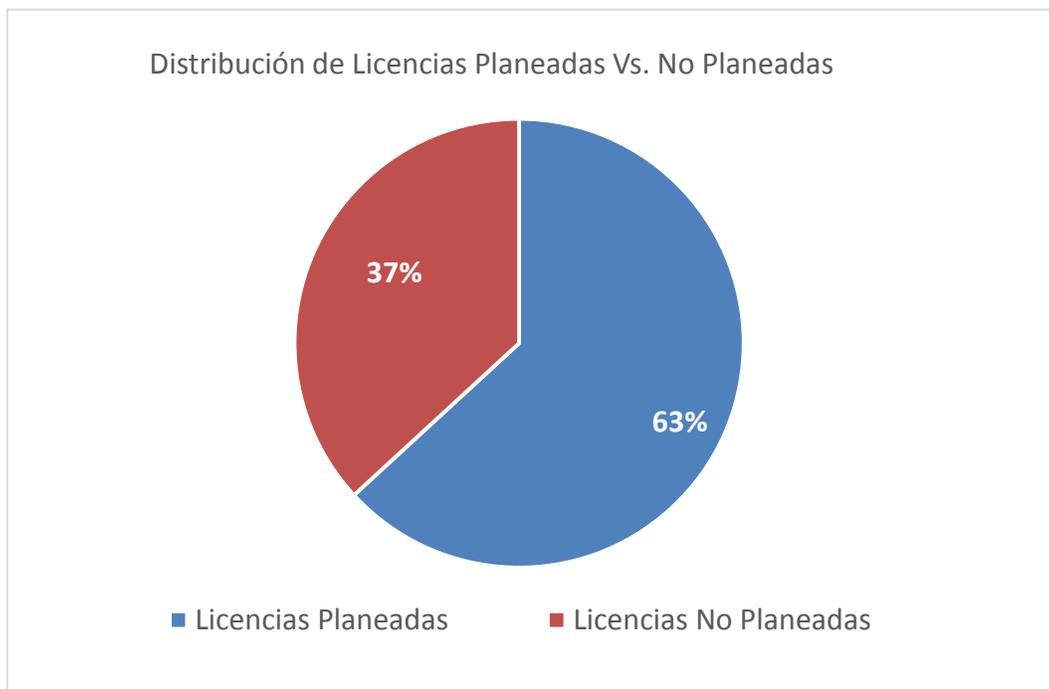


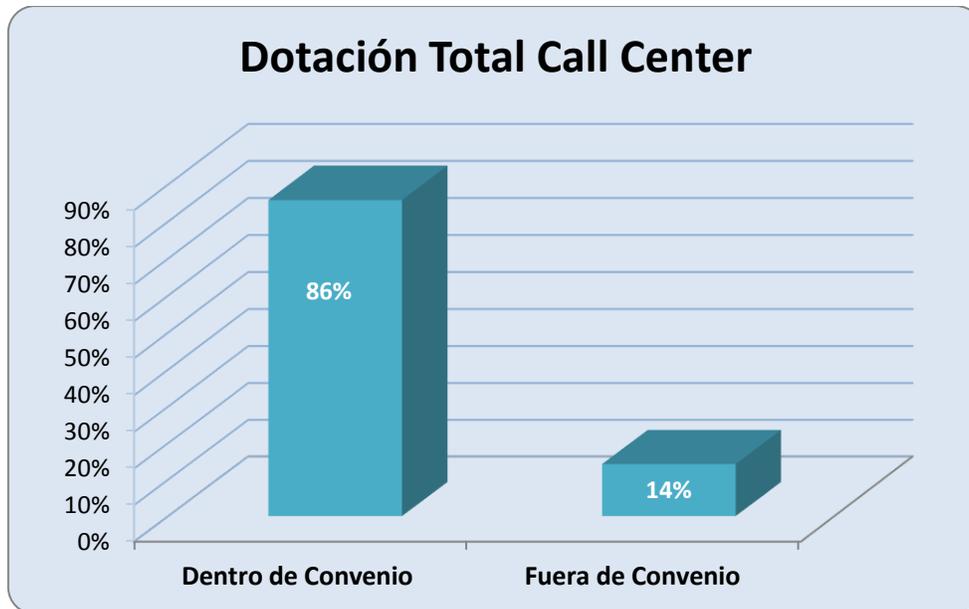
Gráfico 1. Elaboración de la autora de la tesis, basada en el porcentaje entre licencias planeadas y no planeadas.

3.5.4 Gráficos de representatividad de la dotación del Telecenter y de la Gerencia de Retenciones Voluntarias:

Gráfico 2.

Distribución de la dotación del Call Center – Dentro de convenio Vs. Fuera de convenio

En el gráfico nro. 2 se observa la gran incidencia del personal dentro de convenio Vs. los empleados fuera de convenio, lo que demuestra una imperante necesidad de manejar las variables que el encuadre sindical tiene en el manejo de los empleados y las licencias.



Dotación	Cantidad	Porcentaje
Dentro de Convenio	1198	86%
Fuera de Convenio	199	14%

Gráfico 2. Elaboración de la autora de la tesis, basada en la distribución de la dotación del call center dentro y fuera de convenio.

Gráfico 3.

Dotación de la Gerencia de Retenciones Voluntarias Vs el total de la dotación del Call Center.

El gráfico muestra la representatividad que tiene el área de Retenciones Voluntarias dentro de la totalidad del Call Center, la misma es del 21%.

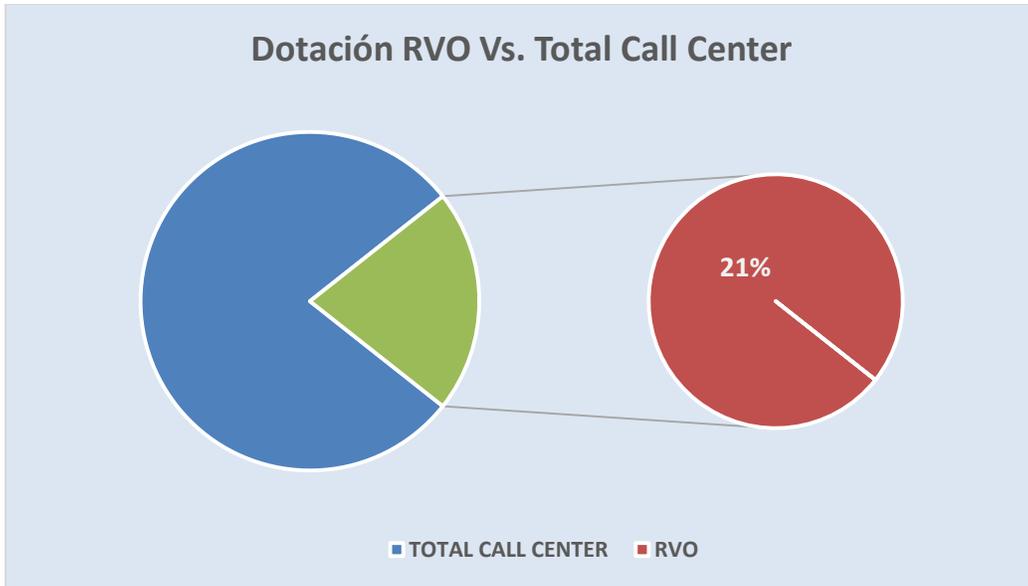


Gráfico 3. Elaboración de la autora de la tesis, basada en el porcentaje de dotación del área de Retenciones Voluntarias de Clientes, respecto al total de dotación del Call Center.

Gráfico 4.

Gerencia Retenciones Voluntarias de Clientes – Distribución por género

En el gráfico se observa que el 68% de la dotación del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes son mujeres, más de la mitad es representado por este género.



Gráfico 4. Elaboración de la autora de la tesis, basada en la distribución por género del área de RVO.

4 METODOLOGÍA

4.1 Aspectos centrales

4.1.1 Tipo de Estudio

La presente investigación es un estudio de caso descriptivo, longitudinal dado que se evalúa el problema en el período comprendido entre el año 2012 y el 2016, desde un enfoque cualitativo, mediante el uso de diversas técnicas en recolección de información siendo la entrevista en profundidad, la principal fuente de obtención de datos.

A su vez, la información obtenida mediante la observación no participante se nutrirá de los datos aportados mediante entrevistas en profundidad a informantes clave de los sectores del área de RRHH.

Técnicas de investigación:

- Observación no participante.
- Entrevistas en profundidad.

De acuerdo con los objetivos perseguidos en esta investigación, se pondera la implementación de estas dos técnicas de recolección de datos para:

- A) Obtener información para identificar las diferentes perspectivas sobre el ausentismo.
- B) Profundizar el conocimiento del proceso y planes de control de ausentismo.
- C) Identificar la importancia de la gestión del ausentismo en la vida organizacional.

4.1.2 Criterios de selección del caso estudiado:

Los criterios de selección de la muestra son:

- a. Tipo de puesto,
- b. Área en la que se encuentra trabajando,
- c. Antigüedad en la organización,

4.1.3 Muestra estudiada:

El tipo de muestra de la presente investigación es no probabilística, de tipo intencional. Según Sampieri (2010), en el muestreo intencional, se eligen los individuos que se estima que son representativos de la población. Se sigue el criterio del experto o el investigador. Se seleccionaron sujetos siguiendo determinados criterios, como el tipo de puesto de trabajo, buscando con ello que la misma sea representativa y accesible.

Universo total: Alta dirección, líderes y HRBP → cantidad 10.

Universo de análisis: Alta dirección, líderes y HRBP → cantidad 4.

Porcentaje total de la muestra: 40%

La muestra seleccionada está constituida por empleados con posiciones de liderazgo en el Área de Retenciones Voluntarias de Clientes y el representante de Recursos Humanos de dicha área. A este grupo se les realizó entrevistas en profundidad, las cuáles permitieron enriquecer los resultados cualitativos de la investigación respecto de las diferentes perspectivas de liderazgo sobre las causas del ausentismo en el área de estudio.

4.1.4 Técnicas

4.1.4.1 Observación no participante

Se optó por realizar la técnica de observación no participante, ya que se trata de una observación con propósitos definidos. Se vale de esta técnica para obtener información y datos sin participar en los acontecimientos de la vida del grupo de estudio, permaneciendo ajeno al mismo, se limita a mirar y a tomar notas sin relacionarse con los miembros del grupo.

La observación no participante se realizó en un período de 5 años. Este tiempo de observación otorga validez y confiabilidad a los datos obtenidos que dan sustento a la investigación. Este período de tiempo prolongado permite observar modalidades de trabajo, dinámica de relaciones entre los distintos actores, funcionamiento de la estructura empresarial y también el clima de trabajo de quienes allí participan.

La observación presenta ciertas ventajas que se pueden describir a continuación.

Entre las principales ventajas se destacan:

- Se orienta a un objetivo de investigación formulado previamente.
- Permite conocer al grupo de manera directa.
- Es posible corroborar o refutar información suministrada por otras técnicas.
- Mediante la observación es posible captar matices más ricos, más humanos que a través de la simple experimentación.

Según Woods (1987) se considera una técnica que posibilita la comprensión y profundización de la problemática estudiada al integrar el registro y análisis de las vivencias, actitudes, prejuicios, motivaciones, etc.

Toda observación requiere la determinación previa de rasgos a observar, tiempo y lugar de la observación, situaciones del sujeto, niveles cuantitativos, teniendo en cuenta que estos son, o han de ser relativos a la totalidad del grupo que pertenece.

Todo conocimiento del sujeto a observar debe tener en cuenta sus dos dimensiones tanto la individual como la social, considerado tanto en sí mismo como

en su relación con los demás (aptitudes, actitudes, intereses carácter y relación con el grupo).

4.1.4.2 Entrevistas en profundidad:

Se optó por realizar entrevistas en profundidad, debido a que de este modo nos acercamos a las perspectivas de las personas que poseen una visión y comprensión de las situaciones que se producen en el sector de Retenciones voluntarias de clientes, por encima de los empleados promedios.

Cada entrevista se extenderá por un tiempo promedio de 60 minutos y se desarrollará a partir de una serie de preguntas disparadoras que permitan al entrevistado expresarse en sus respuestas y a nosotros, adquirir la información necesaria para identificar las perspectivas que tiene cada entrevistado sobre el ausentismo en el sector de Retenciones Voluntarias de Cliente.

El rol en las entrevistas abarcará los siguientes puntos:

- a) Preguntar.
- b) Comprender la respuesta.
- c) Repreguntar para profundizar o ampliar la información que aporta.
- d) Anotar la respuesta.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas en profundidad al gerente de Retenciones (1), al jefe de Retenciones Voluntarias (1), a Team Leader (1) y al representante de recursos humanos del sector (1). Todos los referentes para entrevistar se encuentran involucrados en el proceso de toma de decisiones en relación con el estudio del ausentismo.

Cuadro 3.

Muestra estudiada:

Posiciones	Universo de análisis
Gerente	1
Jefe	1
Team Leader	1
Representante de Recursos Humanos	1

Cuadro 3. Elaboración de la autora de la tesis sobre la composición de la muestra estudiada.

Las preguntas disparadoras que se utilizarán como base para el desarrollo de las entrevistas; son 7 y cada una de ellas posee una finalidad que se encuentra alineada con los objetivos de la actividad.

Cuadro 4.

Preguntas de las entrevistas, Finalidad y Objetivo de investigación

Nro.	Pregunta	Finalidad	Vinculación con los objetivos
1	Desde su perspectiva, ¿Cuál fue la estrategia que se implementó para trabajar el ausentismo en el sector de Retenciones Voluntarias de Clientes?	Esta pregunta está orientada a averiguar de qué manera se trabajó el ausentismo, a fin de identificar las diferentes perspectivas de las respuestas de los entrevistados.	Obtener información respecto de las diferentes perspectivas sobre el ausentismo.

2	¿Qué acciones se implementaron para abordar el tema del ausentismo?	Esta pregunta está orientada a identificar las diferentes acciones de los entrevistados sobre el abordaje del ausentismo.	Obtener información respecto de las diferentes perspectivas sobre el ausentismo.
3	¿Considera que la antigüedad de los empleados es un factor que influye en el ausentismo?	Este punto obedece a un intento de identificar en los entrevistados si observan como factor influyente en el ausentismo, la antigüedad de los empleados, para identificarlo como causa del mismo.	Obtener información respecto de las diferentes perspectivas sobre el ausentismo.
4	¿Considera que la estrategia se trabajó alineada con la dirección y los líderes de equipo?, ¿Qué otras áreas se involucraron?, ¿Qué aportes observa que se obtuvieron?	El objeto de esta pregunta es identificar la alineación de los diferentes actores intervinientes respecto de la gestión del ausentismo y qué otras áreas trabajaron en conjunto para identificar si existe aporte interdisciplinario y qué valor agregado encuentran.	Obtener información respecto de las diferentes perspectivas sobre el ausentismo.
5	Desde la perspectiva de su rol, ¿Cuáles son las principales causas del ausentismo que observas?	Esta pregunta está orientada a que los entrevistados piensen sobre la importancia de identificar las causas del ausentismo y poder accionar como líder frente la gestión del mismo.	Obtener información respecto de las diferentes perspectivas sobre el ausentismo.

6	¿Cuáles son las principales motivaciones que observa en los empleados para asistir a trabajar?	Esta pregunta está orientada a que los entrevistados puedan identificar la importancia de su gestión como líder frente la gestión del ausentismo.	Obtener información respecto de las diferentes perspectivas sobre el ausentismo.
7	¿Qué habilidades considera que desarrolló cómo líder, trabajando sobre la estrategia del ausentismo?	Con esta pregunta se persigue que los entrevistados puedan identificar las habilidades que desarrollaron trabajando el ausentismo en sus equipos y la importancia en la vida organizacional.	Obtener información respecto de las diferentes perspectivas sobre el ausentismo.

Cuadro 4. Elaboración de la autora de la tesis, respecto a las preguntas de las entrevistas, finalidad y objetivos de investigación

En el Anexo, se presenta la transcripción de los textos de entrevistas realizadas.

5 ANALISIS de los RESULTADOS

En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a la presente investigación y su respectivo análisis.

5.1 La percepción de los líderes, la alta dirección y RR.HH. en la gestión del ausentismo:

Dentro del contexto y encuadre sindical descrito en el sector de Retenciones Voluntarias de Clientes se infiere que desde la percepción de los líderes, la alta dirección y el área de RRHH, es importante mantener las licencias de convenio dentro de los procesos de control, realizar una administración y seguimiento cercanos para identificar y analizar los motivos que los empleados tiene al ausentarse al trabajo y tomar las acción necesarias desde cada rol involucrado para reducir el alto grado de ausentismo laboral.

A continuación, se describen las percepciones sobre el ausentismo que tiene cada actor involucrado en la investigación: la alta dirección, los líderes y el área de RR.HH., él principal eje que guía la investigación. En dónde se puede observar que desde la perspectiva de la alta dirección, el ausentismo incide en los costos laborales y las licencias está avaladas legalmente por el sindicato que los agrupa. Desde la perspectiva de los líderes, se enfoca en la falta de control y seguimiento en los procesos y cómo el ausentismo incide en las motivaciones de los empleados. Por último y desde la perspectiva del profesional de RR.HH., es importante identificar las causas que generan el alto grado de ausentismo, tomar acciones correctivas para prevenir y trabajar sobre los aspectos negativos que el ausentismo tiene en los equipos de trabajo.

Figura 5

Percepción sobre el ausentismo de los actores involucrados:

ACTOR	PERCEPCIÓN SOBRE EL AUSENTISMO
ALTA DIRECCIÓN	El ausentismo incide en los costos de la mano de obra
	Las licencias son de cumplimiento legal, por lo que deben abonarse igual
	Se incrementan las horas extras de los empleados para mantener la productividad, aumentando aún más los costos por inasistencias.
LOS LÍDERES	La falta de administración y seguimiento del ausentismo, genera inequidad en la carga de trabajo del resto de los empleados del equipo.
	Incide en la motivación diaria de los equipos, en la relación con los líderes y con los delegados gremiales.
RR.HH.	Es fundamental identificar las causas principales por las que se ausentan los empleados.
	Tomar acciones correctivas para mejorar el indicador de ausentismo.
	Reducir las repercusiones negativas que el ausentismo tiene en los equipos de trabajo.

Figura 5. Percepción sobre el ausentismo de los actores involucrados. Elaboración propia de la autora de la tesis, basada en los resultados de las entrevistas.

5.2 La relación con los delegados gremiales de la empresa en estudio:

Considerando la cantidad de licencias que el convenio otorga y cómo éstas afectan al ausentismo en la empresa de forma legalizada, es importante mantener buenas relaciones entre la empresa y el Sindicato, especialmente con los delegados gremiales de forma tal que se pueda trabajar de manera conjunta en los casos de ausentismo. Abordar el tema de los ausentistas críticos, involucrando a la comisión interna de delegados, es una estrategia para evitar que las acciones que adopta la empresa para trabajar sobre la reducción del ausentismo, se vean saboteadas o dificultadas por los delegados gremiales, y en ese sentido es importante mantener una comunicación constante, buenas relaciones con ellos, hacerlos partícipe en cierto grado de las consecuencias que tiene el alto grado de ausentismo para la empresa, y mantener a los delegados gremiales como aliados estratégicos en el trabajo de reducir el ausentismo.

Figura 6

La relación con los delegados gremiales:

ACTOR	RESPECTO A LA RELACIÓN CON LOS DELEGADOS GREMIALES
ALTA DIRECCIÓN	Negociar e involucrar a los delegados gremiales en las conversaciones de ausentismo.
LOS LÍDERES	Es necesario para la gestión del líder, tener un buen relacionamiento con los delegados gremiales.
	Sentarse a negociar con el sindicato, con conocimiento de las leyes laborales y el convenio colectivo.
RR.HH.	Plantear a los delegados gremiales los casos de ausentismo para hacerlos parte y trabajar en conjunto con los planes de acción de cada ausentista.
	Evitar conflictos y problemas con la comisión interna mediante la involucración de ellos en cada caso de ausentismo.
	Lograr que los delegados también hablen con el ausentista y hacerlo parte del plan estratégico de reducir el ausentismo en los casos críticos.

Figura 6. La relación con los delegados gremiales. Elaboración propia de la autora de la tesis, basada en los resultados de las entrevistas.

5.3 El Área de Control de Gestión:

La empresa en la que se realiza el estudio cuenta con un área de Control de Gestión o workforce, la cual describe cómo el área planifica y controla las métricas de ausentismo y productividad de las diferentes gerencias. Esta área clasifica las licencias y las diferencia entre “licencias planeadas” y “licencias no planeadas”. Se entiende por Licencias No planeado a todas aquellas ausencias que no fueron posibles planificar con 24 horas de anticipación para el área de Control de Gestión y por licencias planeadas, por todas aquellas ausencias que se pudieron prever y planificar por el área con más de 24hs de anticipación. Se observó la importancia de contar con dicha área en la obtención de los datos de asistencia para pasar a automatizar la información y dejar de realizar los controles manualmente. Una de

las principales causas de ausentismo que los líderes, la alta dirección y el HRBP expresan, es la falta de control y de seguimiento de los procesos, por lo tanto, el involucramiento del área de control de gestión es fundamental y estratégica a la hora de trabajar sobre el ausentismo.

5.4 El Rol del Profesional de RR.HH. respecto de las perspectivas de los líderes de Retenciones Voluntarias y el HRBP:

En relación a lo planteado por Ulrich (2014) en “RRHH Champions”, el rol de socio estratégico en la organización es fundamental para alinear la gestión de trabajo a la estrategia del negocio con planes de acción que incluyan el control y análisis del ausentismo. No obstante, como señala Cortese (2020) no se da un tipo ideal de gestión, sino el que el sistema cultural y socio-estructural de la organización permite.

En tal sentido se puede observar el rol del profesional de RR.HH. como un experto administrativo con el rediseño del área del servicio médico de la empresa, adaptada a la demanda del negocio por la cantidad de asociados, armando una estructura de servicio médico que de soporte a todo el personal con médicos en el turno AM y PM, una enfermera en cada turno y una persona administrativa. Esta estructura del servicio médico ajustada a la necesidad de la operación se focaliza en la productividad y el bienestar de los empleados, también el trabajo cercano con el área de control de gestión y el seguimiento de las métricas de ausentismo. El rol del profesional de RR.HH. como socio estratégico se puede identificar, al trabajar el ausentismo crítico con los delegados gremiales y alinear la estrategia de reducir el ausentismo con la alta dirección y los líderes. Como agente de cambio, en la implementación de una metodología de trabajo sobre el ausentismo, en la separación de los ausentistas en diferentes cuartiles para que cada actor trabaje un grupo determinado, cambiando la gestión de trabajo que se tenía en relación al ausentismo.

Figura 7

El rol del Profesional de Recursos Humanos desde diferentes perspectivas:

ACTOR	EL ROL DEL PROFESIONAL DE RR.HH. DESDE DIFERENTES PERSPECTIVAS
LOS LÍDERES	Sostienen que el ausentismo se trabajó alineado entre la alta dirección, los líderes y RR.HH. fue una de las principales áreas que se involucró. También se presentó como socio administrativo, mejorando el servicio médico ajustado a las necesidades de la operación y focalizado en el bienestar de los empleados. RR.HH. estaba sentado al lado del líder para ayudar a trabajar sobre el ausentismo, desde dar soporte en aspectos legales hasta como encarar una conversación difícil.
HRBP	La estrategia estaba alineada desde la alta dirección, sirvió que se haya implementado una metodología de trabajo y que se pueda aplicar en futuros casos. La participación como socio estratégico, apoyándose en el servicio médico y en el área de workflow, dio solidez a los argumentos y como agente de cambio en implementar una metodología nueva de abordar el problema del alto grado de ausentismo.

Figura 7. El rol del Profesional de Recursos Humanos desde diferentes perspectivas. Elaboración propia de la autora de la tesis, basada en los resultados de las entrevistas.

5.5 Clasificación del ausentismo, basada en la descripción de Chiavenato (2014):

La empresa de la presente investigación clasifica el ausentismo de manera programada y no programada, se entiende por programada, al tipo de ausentismo planeado con anticipación y con un control tal que no se vea afectada la jornada de trabajo en curso, y por ausentismo no programado se refiere a todo aquel que no ha sido planeado con anticipación; aquel en el que el empleado o trabajador surge de manera imprevista y es de carácter urgente. Esta descripción se relaciona con los tipos de ausentismo según Chiavenato (2004).

5.6 Las causas del ausentismo según los líderes, la alta dirección y el HRBP:

Bohlander (2001) explica que las causas del ausentismo son varias, no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la ineficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la falta de integración del empleado en la empresa y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

Tal como lo expresa Chiavenato (2004) argumenta que una supervisión deficiente, pudiera ser un aspecto relacionado con el ausentismo (p.112), y en relación a lo que describe el Team Leader, el rol del supervisor desempeña funciones de gran importancia dentro de una organización, entre las cuales destacan la de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar a un grupo de personas cuyo comportamiento y actitudes son diferentes. Por lo que la falta de supervisión se puede considerar como una de las causales del alto ausentismo.

Se observó que la falta de control de los procesos junto con la mejora en la gestión de los líderes frente a la problemática del alto grado de ausentismo, son las principales causas en común que todos los actores involucrados en la presente investigación mencionaron como causal del ausentismo. También el HRBP fue el único que identificó que el salario es un factor que no se debe dejar de considerar y los líderes junto con el HRBP describieron que la distancia y el tiempo de viaje a la empresa, debido a la mudanza que tuvieron, es una variable que afecta el ausentismo. Asimismo, podemos observar que la alta dirección hace referencia a la reorganización de la estructura de los equipos como un factor que incide en la capacidad de gestión del líder del equipo.

Figura 8

Las causas principales del ausentismo:

ACTOR	CAUSAS PRINCIPALES DEL AUSENTISMO
ALTA DIRECCIÓN	La falta de control en los procesos, La falta de motivación de los asociados de ir a trabajar, La falta de vínculo del líder con su equipo y la necesidad de trabajar sobre el clima de trabajo. La estructura de líderes del equipo (de 40 asesores por equipo inicialmente pasó a 18).
LOS LÍDERES	La falta de control de los procesos. La gestión del equipo. No hay una causa predominante. No mostrar las oportunidades de desarrollo de carrera dentro de la empresa. La falta de supervisión del equipo. Tareas repetitivas y monótonas. La edad, el nivel de estudio y la antigüedad influyen en el ausentismo. La distancia y tiempo de viaje a la empresa por la mudanza de la empresa.
RR.HH.	La falta de control de los procesos. Mejorar las habilidades de liderazgo. El salario es un factor que no se debe dejar de considerar. La distancia y el tiempo de viaje por la mudanza de la empresa.

Figura 8. Las causas principales del ausentismo desde las perspectivas de los actores involucrados en la investigación. Elaboración propia de la autora de la tesis basada en los resultados de las entrevistas.

5.7 Motivaciones para trabajar, según las perspectivas de la alta dirección, los líderes y el HRBP:

También es importante poder entender las motivaciones que tienen los asociados para ir a trabajar, de modo que el líder pueda gestionar mejor al equipo entendiendo sus motivaciones personales. Todos los actores involucrados en la

investigación, el HRBP, los líderes y la alta gerencia, consideran que el vínculo y confianza con el líder es una de las motivaciones principales que un asociado busca en el trabajo, además de contar con una remuneración acorde a sus tareas y la cantidad de horas de trabajo. Por último, y no de menor importancia, los líderes y el HRBP describen que el desarrollo individual de los empleados constituye una gran motivación al trabajo.

Figura 9

Las motivaciones para asistir al trabajo:

ACTOR	MOTIVACIONES PARA ASISTIR AL TRABAJO
ALTA DIRECCIÓN	El vínculo de confianza con el líder. Una remuneración acorde a las tareas.
LOS LÍDERES	El trabajo en equipo. El clima laboral El salario en relación a la cantidad de horas trabajadas. El desarrollo individual de los empleados.
RR.HH.	La relación de confianza con el jefe. El salario en relación a la cantidad de horas trabajadas. El desarrollo individual de los empleados.

Figura 9. Las motivaciones para asistir al trabajo desde las perspectivas de los actores involucrados en la investigación. Elaboración propia de la autora de la tesis basada en los resultados de las entrevistas.

5.8 Características esenciales que debe tener un líder según las perspectivas de la alta dirección y el HRBP

Según las características de la inteligencia interpersonal de la teoría de las múltiples inteligencias de Gardner (1994), el Gerente de Retenciones Voluntarias de Clientes expresó que los líderes deben tener excelentes capacidades comunicacionales y relaciones interpersonales.

El HRBP describe como las capacidades perceptivas y emocionales que debe tener un líder, según Carracedo (2013), son necesarias para trabajar sobre el ausentismo y otro tema que no se puede dejar de tratar en la presente investigación es el liderazgo y la capacidad de influenciar y de guiar a los demás para trabajar de manera comprometida en el ausentismo y alcanzar los objetivos organizacionales.

Figura 10

Características esenciales del líder en el abordaje del ausentismo en el manejo de los equipos de trabajo:

ACTOR	CARACTERÍSTICAS ESCENCIALES QUE DEBE TENER UN LÍDER EN EL ABORDAJE DEL AUSENTISMO EN EL MANEJO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.
HRBP	El líder debe desarrollar sus capacidades perceptivas y emocionales para lograr optimizar la reducir el ausentismo y mejorar el clima de trabajo.
	Los líderes deben trabajar sobre el desarrollo de su inteligencia emocional al mismo nivel o mayor que sus capacidades técnicas.
	La capacidad del líder de influenciar en los demás.
ALTA DIRECCIÓN	El líder debe tener de manera excluyente, excelentes capacidades de comunicación y relaciones interpersonales.

Figura 10. Características esenciales que debe tener un líder en el abordaje del ausentismo en el manejo de los equipos de trabajo según las perspectivas de la alta dirección y el HRBP. Elaboración propia de la autora de la tesis basada en los resultados de las entrevistas.

5.9 Descripción del estilo de liderazgo de la empresa investigada

El HRBP describe el estilo de liderazgo de la empresa investigada, denominado Coach según Goleman D., Boyatzis R., y Mckee A. (2008). A este estilo se lo conoce también como líder capacitador ya que fomenta el entrenamiento y la confianza. El coach también sabe delegar responsabilidad y determinar objetivos que van más allá de las tareas cotidianas, estimulando de esta forma el desarrollo de su gente. El trabajo de capacitación a los líderes en el manejo de la problemática del ausentismo es un indicador que describe al estilo de aprendizaje como Coach.

Figura 11

El estilo de liderazgo de la empresa:

ACTOR	EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LA EMPRESA SEGÚN EL HRBP
HRBP	Describe el estilo de liderazgo como Coach. Establecer confianza entre líder y colaborador es fundamental. Desarrollar la capacidad de trabajo en equipo. La creación de un comité de de ausentismo en dónde el trabajo de todas las áreas involucradas era alineado, sólido y coherente.

Figura 11. Estilo de liderazgo de la empresa según la perspectiva del HRBP. Elaboración propia de la autora de la tesis basada en los resultados de las entrevistas.

5.10 Modelo de Aprendizaje 70-20-10 de la empresa.

Según el HRBP, el modelo de aprendizaje que describe que se implementa en la presente investigación, es el 70-20-10, en dónde expresa que uno de los roles más importantes de los líderes es trabajar sobre el desarrollo de los empleados a través de

plantear no solo objetivos de desempeño, sino también objetivos de desarrollo, ya que el mayor aprendizaje, 70%, se da en la experiencia en trabajar en nuevos proyectos que agreguen valor y conocimiento a la función actual, puede darse a través de movimientos laterales también o asumir un segundo sobrero, es decir una segunda responsabilidad en la misma posición. El HRBP también expresa que el aprendizaje social se da en un 20% en solicitar feedback a otras personas, sean pares o líderes de otras áreas, también puede darse designando a un mentor que oriente sobre cómo mejorar determinadas habilidades o áreas de trabajo y en un 10%, el aprendizaje formal se da en la forma más común de capacitaciones, conferencias, etc.

Figura 12

Modelo de aprendizaje 70-20-10:

MODELO 70-20-10



Figura 12. Modelo de aprendizaje de la empresa en estudio. Elaboración propia de la autora de la tesis, basada en los resultados de las entrevistas.

5.11 Entrevistas, según las diferentes perspectivas de los líderes: Gerente, Jefe, Team Leader y RR.HH.

5.11.1 ¿Cuál fue la estrategia que se implementó para trabajar el ausentismo?

Según la estrategia que se implementó para trabajar el ausentismo, podemos expresar el siguiente análisis de las respuestas de los entrevistados:

Todos los actores entrevistados, tanto el gerente, como el jefe, el Team Leader y el HRBP, respondieron que trabajaron la estrategia del ausentismo realizando una división de los ausentistas en diferentes cuartiles según la cantidad de ausencias y criticidad y el gerente refirió que se asignaron responsables sobre cada cuartil.

Todos concluyeron en que los ausentistas críticos los trabajó RR.HH. y el Team Leader mencionó que se trabajó en conjunto con RR.HH.

Solo el HRBP refirió que el ausentismo lo trabajaron inicialmente los líderes y luego se involucró a RR.HH.

El jefe y el Gerente mencionan que los ausentistas medios los trabajaron entre el Team Leader y el jefe.

El team Leader mencionó el porcentaje target de ausentismo del 5% y el ausentismo real del 14%, refiere que hubo una reculturización en el sector y que era normal tener un 14% de ausentismo; mientras que el jefe menciona que se pidió mejorar el porcentaje de ausentismo progresivamente y que algunos ausentistas se estabilizaron de críticos a cuartiles medios.

El HRBP refirió que la estrategia se trabajó alineada entre el director, la gerencia, líderes y team leader, siendo este último el que aclaró que la estrategia se trabajó a corto y largo plazo.

El Team Leader mencionó que se involucró al Servicio Médico, se documentó y se ordenaron los procesos y que influyó la política de servicio médico. El gerente también mencionó que se generó un orden de trabajo y foco en segmentos. El HRBP sostuvo que los encuentros con cada ausentista se

registraban en planillas de seguimiento y se compartían con el director y la gerencia.

El jefe contestó que se analizaba la causa del ausentismo y se brindaba la posibilidad de flexibilidad y el team leader expresó que el rol del Supervisor fue clave, ya que él conoce a la gente.

El HRBP expresó que fue un trabajo en conjunto de todos los equipos.

Cuadro 5.

¿Cuál fue la estrategia que se implementó para trabajar el ausentismo?

Líder	Detalle
<p>Team Leader</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ La estrategia se trabajó a corto y largo plazo. ○ División de ausentistas en cuartiles críticos y medios. ○ Target de ausentismo 5%, ausentismo real 14%. ○ Se involucró al Servicio Médico, se documentó y se ordenaron los procesos. ○ Se trabajó en conjunto con RR.HH. ○ Los ausentistas críticos los trabajó RR.HH. ○ Influyó la política de servicio médico ○ Se reculturizó el sector, era normal tener 14% de ausentismo.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ El rol del Supervisor fue clave, él conoce a la gente.
Jefe	<ul style="list-style-type: none"> ○ División de ausentistas en cuartiles críticos y medios. ○ Se trabajó fuertemente con los medios. Reunión con Team Leader, luego jefe, luego Team Leader con jefe ○ Los ausentistas críticos los trabajó RR.HH. (previa reunión con jefe) ○ Algunos ausentistas se estabilizaron de críticos a cuartiles medios. ○ Se pidió mejorar el % de ausentismo progresivamente. ○ Se analizaba la causa del ausentismo y se brindaba la posibilidad de flexibilidad.
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> ○ División de ausentistas en cuartiles críticos y medios. ○ Se asignaron responsables sobre cada cuartil. ○ Los ausentistas críticos los trabajó RR.HH. ○ Los ausentistas medios, los trabajaron la jefatura y los Team Leaders.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se generó un orden de trabajo y foco en segmentos.
<p>HRBP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ La estrategia se trabajó alineada entre director, gerencia, líderes y team leaders. ○ Inicialmente el ausentismo lo trabajaron los líderes y luego se involucró a RR.HH. ○ División de ausentistas en cuartiles. Los críticos los trabajó RR.HH., (previas charlas con sus jefes) ○ Los encuentros con cada ausentista se registraban en planillas de seguimiento y se compartían con el director y la gerencia. ○ Fue un trabajo en conjunto de todos los equipos.

Cuadro 5. Elaboración de la autora de la tesis basada en el análisis de los resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

5.11.2 ¿Qué acciones se implementaron para abordar el tema del ausentismo?

Según las acciones que se implementaron para abordar el ausentismo:

El Team Leader realizó planes de acción con los ausentistas medios como ser darles tareas, generar compromiso y motivarlos, mientras que el HRBP realizó charlas de seguimiento con cada ausentista crítico.

El jefe les marcó a los ausentistas con 50%-60% de presentismo, el objetivo de la gerencia en relación a la media esperada del 80% de presentismo; mientras que el HRBP revisó todas las estadísticas y le mostró a cada ausentista sus métricas. El team leader expuso las métricas en reuniones grupales.

El gerente describió como plan de acción, la separación de los ausentistas en 4 cuartiles y los repartieron para trabajar entre los Team leaders, jefe, gerente y RR.HH. El jefe tomó como plan de acción, el seguimiento de los casos medios y los críticos con RR.HH.

RR.HH. trabajó con foco en los casos más críticos de ausentismo y el gerente dijo que cada equipo trabajó enfocado en su población asignada.

El team leader, trabajó en concientizar a los ausentistas sobre su responsabilidad, en explicar el impacto de las métricas del índice de retención y de los llamados perdidos por sus ausencias; a su vez el jefe le enseñó a los team leaders cómo pedirles a los asesores ni más, ni menos de lo que pueden dar.

El HRBP fue el único que mencionó hacer seguimiento de los casos con servicio médico y de hablar con la comisión gremial sobre los casos de ausentismo. También expresó realizar revisión de casos semanalmente con la dirección y la gerencia.

Cuadro 6.

¿Qué acciones se implementaron para abordar el tema del ausentismo?

Líder	Detalle
Team Leader	<ul style="list-style-type: none"> ○ Planes de acción con los ausentistas medios. Darles tareas, generar compromiso, motivarlos. ○ Exposición de métricas en reuniones grupales. ○ Concientizar en la responsabilidad, explicar el impacto de las métricas, índice de retención, llamados.
Jefe	<ul style="list-style-type: none"> ○ Enseñarles a los Team Leaders cómo pedirles a los asesores ni más, ni menos de lo que pueden dar. ○ Seguimiento de los casos medios y los críticos con RR.HH. ○ Marcarles a los ausentistas, que la media esperada es del 80% como objetivo de la gerencia.
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> ○ Se separaron las métricas de los ausentistas en 4 cuartiles y se repartieron para trabajar entre los Team Leader, Jefe, Gerente y RR.HH. ○ Cada equipo trabajó enfocado en su población designada.

<p>HRBP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Charlas de seguimiento con cada ausentista crítico. ○ Revisar estadísticas y mostrárselas a cada ausentista. ○ Hacer seguimiento de los casos con servicio médico. ○ Revisión de los casos semanalmente con la dirección y gerencia. ○ Trabajar con foco en los casos más críticos. ○ Hablar con la Comisión Gremial sobre los casos críticos para que ellos también hablen con el ausentista.
--------------------	---

Cuadro 6. Elaboración de la autora de la tesis basada en el análisis de los resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

5.11.3 ¿Considera que la antigüedad de los empleados es un factor que influye en el ausentismo?

Según si la antigüedad influye en el ausentismo:

El Team Leader, el Jefe y el HRBP consideraron que la antigüedad sí influye en el ausentismo, mientras que el gerente es el único que expresó que la antigüedad no influye en el ausentismo.

El jefe mencionó que los asesores nuevos no faltan mucho y que los viejos tienen más mañas, que son los asesores entre 3 y 5 años de antigüedad.

El HRBP expresó que los ausentistas con mucha antigüedad consideran que tienen inmunidad al faltar y el jefe expresó que los ausentistas faltan porque pasan desapercibidos.

El team leader mencionó que la antigüedad era un factor fundamental en la incidencia del ausentismo y refirió que los ausentistas no estaban motivados, y que los asesores del turno AM tienen más antigüedad que los del turno PM.

El jefe expresó que con una antigüedad de más de 3 años y atender en call center, cansa un montón, mientras que el gerente dijo que hay casos con 8, 10 años de antigüedad y no son ausentistas.

El gerente fue el único que detalló que al inicio de la relación laboral hay una etapa de enamoramiento, luego baja la motivación y después se plancha.

El HRBP dijo que la distancia del domicilio al trabajo influye en el ausentismo.

Cuadro 7.

¿Considera que la antigüedad de los empleados es un factor que influye en el ausentismo?

Líder	Detalle
Team Leader	<ul style="list-style-type: none">○ Sí, la antigüedad influye en el ausentismo.○ La antigüedad era fundamental en relación al ausentismo, no estaban motivados. Los asesores AM tienen 8 años aprox. de

	<p>antigüedad. Más que los del turno tarde.</p>
<p>Jefe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sí, la antigüedad influye en el ausentismo. ○ Los asesores nuevos no faltan mucho, los viejos tienen más mañas. Faltan porque pasan desapercibidos. ○ Con una antigüedad de más de 3 años y atender en call center, cansa un montón. ○ Los que tienen más mañas son los que tienen entre 3 y 5 años de antigüedad.
<p>Gerente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ La antigüedad no influye en el ausentismo. ○ Hay casos con 8, 10 años de antigüedad y no son ausentistas. ○ Al inicio de la relación laboral hay una etapa de enamoramiento, luego baja la motivación y después se plancha.
<p>HRBP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sí, la antigüedad influye en el ausentismo.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ El ausentista con mucha antigüedad, considera que tiene inmunidad al faltar. ○ La distancia del domicilio al trabajo influye en el ausentismo.
--	---

Cuadro 7. Elaboración de la autora de la tesis basada en el análisis de los resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

5.11.4 ¿Considera que la estrategia se trabajó alineada con la dirección y los líderes de equipo?, ¿Qué otras áreas se involucraron?, ¿Qué aportes observa que se obtuvieron?

Según si la estrategia del ausentismo se trabajó alineada entre la dirección y los líderes de equipo, qué otras áreas se involucraron y qué aportes observaron:

Todos los entrevistados describieron que la estrategia del ausentismo se trabajó alineada entre la dirección y los líderes.

Todos mencionaron que las áreas involucradas en el trabajo del ausentismo fueron RR.HH. y Servicio Médico, mientras que solo el gerente y el HRBP incluyeron al área de Reporting o Workforce.

El Team Leader, el jefe y el HRBP mencionaron que la dirección y la gerencia también estuvieron involucrados en el trabajo sobre la estrategia del ausentismo.

El jefe describió que los aportes fueron bajar el indicador de ausentismo al trabajar por cuartiles, el gerente mencionó que la distribución de responsabilidades con las áreas hizo que el indicador de ausentismo se

moviera y el HRBP mencionó como aportes mostrar estadísticas de mejora y la evolución de cada ausentista.

El team leader mencionó como aporte que al trabajar con metas alcanzables y graduales se lleva a los ausentistas del 70% al 90% de presentismo.

El HRBP expresó mostrar aportes en los resultados a corto plazo en las métricas de cada ausentista y también consideró un aporte el trabajar como un consultor de RR.HH. y alineado con cada área.

El gerente expresó que segmentar la población con los roles distintos ayudaba a ir siguiendo la evolución del ausentista, también destacó como aporte trabajar con RR.HH. y con servicio médico y cambiar la política de comisiones.

El jefe mencionó como aporte, el desarrollar habilidades como líder y generar influencia en el equipo; mientras que el team leader expresó que hacerlos sentir parte de los números les genera motivación.

Cuadro 8.

¿Considera que la estrategia se trabajó alineada con la dirección y los líderes de equipo?, ¿Qué otras áreas se involucraron?, ¿Qué aportes observa que se obtuvieron?

Líder	Detalle
Team Leader	<ul style="list-style-type: none">○ Sí, hubo una alineación de la estrategia entre la dirección y los líderes.○ Las áreas involucradas fueron: Servicio Médico, RR.HH., la

	<p>Dirección y gerencias de la operación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Los aportes fueron: trabajar con metas alcanzables y graduales, primero lo llevo al 70% y luego al 90% de presentismo. ○ Hacerlos sentir parte de los números les genera motivación.
<p>Jefe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sí, hubo alineación de la estrategia entre la dirección y los líderes. ○ Las áreas involucradas fueron: RR.HH., Servicio Médico, la dirección y gerencia. ○ Los aportes fueron: Bajar el indicador de ausentismo al trabajar por cuartiles. Desarrollar habilidades cómo líder y generar influencia en tu equipo.
<p>Gerente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sí, hubo alineación de la estrategia entre la dirección y los líderes. ○ Las áreas involucradas fueron: Reporting, RR.HH. y Servicio Médico. ○ Los aportes fueron: La distribución de responsabilidades con las áreas, hizo que se moviera el indicador de ausentismo.

	<p>Segmentar la población con los roles distintos ayudaba a ir siguiendo y evolución. Trabajar con RR.HH. y Servicio Médico. Cambiar la política de comisiones.</p>
<p>HRBP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sí, hubo alineación entre la dirección y los líderes. ○ Las áreas involucradas fueron: Servicio Médico, Workforce, la dirección y la gerencia y RR.HH. ○ Los aportes fueron: Mostrar resultados a corto plazo en las métricas de cada ausentista. Trabajar como un consultor de RR.HH., mostrar estadísticas de mejoras y la evolución de cada ausentista, trabajar alineados con cada área.

Cuadro 8. Elaboración de la autora de la tesis basada en el análisis de los resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

5.11.5 ¿Cuáles son las principales causas que observa sobre el ausentismo?

Sobre las principales causas de ausentismo que se observan, los entrevistados expresaron lo siguiente:

El jefe mencionó que no hay una causa de ausentismo predominante y expresó que al asesor le resulta más fácil faltar, llegar tarde o recuperar las horas.

Tanto el team leader como el jefe, el gerente y el HRBP, expresaron que una de las causas del ausentismo tiene que ver con la falta de control en los procesos.

El gerente detalla como una de las causas, la incidencia de los ratios de cada equipo en relación al vínculo entre el asesor y su líder, explicó que inicialmente había 40 asesores por cada team leader y luego el ratio pasó a ser de 18 asesores por cada team leader, en este sentido se observa un nivel de visión más estratégica que el del team leader y del jefe.

El HRBP, fue el único que mencionó la necesidad de mejorar las habilidades de liderazgo.

El gerente mencionó que la estructura de liderazgo cambió y el HRBP mencionó la falta de control en el liderazgo y especificó que no todos los líderes sabían cómo manejar la situación del ausentismo.

El team leader fue el único que expresó que la repetición de las mismas tareas por mucho tiempo, la edad, el nivel de estudio y la antigüedad son causas del ausentismo.

Tanto el HRBP como el team leader, manifestaron como causa del ausentismo, la distancia y el tiempo de viaje entre el domicilio del empleado y la empresa, provocado por la mudanza de la empresa. Detallan que en algunos casos de los que vivían en zona sur, el tiempo de viaje por día se incrementó a 5 horas diarias.

Cuadro 9.

¿Cuáles son las principales causas que observa sobre el ausentismo?

Líder	Detalle
Team Leader	<ul style="list-style-type: none"> ○ La mudanza del lugar de la empresa. El tiempo de viaje de los que vivían en zona sur se incrementó a 5 horas por día y eso afectó. ○ La antigüedad junto con la distancia influyó en el ausentismo. ○ La repetición de las mismas tareas por mucho tiempo. ○ La edad y el nivel de estudio. ○ La falta de procesos
Jefe	<ul style="list-style-type: none"> ○ La causa es que les resulta más fácil faltar, llegar tarde o recuperar las horas. ○ No hay una causa predominante. ○ Tiene que ver con los procesos de control y humanos.
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> ○ La falta de control desde una mirada positiva, sino genera desmotivación. ○ No había buen vínculo entre los supervisores y los asesores, se agregaron Supervisores y Team Leaders.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ El ratio en cada equipo era de 1 Team Leader cada 40 asesores y pasó a ser 1 Team Leader cada 18 asesores. ○ La estructura de liderazgo cambió.
<p>HRBP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ La distancia de viaje al trabajo, provocada por la mudanza de la empresa desde florida y corrientes hasta zona norte. ○ La falta de control en los procesos. ○ La falta de control en el liderazgo con los ausentistas, no todos sabían como manejar la situación. ○ Trabajar en la mejora de las habilidades de liderazgo.

Cuadro 9. Elaboración de la autora de la tesis basada en el análisis de los resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

5.11.6 ¿Cuáles son las principales motivaciones que observa en los empleados para asistir a trabajar?

Sobre las principales motivaciones para ir a trabajar que se observan en los empleados, los entrevistados expresaron lo siguiente:

Tanto el HRBP como el gerente mencionaron que la relación y el tener un buen vínculo de confianza con el jefe, es una de las principales motivaciones que observan en los empleados para ir a trabajar.

El jefe mencionó la preocupación del líder por la situación de cada empleado.

Tanto el team leader como el HRBP expresaron que el salario en relación a la cantidad de horas trabajadas es una motivación para asistir al trabajo, mientras que el gerente mencionó lograr una motivación para ir a trabajar más allá del dinero.

El jefe mencionó que la primera motivación es el trabajo en equipo y el trabajo del team leader en el clima laboral.

Tanto el HRBP como el Team Leader mencionaron el desarrollo individual de los empleados como motivación en el trabajo.

El jefe expresó el empoderamiento de los jefes a los team leaders a través de brindarles herramientas para gestionar el ausentismo.

Cuadro 10.

¿Cuáles son las principales motivaciones que observa en los empleados para asistir a trabajar?

Líder	Detalle
Team Leader	<ul style="list-style-type: none">○ La plata, las comisiones○ El desarrollo de las personas que tienen estudios y pueden ir a otros sectores.

<p>Jefe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ La primer motivación es el trabajo en equipo. ○ La preocupación del líder por la situación de cada empleado. ○ El trabajo del TL en el clima laboral. ○ El empoderamiento de los jefes a los TL a través de brindarles herramientas para gestionar el ausentismo.
<p>Gerente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tener un buen vínculo de confianza en la relación con tu jefe. ○ Lograr una motivación más allá del dinero.
<p>HRBP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ El salario en relación a la cantidad de horas trabajadas. ○ La relación con el jefe ○ Desarrollo individual

Cuadro 10. Elaboración de la autora de la tesis basada en el análisis de los resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

5.11.7 ¿Qué habilidades considera que desarrolló cómo líder, trabajando sobre la estrategia del ausentismo?

En relación a las habilidades cómo líder que los entrevistados consideraron haber desarrollado trabajando sobre la estrategia del ausentismo, expresaron lo siguiente:

Todos expresaron haber desarrollado habilidades de liderazgo diferentes entre ellos. Solo el HRBP y el jefe mencionaron haber desarrollado habilidades de trabajo en equipo.

El team leader desarrolló conocimientos nuevos y trabajar junto a RR.HH., también habilidades de negociación con el gremio, conocimiento de leyes laborales y se divirtió y sufrió al mismo tiempo.

El jefe desarrolló habilidades de realizar una estrategia de trabajo y enseñárselas a los Team Leaders, adquirió solidez y seguridad como líder y desarrolló habilidades para fomentar el trabajo en equipo.

El gerente expresó la necesidad de tener excelentes herramientas comunicacionales y relaciones interpersonales como líder, pero no mencionó que las haya adquirido. También generar vínculos de confianza, valorar en dónde estoy entender hacia dónde voy. Predicar con el ejemplo.

El HRBP expresó que desarrolló la capacidad de influenciar en los ausentistas y los líderes, explicando las consecuencias, mostrando los resultados de la operación en tableros de mediciones de ausentismo. Como líder también desarrolló el trabajo en equipo generando un comité de ausentismo entre el servicio médico, reporting y los líderes.

El HRBP mencionó haber desarrollado como líder, capacidades perceptivas y emocionales y también haber desarrollado la inteligencia emocional.

Cuadro 11.

¿Qué habilidades considera que desarrolló como líder, trabajando sobre la estrategia del ausentismo?

Líder	Detalle
-------	---------

<p>Team Leader</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimientos nuevos. ○ Trabajar junto a RR.HH. ○ Sentarse a negociar con el gremio. ○ Conocer leyes laborales. ○ Diversión y sufrir.
<p>Jefe</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hacer una estrategia de trabajo. ○ Solidez y seguridad como líder. ○ Desarrollar y enseñar la estrategia de trabajo a los Team Leaders. ○ Fomentar el trabajo en equipo.
<p>Gerente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ El líder tiene que tener excelentes herramientas comunicacionales y relaciones interpersonales. ○ Generar vínculos de confianza. ○ Entender la visión de hacia dónde voy y valorar dónde estoy. ○ Predicar con el ejemplo.
<p>HRBP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ La capacidad de influenciar a los ausentistas, explicándoles las consecuencias y a los líderes en las decisiones con mi opinión, a través de tableros de mediciones de ausentismo, mostrando los resultados a la operación. ○ Trabajar en equipo, generando un comité de ausentismo entre servicio médico, workforce o reporting y los líderes.

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar capacidades perceptivas y emocionales. Entender la situación personal detrás de la ausencia. ○ Desarrollar la inteligencia emocional como líder.
--	---

Cuadro 11. Elaboración de la autora de la tesis basada en el análisis de los resultados de las técnicas implementadas en la investigación.

5.12 Síntesis de los resultados

El presente trabajo de investigación busca responder a la problemática del alto grado de ausentismo en el sector de retenciones voluntarias de clientes de la empresa de servicios de comunicación satelital y a la importancia de investigar el ausentismo en la vida organizacional y sus implicancias en el logro de los objetivos y sus efectos sobre el rendimiento laboral de cada empleado.

Para ello, hemos partido de la pregunta problema: ¿cuáles son las percepciones respecto al ausentismo que tienen los líderes, el área de Recursos Humanos y la alta dirección del sector en estudio?, considerando los indicadores que inciden tales como:

- a) La gran cantidad de permisos de licencias especiales de convenio que repercuten indefectiblemente en este indicador,
- b) La incorporación del Sindicato que los agrupa al encuadre de la actividad de la empresa.

También se consideraron los objetivos generales y específicos planteados para responder a la problemática de la investigación, caracterizando las percepciones que tienen la alta dirección, los líderes y el área de Recursos Humanos sobre el

ausentismo en el sector de retenciones voluntarias de clientes de servicios de la empresa en estudio y como objetivos específicos se identificó los factores asociados al índices de ausentismo, se describió la importancia que tiene para la alta dirección, los líderes y el área de RR.HH., el proceso de control del ausentismo a través del informe de control de gestión del sector de Retenciones de Clientes del Telecenter, ya que es una de las principales causas de la problemática del alto grado de ausentismo. Se definieron las acciones que el área de RR.HH. tomó respecto del abordaje del problema del alto ausentismo y cómo fue su gestión.

Para responder a la pregunta problema de la investigación sobre el alto grado de ausentismo, se abordaron los siguientes temas:

- Percepción sobre el ausentismo que tienen los actores de la investigación,
- La relación con los delegados de la empresa,
- El área de Control de Gestión del Telecenter de Argentina,
- El Rol del Profesional de RR.HH. respecto de las perspectivas de los líderes y el HRBP,
- La clasificación del ausentismo planeado y no planeado según Chiavenato,
- Las causas del ausentismo según los líderes, la alta dirección y RR.HH.,
- Las motivaciones para asistir al trabajo,
- Las características esenciales que debe tener un líder según las perspectivas de los líderes, la alta dirección y el HRBP,
- El estilo de liderazgo de la empresa en estudio, según el HRBP,
- El modelo de aprendizaje 70-20-10 que tiene la empresa.

Como síntesis de los principales resultados, se destacan 5 factores intervinientes en el problema:

1. **El Sindicato que agrupa la actividad de la empresa:** La ampliación de los derechos laborales, incide en el ausentismo de manera legalizada y gran parte del ausentismo se debe a esta razón. El hecho de tener la cantidad de licencias de forma legal fomenta que los empleados puedan faltar con justa causa, y se ve la diferencia con otras empresas que no tiene el abanico de licencias que este sindicato presente.
2. **Procesos de Control:** Una de las principales causas del alto grado de ausentismo que se observó en el sector de Retenciones Voluntarias de Clientes, fue la falta de procesos de control. La falta de implementación y seguimiento de los procesos de control del ausentismo favoreció que la gente falte sin ningún aviso o control. Como parte de los planes de acción que se trabajaron para reducir el ausentismo fue adaptar el servicio médico a la demanda de la dotación y trabajar alineados con las métricas del área de workflow.
3. **Modelo de liderazgo:** Definir cuáles son las competencias y comportamientos esperados que busca la empresa para sus líderes es un factor esencial cuando hablamos de gestionar el ausentismo en los equipos de trabajo. El líder debe tener excelentes relaciones interpersonales y muy buen manejo de las emociones para gestionar de manera exitosa a su equipo y trabajar sobre la problemática del ausentismo.
4. **Entrenamiento y desarrollo:** Entrenar y desarrollar a los líderes sobre el manejo de equipos y cuestiones relacionadas a la gestión del ausentismo es fundamental para abordar esta problemática. Se observó que la alta gerencia y RR.HH. presentaron la necesidad de poner foco en este aspecto.
5. **El profesional de RR.HH.:** Se observó la importancia del rol del profesional de RR.HH. como agente de cambio y socio estratégico (según desarrollos de Ulrich y Cortese) en el manejo del ausentismo. Tanto la alta gerencia como los líderes mencionaron haber trabajado alineados a RR.HH. y que su rol fue fundamental para abordar la problemática de la investigación.

Figura 13.

Síntesis de los principales resultados

SÍNTESIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS



Figura 13. Síntesis de los principales resultados obtenidos. Elaboración propia de la autora de la tesis, basada en los resultados de las entrevistas.

6 CONCLUSIONES

El análisis bibliográfico y la investigación de campo que se realizó permitieron obtener información para identificar las diferentes perspectivas sobre el ausentismo que tienen la alta dirección, los líderes y el área de Recursos Humanos sobre las razones del ausentismo en el sector de Retenciones Voluntarias de clientes de servicios de la empresa en estudio, que fue el objetivo general de la investigación.

También se pudo obtener información del proceso de ausentismo y la estrategia que se implementó por los diferentes actores para abordarlo, lo que nos hace reflexionar sobre la importancia de la gestión del mismo en la vida organizacional y lo esencial de trabajar la problemática de forma alineada entre la alta dirección y RR.HH.

Hemos identificado que la falta de control en los procesos fue una de las principales causas del ausentismo que se describieron en el análisis de los resultados de las entrevistas de esta investigación.

Asimismo, la presente tesis aporta una visión descriptiva de las perspectivas que tienen los líderes, la alta dirección y el área de Recursos Humanos sobre el ausentismo.

Debido a la importancia del análisis realizado en la descripción de las percepciones de los líderes, la alta gerencia y el área de Recursos Humanos sobre el ausentismo, no podemos dejar de mencionar que creemos que las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron las adecuadas, ya que posibilitaron acceder a los niveles de liderazgo de la organización de manera directa e individualizada.

Un tema de interés que nos resulta poner de manifiesto, es que el área de RR.HH, formó parte en la estrategia de los planes de acción sobre el ausentismo y que el rol del profesional de RR.HH. como socio estratégico y agente de cambio,

según Ulrich e investigaciones de Cortese acerca de la necesaria base cultural y socio-estructural de la organización para que lo haga posible, es fundamental para trabajar el ausentismo de forma eficiente y estratégica.

Es importante también destacar como conclusión, la apertura que deja la investigación respecto de considerar a futuro la incidencia que tienen las nuevas generaciones en este tipo de problemáticas e investigaciones. Estos cambios de generaciones modifican las motivaciones laborales y las causas que se puedan presentar en materia de ausentismo, incluyendo las percepciones que los líderes puedan tener. De modo que habría que adaptar las futuras investigaciones a las nuevas generaciones.

No quiero cerrar esta sección sin expresar la experiencia vivida durante la elaboración de la tesis, puesto que ella constituyó un verdadero desafío a validar nuestra propia perspectiva y a sustentarla mediante el análisis de bibliografía y de los datos obtenidos sobre la organización estudiada. También el aprendizaje de relacionar el planteamiento de un problema, los objetivos planteados con los resultados analizados finales producto de la investigación.

Mediante la ejecución del estudio realizado, se ha observado la complejidad de relacionar la interpretación de los resultados en virtud a la complejidad del problema.

Otro tema que se puso de manifiesto durante este proceso fue la responsabilidad que se asume al volcar los resultados de la investigación, que debe ser: objetiva, reflejar lo que se ha investigado para poder realizar la correcta interpretación de los mismo.

La elaboración de la presente investigación permitió comprobar su valor al incorporar nuevos conocimientos e incluso a madurar como profesional de Recursos Humanos.

El estudio realizado puede ser aplicado como modelo teórico-empírico para atender y disminuir las causas del ausentismo en otras organizaciones.

Para concluir manifiesto un deseo mayor de que la presente tesis quede abierta a desarrollos futuros y sirva para inspirar nuevas investigaciones.

7 BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, F. (2006). *Administración de los recursos humanos: para el alto desempeño*. México: Trillas. 6a ed.

Balderas Pedrero, M. de la Luz (2005). *Administración de los servicios de enfermería*. México: Interamericana. 4ª ed.

Bohlander, G. (2001). *Administración de recursos humanos*. México D.F. Thomson. 12ª ed.

Carracedo, S. (2013). *La inteligencia en acción. Claves para activar las altas capacidades*. Buenos Aires: Lugar.

Cortese, H. *Coaching & Aprendizaje Organizacional. Mitos y Realidades de una Época (Argentina 1994 – 2005)*. Buenos Aires, Temas, 2007.

------(2019) *De Recursos Humanos a Comportamiento Organizacional. Elaboración y Análisis de 92 casos de estudios realizados entre 2003-2018*

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thompson.

------(2007). *Administración de recursos humanos*; México D.F.: Mc Graw Hill. 8ª ed.

Chruden, H. (1986). *Administración de personal*. México, D.F.: Iberoamericana, 3ª ed.

Cravino, L. M. (2007). *Medir lo importante*. Bs As. Ed Temas.

Danatro, D. (1994). *Ausentismo laboral de causa médica*. Ed Montevideo. 1ª ed.

Gardner, H. (1994). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. México: FCE.

Gardner, H. (1995). *Inteligencias Múltiples*. Barcelona: Paidós.

- Gestol, C. (1995). *Absentismo laboral*. México D.F.: Interamericana. 1ª ed.
- Eco, U. (1982). *Cómo se hace una tesis*. Buenos Aires. Ed. Digesa.
- Goleman D., Boyatzis R., Mckee A. (2004). *El líder resonante crea más*. Buenos Aires: Plaza y Janés.
- Hellriegel, D. (2005). *Administración: un enfoque basado en competencias*. México: Thomson. 10ª ed.
- Marín Velázquez, J.M. (1996). *Necesidad de líderes en los albores del tercer milenio*. Ed. Dirección y Progreso.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Molinera, M. J. (2006). *Absentismo laboral*. Ed. FC.
- Peiró, J. M., Rodríguez Molina, I., González Morales, G. (2008). *El absentismo laboral*. Universitat de Valencia.
- Reyes Ponce, A. (2000). *Administración de personal*. México D.F.: Limusa. 30ª ed.
- Sabino, C. (1988). *El proceso de investigación*. Buenos Aires. Ed. Humanitas.
- Sampieri, H.C., Collado, F.C. y Lucio, B.P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Schein, E. (1993). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall.
- Stoner, J. A. F. (1996). *Administración*. México, Naucalpan de Juárez: Pearson. 4ª ed.
- Ulrich, D. (2014). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.39.. 113+39: 152

8 ANEXOS

ANEXO 1. Entrevistas

Entrevista Nro. 1

Team Leader de Retenciones Voluntarias

Entrevistador:

1). ¿Cuál fue la estrategia que se implementó para trabajar el ausentismo en el sector de Retenciones Voluntarias de Clientes?

Entrevistado: La estrategia del ausentismo la trabajamos haciendo varias cosas desde el punto de vista a corto y largo plazo, en principio los dividimos en los más críticos de ese indicador, en los medios, dependiendo del porcentaje de ausentismo que tenían y lo que hicimos en principio fue trabajar en el uno a uno con la gente, para entender la situación por la cual faltan y ahí empezamos a ver diferentes cuestiones, desde temas médicos. El target de ausentismo no planeado era de 5% y estábamos en 14%, no era aceptable ese indicador. Cada uno con su equipo lo trabajamos similar todos y había temas de servicio médico muy personales que había que empezar a mostrar y a documentar, gente que estudiaba también pero era empezar a ordenar un poco y desde ese lado empezamos en el uno a uno entender esa situación y después dentro de lo que uno divide dependiendo de la situación y ahí empezamos a trabajar mucho con RR.HH. porque no había una política, o un plan de acción desde RR.HH., así que lo empezamos a pedir como líderes y a tener un apoyo de RR.HH. que eso se logró después de varios meses de trabajo, como para que estén apoyando con los cuartiles críticos, ya que los otros cuartiles los trabajábamos los team leaders y los gerentes y jefes, todo era un proceso y se empezó a ordenar, a eso le sumamos la nueva política de servicio médico que no estaba aceptada, se empezó a ajustar un montón de cosas desde cada lado, se empezó a modificar el número y la gente a percibir que esto era importante. Fue mucho reculturizar el sector, había una comodidad en dónde era

normal un 14% de ausentismo y de repente dijimos que tenemos que llegar a este objetivo, entonces dijimos empezamos a concientizar y a mostrar la responsabilidad de lo que es venir a trabajar, y en puntualidad. Eso tiene mucho que ver con el rol del supervisor, porque es clave para que venga la persona todos los días, el líder es el que conoce al empleado a fondo y puede llegar a hacer que venga todos los días también, eso lo hicimos y tardó año y pico pero los resultados llegaron.

Entrevistador:

2). Qué acciones se implementaron para abordar el tema?

Entrevistado: Como planes de acción concretos se hicieron con algunos que estaban en la media, que los del medio son los que también te impulsan mucho el número y son mayoría, era tratar de mantenerlos motivados, de darle algún compromiso, alguna tarea específica, que lo haga sentir importante y responsable de esa tarea. Después empezamos a exponer en las reuniones grupales de equipo los números de todos, en dónde antes nadie sabía el indicador del compañero y ahora se estaba exponiendo frente a todos, se empieza a ver la diferencia del que tiene un menor porcentaje de presentismo y el que tiene más y empezar a decir, bueno chicos el objetivo para todos es de un 90% de presentismo, suma mucho en las reuniones entre ellos mismo, es ver no estoy llegando y estoy expuesto frente a todos mis compañeros y estos números los ve el gerente, el director y se presentan en reuniones importantes, y ahí es donde nosotros también concientizábamos un poco lo que es la responsabilidad de lo que es el trabajo, que es básico que decir que vengas a trabajar, pero se tuvo que hacer como de cero, explicar la importancia de lo que era si faltabas que se caen las métricas del service level, el abandono, el índice de retenciones, tus compañeros están más cansados porque atienden el doble de llamados, todo el impacto se lo íbamos mostrando y entendiendo el negocio y la responsabilidad de venir.

Entrevistador:

3). ¿Considera que la antigüedad de los empleados es un factor que influye en el ausentismo?

Entrevistado: El tema de antigüedad a la mañana en retenciones es muy importante porque en el equipo la antigüedad de los asesores am son es mayor que los pm. Empezamos a detectar que la antigüedad es fundamental, la gente con mucha antigüedad en el mismo sector durante muchos años no encontraba el motivo extra como para venir a trabajar, por lo que si influye la antigüedad en los ausentistas.

Entrevistador:

4). ¿Considera que la estrategia se trabajó alineada con la dirección y los líderes de equipo?, ¿Qué otras áreas se involucraron?, ¿Qué aportes observa que se obtuvieron?

Entrevistado: Sí, considero que se trabajó alineados bajo una misma estrategia entre la dirección y los líderes. También se involucraron áreas como servicio médico, participó RR.HH. también como lo mencionábamos, la operación, la gerencia y el directorio, se trabajó en planes de acción muy concretos, planes a corto plazo, con objetivos específicos, subir de a poco el presentismo con metas alcanzables para que la persona pueda ver ese logro y de la mano viene la productividad y la motivación de hacerlo sentir parte de los números que eso a la gente también es súper importante.

Estuvo alineado y bajaba en cascada porque era crítico, se tocaba en cada reunión con los gerentes y el director lo principal que se tocaba era el ausentismo porque no puedes trabajar nada, ningún indicador si la gente no viene a trabajar, entonces la base estaba en que la gente venga para que yo pueda sentarme a desarrollar habilidades, a desarrollar el indicador de cada gestión, y de repente tenías al director en el pasillo preguntándote cuánta gente tenías presente y te preguntaba dónde están los otros que no vinieron y vos tenías que saber en dónde están los otros 5, uno se enfermó, el otro día especial, el otro esto o el otro y empezar a conocer a la gente porque es fundamental y no podía pasarte que no lo sepas porque era la

vergüenza total y no le podías decir no sé dónde está la gente. Esa visión que teníamos que darle al asesor de responsabilidad de venir, también nos ayudó a tomarlo como responsabilidad a darle otra vuelta y decir yo soy parte de este número y es importante y eso es parte de la motivación para los empleados y cada reunión a la que íbamos era hablar del ausentismo.

Entrevistador:

5). ¿Cuáles son las principales causas que observa sobre el ausentismo?

Entrevistado: Como motivo principal mencionaba el tema de la distancia, de la antigüedad, de la generación, de la edad de los asesores y el nivel de estudio influye también, y en general es una política que no estaba instalada en la compañía, era un objetivo pero nadie se hacía cargo, era normal faltar y era la cultura en ese momento, la idea era llegar al objetivo pero no importa el presentismo, de repente hubo un cambio de profesionalizar todo y sumamos mucho más la cartera de clientes y se necesitó el triple de personas y necesitábamos a la gente sentada para no perder esos clientes, entonces el foco empezó a ser, necesito la gente acá sentada para que pueda atender a esos clientes y no perder dinero, para cumplir con el resto de los indicadores, ese foco ayudo a empezar a trabajar esto crítico, a que los procesos se empiecen a alinear con servicio médico, que haya planes de acción con RR.HH., que antes era un área que estaba en otro edificio, en otra oficina y que no lo veías personalmente, y bueno RR.HH. estaba sentado al lado del team leader ayudando a traccionar el indicador de presentismo, que es fundamental para cumplir con el resto de todo, la base es que venga a trabajar. Se fue dando el todo, la necesidad de empezar a cumplir los objetivos dio la necesidad de que se empieces a emprolijar los procesos y así con servicio médico y que cada parte se haga cargo de lo que correspondía. Hubo una reestructuración del servicio médico para acompañar también este crecimiento y con el apoyo de alguien matriculado que puede llevar y entender las situaciones médicas que un team leader no puede.

Entrevistador:

6). ¿Cuáles son las principales motivaciones que observa en los empleados para asistir a trabajar?

Entrevistado: Se pueden identificar como motivaciones para venir a trabajar el tema de la plata (el variable, la comisión), porque en el skill comercial es fundamental porque saben que esta la diferencia ahí. Las personas que tienen estudios pueden potenciarse e ir a otros sectores a través del Job Posting, te desarrolla personas que necesitan ir a otro lado y hacen un trabajo maravilloso y ahora tiene un 100% de presentismo cuando antes eran ausentistas y me parece bárbaro desde la compañía estas segundas oportunidades y que tiene que ver con los valores de la compañía, porque me parece que no en todos lados se puede llegar a percibir como en esta empresa, hay lugar en donde directamente no tienes una charla de nada, y acá te estoy promoviendo y darte la posibilidad de que te puedas mostrar y queda en uno después.

Entrevistador:

7). ¿Qué habilidades considera que desarrolló como líder, trabajando sobre la estrategia del ausentismo?

Entrevistado: La verdad es que está buenísimo haber podido vivir esta crisis en el sentido de haber sido tan crítico con el ausentismo, hoy que está estable, con todos los planes de acción, esta estrategia que se gestionó, te llena de conocimiento de conceptos nuevos que uno no conoce, de parte de RR.HH. por haber trabajado al lado, de parte del gremio porque es necesario para nuestra gestión tener un buen relacionamiento con todos los actores, y eso no se hubiese dado, si no me hubiese tenido que sentar a negociar con un sindicato, que no me imaginé que lo iba a ser, no tengo un estudio finalizado y me lo llevo como un aprendizaje, de conocer las leyes laborales, negociación, etc. Porque me ayudó tener con qué defenderme o conocer para hablar con ellos, me fui a buscar el convenio de empleados, y uno sale a negociar de otra manera y no es que vas en vacío, y eso me lo llevo y me quedé a mí. La verdad que me divertí mucho, la sufrí un montón también y fue un

crecimiento que quizás no haberlo vivido no tendría un montón de cualidades que creo que pude hacer con la experiencia y con equivocarme un millón de veces y al no cometer el mismo error uno tiene otras herramientas.

Entrevista Nro. 2

Jefe de Retenciones Voluntarias

Entrevistador:

1). ¿Cuál fue la estrategia que se implementó para trabajar el ausentismo en el sector de Retenciones Voluntarias de Clientes?

Entrevistado: Primero analizamos cada uno de los equipos y cuáles eran los ausentistas y los dividimos en 2 grupos: los graves/críticos (los dejamos en stand by, solo los seleccionamos) y después trabajamos con los ausentistas medios, que son los que faltan más y con ellos trabajamos arduamente, primero con el team leader, luego el jefe y luego team leader con jefe y con seguimiento. Eso se trabajó de manera puntual. Con el ausentista crítico lo que hicimos fue derivarlo a RR.HH., y hacer nosotros una previa reunión con el asesor avisando que se derivaba el caso a RR.HH., algunos lograron estabilizarse y pasaron de ser ausentistas graves a medios, teniendo algunos días de ausencias. En líneas generales se trabajó de esta manera. Al 100% de los asesores se le pidió un presentismo de 90%, y lo que hicimos con estos ausentistas medios, y graves fue pedirle un número de presentismo más cercano al 90% y fuimos aumentando de acuerdo al ausentismo que tenían de los últimos 3 meses. Todo se va acomodando, lo que analizas primero es porqué falta, y puedes acomodarle el horario, darle más flexibilidad si lo requiere. Lo que primero se le dice es que no falte, si falta lo tratas de acomodar como para que deje de ser falta y pase a ser productivo.

Entrevistador:

2). ¿Qué acciones que se implementaron para abordar el tema?

Entrevistado: Lo más importante que hicimos fue que el primer foco de las cuestiones sea el team leader, que sea responsable de decirle ¿por qué no viniste?, vamos a seguir trabajando. Es enseñarles a ellos a diferenciar quienes son críticos, a enseñarles como pedirles a los asesores no más de lo que pueden entregar y tampoco menos y le sirva a nivel general del grupo también. Cuando se estabiliza en pedirle un porcentaje mayor de presentismo, lo haces en pasos. Este seguimiento se hizo en todos los casos de ausentismo medio y de los graves lo realizó RR.HH., pero lo vamos a empezar a realizar nosotros. A empezar a hacer otro tipo de seguimiento con los críticos con el team leader y el jefe y empezar a analizar la gestión productiva y el ausentismo, darle un marco mucho más general y empezar a presionar desde ese lado para poder tener un número real. Es marcarles también la diferencia de que la gerencia va para un lado con objetivos claros y ellos se van quedando atrás.

Entrevistador:

3). ¿Considera que la antigüedad de los empleados es un factor que influye en el ausentismo?

Entrevistado: Sí, los chicos nuevos no te faltan mucho. Los más viejos tienen más mañas y te faltan, por esto de que pasan desapercibidos, o porque tienen muy buena performance y realmente paso por desapercibido. Y con una antigüedad más de 3 años y el rubro del call center, atender llamados cansa un montón y tiran más para no venir. Dónde tienen más mañas es de 3 a 5 años de antigüedad.

Entrevistador:

4). ¿Considera que la estrategia se trabajó alineada con la dirección y los líderes de equipo?, ¿Qué otras áreas se involucraron?, ¿Qué aportes observa que se obtuvieron?

Entrevistado: Sí, considero que la estrategia se trabajó alineados entre la dirección y los líderes. La bajada fue clara para todos los niveles de liderazgo y sabíamos que era el foco en dónde deberíamos trabajar, por lo que la dirección estuvo involucrada desde el comienzo. RR.HH. fue una de las principales áreas que se involucró y nos dio el soporte desde contemplar los aspectos legales hasta cómo encarar una conversación difícil con los ausentistas. También estuvo involucrado el servicio médico con los casos que necesitaban más seguimiento de parte de ellos, y la alineación con la gerencia también estuvo.

Pudimos ir bajando el indicador de ausentismo al segmentar los grupos de trabajo en cuartiles, y al empezar a conversar con la gente puedes ir desarrollar habilidades cómo líder y generar influencia sobre tu equipo para que la gente venga a trabajar, también el resto de los asesores que sí vienen a trabajar todos los días, ven que se hace algo con los que faltan, que no pasa desapercibido y eso da más credibilidad a la gestión del líder y te posiciona en un lugar de mayor responsabilidad frente a tu equipo, es parte de generar la motivación en los empleados.

Entrevistador:

5). ¿Cuáles son las principales causas que observa sobre el ausentismo?

Entrevistado: Por lo general lo que sucede es que le es más fácil faltar, entonces al ser más fácil faltar genera el ausentismo. El avisar que no iba a venir a más de uno le trae vergüenza, entonces en vez de decirte no vengo, dice vengo más tarde, me puedes cambiar el horario. Entonces ya al avisar que no iba a venir, les da cierto pudor y ahí ves realmente el que no puede venir, o te pide siempre ciertas cosas y le decís lo veo y lo reviso y como tardas dice bueno al final vengo. Tardar un poco más en las respuestas es no ir a decirle a todo el mundo que sí. Las causas se ven en que le es más fácil faltar que hacer ese esfuerzo de venir más tarde o de recuperar o no. En esas charlas se les dice la necesidad de que no tienen que faltar más, y toman recaudos. Hay ausentistas que tienen cosas graves y demás, pero es que no pase por alto el tema de que está faltando. Pero no hay una causa predominante, es que le es más fácil faltar, eso es lo que hay que intentar cambiar.

Antes no venían y no avisaban que no venían, o mandaban un mail a servicio médico y no copiaban al team leader. Tiene que ver también con los procesos de control y humanos también. Si no viene y falta al otro día es decirle, ¿qué pasó ayer que no viniste? Le hace notar la ausencia y lo paras desde otro lado, si lo dejas pasar, ahí es dónde pasa desapercibido.

Entrevistador:

6). ¿Cuáles son las principales motivaciones que observa en los empleados para asistir a trabajar?

Entrevistado: Primero es el trabajo en equipo, el grupo, eso es lo primordial. Segundo es que no pase desapercibido cuando faltaste, ¿preguntar qué te pasó?, porqué faltaste? Seas ausentista o no, pedirle que te de una mano, ese punto y la necesidad que nosotros tenemos de que vengan, no como rogándoles, sino como plantearles esa necesidad y a partir de ahí, es dónde empiezan a traccionar el ambiente y el clima laboral, obvio que es parte del trabajo, pero me parece que es mucho del team leader que tiene mucho terreno como para ganar.

Para los puestos de líderes es tener la información correcta, a tiempo, empezar a analizar y a mirarlo desde otro lado. Identificar quienes son aquellos que me traccionaron el indicador, quienes mejoraron de un mes al otro. Eso es un análisis que lo hace el team con el jefe y sirve para entender porque su equipo está así, si mi equipo tiene muchos días de exámenes, empezar a nivelar su equipo. Entender las licencias de estacionalidad como exámenes, licencia especial, vacaciones, y hacer una segmentación de equipo y atacarlo desde cada perspectiva.

Si vos no le enseñás al team leader y no le das herramientas, no puede ver la gestión del ausentismo de sus equipos.

Entrevistador:

7). ¿Qué habilidades considera que desarrolló como líder, trabajando sobre la estrategia del ausentismo?

Entrevistado: Me parece que hacer la estrategia es algo que nunca se me había ocurrido, va capaz que uno lo hacía y no lo diseñaba, al decir que me senté con cada uno de ellos a ver cómo es tu equipo y empezar a analizar, a veces sale de casualidad y a veces empezamos a mechar cosas entre cada uno y eso me dio un montón, el diseñar ciertas cosas sin que esto funcionara en el número lo trabajamos bien. Lo primero que hicimos fue identificar porqué faltan, quién es el que falta y qué hay que pedirle. Me parece que eso es lo clave para llevarse.

Me parece que hacer las estrategias de trabajo es lo que más te llevas, saber que por el lado por el que fuimos es el correcto. El próximo paso será sumar indicadores a mirar como la productividad, traccionar con el team leader la productividad. Pasar por este proceso te da la solidez y la seguridad de que las nuevas estrategias se podrán realizar con eficiencia, por la experiencia de haber pasado por este proceso y trabajo del ausentismo. Desarrollas a los Team leaders que manejan gente y es enseñarles el camino y las estrategias de trabajo y ahí es en dónde te aplauden o no. Nos tocó aplaudirnos!

Entrevista Nro. 3

Gerente de Retenciones Voluntarias

Entrevistador:

1). ¿Cuál fue la estrategia que se implementó para trabajar el ausentismo en el sector de Retenciones Voluntarias de Clientes?

Entrevistado: En relación al ausentismo lo que hicimos al principio fue agarrar primero ¿qué métrica vamos a seguir?, ¿cómo la vamos a medir? y en base a eso una vez qué teníamos ya tableros, dijimos separemos la dotación en cuartiles y asignamos quién va a trabajar en qué cuartil. El peor cuartil lo trabajaban desde RR.HH., el cuartil siguiente se trabajaba desde la gerencia y jefaturas y luego el siguiente grupo hasta llegar al team leader. Estuvo buena la acción porque cada uno sabía qué tenía que seguir y nos ordenamos en saber ¿cuál es mi base a

trabajar?, no era trabajar sobre todos sino que cada uno se organizaba en cuánto al trabajo a hacer.

Entrevistador:

2). ¿Qué acciones se implementaron para abordar el tema del ausentismo?

Entrevistado: Como lo comentaba anteriormente, se armaron grupos de ausentistas en base a las métricas y se separaron en 4 cuartiles. Cada equipo trabajaba enfocado en una población de ausentistas, por ejemplo: el cuartil más crítico y que más ausentismo tenía lo trabajaban desde RR.HH., el 3er cuartil la gerencia, el 2do la jefatura y el último cada Team Leader. Lo que estuvo bueno de esta acción fue que cada grupo pudo poner foco al trabajo de seguimiento del ausentista, su caso en particular y también en profundizar sobre los motivos.

Entrevistador:

3). ¿Considera que la antigüedad de los empleados es un factor que influye en el ausentismo?

Entrevistado: Para mí no influye la antigüedad de los asesores en si son ausentistas críticos. Hay chicas que tienen entre 8 y 10 años trabajando con nosotros y no por eso son los que más ausentismo tienen, después como todo si sabemos y hay estudios de que todos los empleados cuando apenas empiezan tienen una etapa de enamoramiento y después esa curva baja un poco y vuelve a subir y hasta que quede planchada. No ato el ausentismo a la antigüedad, para mí pasa por una cuestión de motivación, de cómo uno valora el trabajo y el liderazgo de cada jefe.

Entrevistador:

4). ¿Considera que la estrategia se trabajó alineada con la dirección y los líderes de equipo?, ¿Qué otras áreas se involucraron?, ¿Qué aportes observa que se obtuvieron?

Entrevistado: Sí, se encontraba alineada y abalada desde la dirección y hacia los líderes y team leaders. Lo que estuvo bueno de organizarlo de esa manera fue que tenías la posibilidad de hacer un seguimiento de lo que vos realmente podías hacer, y lo que no estaba dentro de tu alcance lo hacía otro, pero era ordenado y mismo para hacer el seguimiento y no trabajar con todos los empleados, cada uno según gravedad nos organizábamos en cuánto al trabajo a hacer. El team leader sabía que había casos que no los podía traccionar, entonces desmotivaba el hecho de juntarte con una persona para darle feedback o hacerle un seguimiento de algo que sabías que no se iba a mover el indicador y su comportamiento. Me parece que esa distribución y con responsabilidades cada uno distintas hacía en definitiva que las cosas se vayan moviendo. Desde RR.HH. hubo casos que se escalaban en conjunto con servicio médico, se revisaban si eran licencias excedidas o reservas de puesto, como por ejemplo. Lo que se podía accionar desde RR.HH., no era lo mismo que lo que podía accionar un supervisor. Entonces al ir segmentando toda la dotación y cada uno tener un rol distinto, obviamente que los resultados acompañaban a que cada uno pudiera ir siguiendo y ver cómo iba evolucionando.

Se involucraron áreas como Reporting que ayudó con la entrega de los informes para realizar las divisiones de los cuartiles de ausentistas, y después creo que fue clave la participación de RR.HH. trabajando con el cuartil crítico, desde juntarse con los asesores, negociar e involucrar a los delegados gremiales en las conversaciones, hasta trabajar con servicio médico para cambiar una política. Y considerando que es un área comercial que tiene incentivos, el trabajar con RR.HH. para cambiar la política de comisiones, fue fundamental y tuvo mucha incidencia en el efecto del ausentismo para disminuirlo, mostrándoles directamente a los asesores que si realmente venís, puedes acelerar la comisión y hacer una diferencia más. El acelerador de presentismo estuvo apalancado por el esquema de comisiones. Estoy convencida de que más allá de que haya plata o no, si la comunicación con tu jefe directo, tu motivación desde otro lugar no está dada la tierra fértil para que eso suceda, se cae, no alcanza con el incentivo económico. Muchas veces pasa de que escuchas gente que le ofrecen más plata por mes, pero dicen la verdad que ir a un

lugar que no conozco, que no tengo las mejores referencias, prefieren prescindir de eso y estar cómoda y tranquila y a veces pasa que esta la posibilidad de pasar a otra área, pero sabes que el jefe de esa área o quien está liderando esa posición no tiene la mejor cara y por ahí no elegís ir, y pasan esas cosas; con lo cual habla de que más allá de que haya un tema monetario en el medio y de que todas las personas venimos a trabajar por la plata, también hay otras cuestiones de lo que es el desarrollo, la motivación, el clima de trabajo en el equipo y como uno se siente que afectan a la permanencia en el sector.

Entrevistador:

5). ¿Cuáles son las principales causas que observa sobre el ausentismo?

Entrevistado: Cuando nosotros empezamos a trabajar el ausentismo, en realidad habían muchas cosas que incidían en las causas, en su momento había como falta de control, lo digo desde que a nadie le gusta estar supervisado desde un lugar negativo, pero si a todos nos gusta que cada cosa de lo que nosotros hacemos obviamente esté observado por otro, tenga una mirada de mi jefe, porque si no es como que pierde valor lo que hago, entonces si nadie lo está mirando es como que me autodesmotivo, y esto sucede en cualquier escalón, no importa en qué lugar de la pirámide estés. Es importante que cada uno de los empleados este contento y que su trabajo sea observado para darle valor.

Acá pasaba mucho de eso, como que las cosas estaban bastante descontroladas desde un montón de cuestiones, desde los variables que no acompañaban a que la gente tenga ganas de estar acá, desde que no había un muy buen vínculo entre los supervisores y los asesores, y eso hacía que si no tengo una buena relación con mi jefe tampoco tengo muchas ganas de estar, entonces fue todo un trabajo fuerte, de hecho la encuesta de clima está subiendo, todas esas cosas hacen también que si el clima de trabajo empieza a mejorar la gente tiene más ganas de venir, de que si la relación con mi supervisor es más buena le tengo cierta fidelidad a esa persona. También hay más supervisores/team leaders. La estructura cambió y eso ayudo.

Entrevistador:

6). ¿Cuáles son las principales motivaciones que observa en los empleados para asistir a trabajar?

Entrevistado: Creo que tener un buen vínculo de confianza con tu jefe es uno de los puntos principales a la hora de pensar en qué te motiva para venir a trabajar, cada uno debe tener ese motorcito interior que hace que te levantes todos los días y vengas a trabajar, también es importante saber que en tu lugar de trabajo tu jefe te reconoce individualmente y te da las herramientas necesarias para que puedas dar lo mejor de vos mismo y por supuesto que tengas una remuneración acorde a tus tareas.

Entrevistador:

7). ¿Qué habilidades considera que desarrolló como líder, trabajando sobre la estrategia del ausentismo?

Entrevistado: Yo no lo ato solo al ausentismo, pero me parece que un líder tiene que tener desde ya excelentes herramientas de comunicación y de interrelaciones, esas relaciones interpersonales que las tenes que tener, para mí eso es excluyente y he tenido un montón de jefes distintos y uno siempre puede dar un poco más y depende quién está del otro lado si tengo ganas de hacerlo o no, no hay plata en el medio, porque la realidad es que si yo quiero ser no tan simpática y faltar una vez por semana, todas las semanas, pero mi trabajo lo cumplo, las métricas me acompañan, tengo buenas relaciones, legalmente no me pueden hacer nada, presento un certificado y lo justifico, pero ahora si yo tengo un compromiso verdadero con mi jefe, seguramente que no lo haga, y no lo hago por él, porque en definitiva en el mes a mes no voy a ver un peso más o menos por eso, seguramente me paguen lo mismo, pero si yo realmente tengo un vínculo de confianza, entiendo hacia dónde voy, valoro en dónde estoy y seguramente no lo haga, o por más que un día me levante, suene el despertador y no tenga muchas ganas de venir a trabajar, seguramente venga igual, no estoy diciendo que tenemos que venir a

trabajar enfermos, pero seguramente sí de un poquito más de mi para tratar de no fallarle a esa persona que sé que me está esperando, por eso me parece que pasa más allá de otras cuestiones, más allá de la plata, me parece que es vital el vínculo. Es predicar con el ejemplo también, porque cuando hablo de valorar el lugar en el que estamos a veces uno no se da cuenta, y a veces desde la óptica en la que uno está y en cualquier rol, uno ve lo que uno tiene la posibilidad de ver, pero a veces pasa que se presta a confusión determinadas situaciones y si uno no tiene una buena relación con tu jefe para ir y preguntarle y sacarse esas dudas, seguramente te quedes solo con tu huerta mirando, solo desde tu óptica que es lo que puedes ver y en realidad muchas veces hay explicaciones para decisiones que toma la compañía, que si seguramente yo sé, esas respuestas, el motivo por el que se decidió, este de acuerdo o no, seguramente las pueda entender de otra manera y no solo mirar lo que yo llego a ver.

Entrevista Nro. 4

Human Resources Business Partner (HRBP)

Entrevistador:

1). ¿Cuál fue la estrategia que se implementó para trabajar el ausentismo en el sector de Retenciones Voluntarias de Clientes?

Entrevistado: La estrategia que se utilizó con relación al ausentismo estuvo alineada desde la dirección, los líderes y los team leaders de cada equipo. En un principio los líderes de la operación empezaron a trabajar con cada ausentista de manera individual, y viendo que no se conseguían los resultados esperados, la gerencia lo conversó con el director y fue en dónde se decidió incluirnos al área de Recursos Humanos para dar el soporte con el tema y focalizar el trabajo alineados y se distribuyeron en diferentes cuartiles de ausentistas. El trabajo se dividió de la siguiente manera, los ausentistas más graves fueron asignados a nuestro scope, el siguiente cuartil a los jefes y el cuartil de empleados con menos ausencias los trabajaban los team leaders. Claro que antes de que nosotros nos juntemos con el

ausentista más crítico, siempre pasaban por una charla con sus jefes directos, para que ellos vean un involucramiento desde todas las áreas y un trabajo y seguimiento en conjunto, y luego nos juntábamos a conversar sobre el tema con los líderes, así se trabajó el ausentismo desde cada equipo de la gerencia.

Cada encuentro era registrado en una planilla con el detalle de la cantidad de ausencias, lo conversado, los motivos que el ausentista aludía por sus ausencias, el compromiso que asumía luego de la charla y las fechas de las nuevas conversaciones, ese excel se compartía en las reuniones de seguimiento con la altadirección para mantenernos alineados y hacer seguimiento a cada caso.

Fue un trabajo de todos los equipos en conjunto, todos tirábamos con la misma fuerza y el mismo enfoque, lo que hizo que los empleados empezaran a vernos involucrados en el tema, y que sepan que no era lo mismo faltar que venir a trabajar. Si faltabas tenías que pasar por una charla incómoda si o si, con quién esté siguiendo el cuartil del ausentista involucrado.

Entrevistador:

2). ¿Qué acciones se implementaron para abordar el tema del ausentismo?

Entrevistado:

Las acciones que tomamos desde el área de Recursos Humanos fueron realizar el seguimiento de los ausentistas críticos, los separábamos en tres cuartiles, los ausentistas críticos, los medios y los de bajas ausencias. Solicitábamos la información de las métricas del último año al sector de workforce y luego revisábamos las patologías junto al área de servicio médico, con esa información nos juntamos con el ausentista y le mostramos sus números de ausencias, haciendo que tomen conciencia de la gravedad y dimensión de la situación de ellos. Les explicábamos las métricas de ausentismo y el ausentista tomaba más conocimiento y conciencia de la situación y podía recapacitar un poco más. Así manejamos cada charla crítica de ausentismo, los poníamos en una situación de generarles el compromiso desde esa charla en adelante y sabíamos que los íbamos a seguir de cerca y estar atentos a si volvían a faltar.

La estrategia de trabajo sobre el ausentismo empezó generando un comité de ausentismo entre la dirección, los líderes, servicio médico, workforce y el área de Recursos Humanos, de esa manera atacábamos el tema desde diferentes perspectivas y acciones. Una parte fundamental la ejercía el líder del ausentista, ya que conocía la actitud y performance del empleado, su situación personal e historia, también contábamos con el aporte del área de workforce con los análisis de las estadísticas de ausentismo de cada uno, nos ayudaba a contar con datos concretos y sólidos a la hora de mantener las conversaciones con los ausentistas y servicio médico nos brindaba la información necesaria de licencias, o simplemente constataba que no encontraba motivos médicos que justifiquen su ausencia. El trabajo en conjunto y en equipo, alineado desde la alta dirección hasta el rol del líder y la cooperación con las áreas de soporte fue fundamental para el trabajo que realizamos en el Comité de ausentismo.

Nosotros desde el rol de responsables de RR.HH. trabajábamos con el foco en los casos más críticos, y por lo general tenían mucha antigüedad, lo que les generaba una sensación de estar inmunes ya que no pensaban que por este motivo la empresa los iba a desvincular.

Cada caso que tomábamos lo analizábamos con la información del área de workforce y luego con las estadísticas precisas nos juntábamos y las veíamos en detalle con el servicio médico, ellos nos indicaban las patologías, ¿si eran las mismas o cambiaban?, y nos daban su punto de vista con relación a las enfermedades que planteaban, y todas sus ausencias eran justificadas con certificados médicos. El sector de servicio médico fue un aliado indispensable en esta tarea en conjunto, sin la validación de ellos no podríamos haber argumentado el análisis del trabajo y también validar que todo esté encuadrado dentro de la ley de contrato de trabajo y del convenio colectivo de televisión.

Otro de los puntos principales en el accionar del ausentismo, era hablar con la comisión gremial y con los delegados gremiales para explicarles la situación insostenible de no hacer nada frente a una persona que no viene a trabajar y los otros empleados trabajan normalmente todo el mes cobrando lo mismo, pero lo importante en este punto era que los delegados estén de nuestro lado y en cierto

punto hacerlos responsables y partes del accionar con cada ausentista. Nosotros lo que no queríamos que sucediera era que conversemos con los ausentistas críticos y que a las dos horas vinieran los delegados justificando al empleado y generando un conflicto o problema nuevo con la empresa, en cambio sí hablábamos con ellos, se los plateábamos con la criticidad de la situación y los involucrábamos en el sentido de que ellos también hablen con los empleados, nuestra labor frente al tema sería más fácil y efectiva.

Luego como paso final del trabajo, nos juntábamos semanalmente con la dirección y la gerencia a revisar todos los casos, los avances, mostrábamos el seguimiento que estábamos haciendo en cada caso en particular.

Entrevistador:

3). ¿Considera que la antigüedad de los empleados es un factor que influye en el ausentismo?

Entrevistado:

Sí, considero que la antigüedad es un factor que influye en el ausentismo, pero no manera aislada. Creo que se complementa con otras variables como puede ser la distancia de su casa al trabajo, en este punto no podemos dejar de tener en cuenta la mudanza que tuvo la empresa. Si bien este cambio se cubría de forma monetaria y con el pago del viático, se le sumaba el factor tiempo, no menos importante, y que a su vez se acrecentaba en la cantidad de horas de viaje de ida y vuelta desde su casa al establecimiento de la empresa, en algunos casos el tiempo de viaje no bajaba de más de 4 horas de viaje por día para ir a trabajar.

También considero que el ausentista con mayor antigüedad considera que tiene inmunidad y piensa que no lo van a desvincular de la empresa, y por ese motivo piensa que puede faltar las veces que quiera sin tener ninguna sanción.

Entrevistador:

4). ¿Considera que la estrategia se trabajó alineada con la dirección y los líderes de equipo?, ¿Qué otras áreas se involucraron?, ¿Qué aportes observa que se obtuvieron?

Entrevistado:

Sí, considero que la estrategia sobre el ausentismo, la trabajamos alineada entre la alta dirección y los líderes. Este punto fue fundamental para que las acciones que se implementaron estén bajadas con el mismo mensaje desde cada sector involucrado, desde el trabajo de los líderes con cada equipo, desde la alta dirección y desde nosotros como área de Recursos Humanos. También nos sirvió que hayamos implementado una metodología de trabajo que se pueda aplicar para futuros casos, ya que antes no había una metodología de trabajo en relación a cómo abordar este tipo de situaciones.

También trabajamos con el área de servicio médico, que fue fundamental en el manejo del ausentismo, su participación dio solidez a los argumentos que manteníamos en las conversaciones con los ausentistas y con el sindicato. Otra de las áreas con las que trabajamos el ausentismo fue el área de Workforce y con la información que ellos brindaban pudimos armar los análisis y reportes para argumentar y mostrar la realidad de la cantidad de ausencias por empleado. Cada acción estuvo alineada y desde la dirección y luego con la gerencia, sin el apoyo de la más alta jerarquía no podríamos haber trabajado sostenidamente sobre el tema.

Los aportes que conseguimos fueron poder mostrar resultados a corto plazo en las métricas específicas de cada ausentista crítico y el seguimiento de las charlas y las acciones correctivas que logramos con el abordaje de cada charla con el empleado. Mostramos que trabajar sobre los ausentistas críticos con mayores ausencias al mes y lograr resultados positivos, es decir que vengan más días a trabajar, modificaba el indicador de ausentismo de manera más favorable.

También como aporte desde el área de RR.HH. logramos trabajar y mostrarnos como consultores de la operación, ayudándolos a traccionar las medidas del ausentismo y alinearnos a las métricas del negocio, poniendo foco en la eficiencia y en mejorar las horas productivas de trabajo.

Entrevistador:

5). ¿Cuáles son las principales causas que observa sobre el ausentismo?

Entrevistado:

En esta situación, creo que hay varios factores que inciden en los motivos para que un empleado falte al trabajo, considero que una de las principales causas es la distancia de viaje que tiene el empleado desde su casa al trabajo y sobre todo los casos que viven más lejos y que en su mayoría, o hasta diría en su totalidad son los que tuvieron que atravesar la mudanza de la empresa. Ese cambio afectó a muchos de los empleados que vivían en zona sur y les cambio el tiempo de viaje a casi 5hs por día en algunos casos, este punto creo que fue uno de los principales motivos que los ausentistas tuvieron para faltar al trabajo.

Como segundo punto, creo que la falta de control que hubo en los procesos y con el cambio de estructura que atravesó la empresa, me refiero a que creció un montón y esos cambios de volúmenes en las estructuras organizacionales llevan su tiempo para adaptarse y reorganizarse, recuerdo un mes, durante el tiempo del mundial. Por lo que el control en los procesos se vio debilitado, en mi opinión, y la falta de ellos dejó una ventana abierta a los empleados que se convirtieron en ausentistas críticos ya que no tenían control sobre las ausencias, no venían, solo avisaban a su team leader que en ese momento tenían mucha gente a cargo y pasaba a un segundo plano el control de la asistencia, entonces ellos veían que daba lo mismo ir a trabajar que faltar. Tampoco estaba bien estructurada el área de Workforce, el control del ausentismo se hacía de manera manual en planillas de Excel, algo completamente ineficiente.

Y en tercer lugar, pero no de menor importancia, creo que el liderazgo también fue un factor que influyó en el ausentismo, cada líder siempre es responsable por su equipo, debe saber quién vino y quien faltó y porque, lo que hubo fue un período de maduración y de aprendizaje por parte de los Team Leaders, algunos no sabían cómo manejar la situación entonces se trabajó junto con los gerentes y el abal de la dirección por supuesto, en reforzar el liderazgo y que se hagan cargo del seguimiento de los casos de ausentismo de sus equipos. Fue un

aprendizaje y un camino que recorrieron juntos para reforzar habilidades de liderazgo.

Entrevistador:

6). ¿Cuáles son las principales motivaciones que observa en los empleados para asistir a trabajar?

Entrevistado: Creo que las motivaciones que tienen los empleados para ir a trabajar pasan por dos aspectos importantes que también ponen en la balanza a la hora de elegir permanecer en la organización. Uno de los motivos desde mi punto de vista, es el liderazgo que recibe de su jefe, la relación con su líder es fundamental, establecer la confianza entre jefe y colaborador es la base para trabajar en un ambiente motivador, desafiante y de respeto. Un líder debe tener excelentes relaciones interpersonales y saber aplicar la inteligencia emocional a la hora de gestionar a sus equipos, saber interpretar las emociones y los estados de ánimo de sus colaboradores es necesario para guiarlos al logro de los objetivos dentro de un buen clima laboral. Otro punto importante para destacar en el rol del líder es guiarlos en el desarrollo profesional, trabajar no solo en los objetivos de desempeño, sino también en sus objetivos de desarrollo, es tan importante ayudar a desarrollar habilidades nuevas en los colaboradores como el logro de los objetivos de desempeño, y en relación a este punto es importante que consideremos el modelo de aprendizaje 70-20-10 como guía en el desarrollo de los colaboradores, ya que el mayor aprendizaje se da en la parte del 70 por ciento, es decir en la experiencia, en trabajar en nuevos proyectos que agreguen valor a la función actual, en realizar cambios de roles laterales, en asumir un segundo sombrero en la misma posición, etc., se aprende en la experiencia, pero también tenemos la parte del 20 por ciento del modelo de aprendizaje, en la cual abarca encontrar un mentor que pueda orientar en cómo mejorar determinadas habilidades o áreas, solicitar feedback a otras personas, sean pares o líderes de otras áreas. Dentro de las capacidades de los líderes deben saber orientar en cómo trabajar en los aspectos a mejorar y a seguir desarrollando, así como a desafiar a dar lo mejor de uno mismo en su

trabajo diario. Y por último en relación al 10 por ciento restante del aprendizaje se da en la forma más común de capacitaciones, conferencias, etc.

Por otro lado, otro aspecto no menor a la hora de pensar en la motivación de los empleados para ir a trabajar está relacionado con el salario que ganan en relación a la cantidad de las horas de trabajo, si vemos el caso específico del Telecenter, los asociados trabajan 6 horas y consideran que tienen una buena remuneración sumando los conceptos por estar dentro de convenio, el presentismo, los acuerdos por paritarias, etc. Todos estos aspectos hacen la diferencia a la hora de que un empleado decida quedarse o no en la empresa.

Entrevistador:

7). ¿Qué habilidades considera que desarrolló como líder, trabajando sobre la estrategia del ausentismo?

Entrevistado:

Considero que, trabajando en la estrategia del ausentismo, desarrollé habilidades tales como la capacidad de influenciar en el otro, por un lado lo identifiqué en los ausentistas críticos, escuchándolos, mostrándoles las estadísticas de sus ausencias, explicándoles las consecuencias de que falten y cómo de esta manera, el resto de sus compañeros se recargan con más llamados por ejemplo, y el impacto que sus acciones tienen en todo el equipo y en la empresa, explicándoles que si otro compañero haría lo mismo, él se vería perjudicado de la misma manera en los volúmenes de llamados, y por otro lado también desarrollé la capacidad de influenciar a los líderes en las decisiones y en mis propias opiniones, a través del desarrollo de tableros de comando, con mediciones del ausentismo de los casos críticos a fin de mostrar resultados a la operación y la evolución en las ausencias después de las charlas y el seguimiento con cada ausentista crítico.

También generamos un Comité de ausentismo entre las áreas de servicio médico, workforce y los líderes, y de esa manera desarrollamos la capacidad de trabajo en equipo entre todos, fue fundamental trabajar interrelacionados, todos necesitábamos de todos, la información de servicio médico siempre fue necesaria

en cada caso y contar con la perspectiva de ellos como profesionales de la salud, las estadísticas del área de workforce también fueron fundamentales ya que sin ellas, no podríamos saber de qué situación partíamos y cuáles eran los resultados y por supuesto que trabajar alineados con los líderes para tener una misma bajada en la estrategia y el discurso que implementábamos desde las charlas con los team leaders, con los jefes y con el área de Recursos Humanos. Todos teníamos que estar bajo la misma alineación de trabajo, eso demostraba solidez y coherencia al momento de trabajar con cada ausentista.

Otra de las capacidades que puedo mencionar que se desarrolla trabajando en el ausentismo de esta manera, son las capacidades perceptivas y emocionales. No podemos separar que estamos trabajando con gente, que le pasan diferentes cosas y atraviesan situaciones personales que no se pueden separar de la vida laboral, siempre de tras de una ausencia hay una situación personal que impacta y/o está relacionada, por lo tanto, manejar las cuestiones emocionales y tener presente en estos casos nuestra percepción, es fundamental para lograr mejores resultados tanto en la reducción del índice de ausentismo de la persona como en el clima de trabajo, y para ello se requiere que los líderes estén preparados y capacitados en el manejo de las emociones, de la percepción, y desarrollen la inteligencia emocional, al mismo nivel o mayor que al que se desarrollan las habilidades técnicas.

ANEXO II

IDENTIFICACIÓN DE CITAS TEXTUALES

Desde la percepción de la alta dirección, el ausentismo incide en los costos de la mano de obra debido a que son días perdidos y las mismas por temas de cumplimiento legal por parte de la empresa, deben abonarse igual y al tener que mantener la productividad, esto genera la solicitud de horas extras por parte de los empleados, incrementando aún más los costos por inasistencias.

Desde la percepción de los líderes, la falta de administración y seguimiento del ausentismo de sus equipos genera una inequidad en la carga de trabajo al resto de los empleados que sí asisten a trabajar y alcanzar la productividad estándar que se requiere como objetivo de la Gerencia. También incide en la motivación diaria del equipo, en la relación con los líderes y en la relación con los delegados gremiales que al momento de tener que plantear las acciones correctivas por ausencias recurrentes del resto de los empleados deben involucrar a la comisión gremial para evitar conflictos y que ellos se opongan o dificulten el trabajo de corrección sobre los casos de mayor desvío.

En relación a la inequidad en la carga de trabajo de los equipos el Team Leader expresa lo siguiente:

...” empezamos a exponer en las reuniones grupales de equipo los números de todos, en dónde antes nadie sabía el indicador del compañero y ahora se estaba exponiendo frente a todos, se empieza a ver la diferencia del que tiene menor presentismo del que tiene más, suma mucho en las reuniones entre ellos mismo, es ver no estoy llegando y estoy expuesto frente a todos mis compañeros y estos números los ve el gerente, el director y se presentan en reuniones importantes, y ahí es donde nosotros también concientizábamos un poco lo que es la responsabilidad de lo que es el trabajo, que es básico que decir que vengas a trabajar, pero se tuvo que hacer como de cero, explicar la

importancia de lo que era si faltabas que se caen las métricas del service level, el abandono, el índice de retenciones, tus compañeros están más cansados porque atienden el doble de llamados, todo el impacto se lo íbamos mostrando y entendiendo el negocio y la responsabilidad de venir...”¹

Dentro del área de RR.HH. una de sus principales tareas es dar el soporte necesario a la Gerencia en la gestión de los empleados con el manejo de las ausencias y el correcto proceso de administración. Estos puntos son fundamentales para trabajar alineados y agregar valor desde su rol profesional.

Desde la percepción de RRHH es fundamental identificar las causas principales por las que se ausentan los empleados, tomar acciones correctivas para mejorar el indicador y reducir las repercusiones negativas que éste tiene en los equipos de trabajo.

Sobre las causas principales por las que se ausentan los empleados, el HRBP menciona lo siguiente:

...” considero que una de las principales causas es la distancia de viaje que tiene el empleado desde su casa al trabajo y sobre todo los casos que viven más lejos y que en su mayoría, o hasta diría en su totalidad son los que tuvieron que atravesar la mudanza de la empresa. Ese cambio afectó a muchos de los empleados que vivían más lejos y les cambió el tiempo de viaje a casi 5hs por día en algunos casos, este punto creo que fue uno de los principales motivos que los ausentistas tuvieron para faltar al trabajo.

Como segundo punto, creo que la falta de control que hubo en los procesos y con el cambio de estructura que atravesó la empresa, me refiero a que creció un montón desde la mudanza, hasta diría que se triplicó la dotación de la empresa, y esos cambios de volúmenes en las estructuras organizacionales llevan su tiempo para adaptarse y reorganizarse. Por lo que el control en los procesos se vio debilitado, en mi opinión, y la falta de ellos dejó una ventana abierta a los empleados

¹ Entrevista realizada al Team Leader del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

que se convirtieron en ausentistas críticos ya que no tenían control sobre las ausencias, no venían, solo avisaban a su team leader que en ese momento tenían mucha gente a cargo y pasaba a un segundo plano el control de la asistencia, entonces ellos veían que daba lo mismo ir a trabajar que faltar. Tampoco estaba bien estructurada el área de Workforce, el control del ausentismo se hacía de manera manual en planillas de Excel, algo completamente ineficiente.

Y en tercer lugar, pero no de menor importancia, creo que el liderazgo también fue un factor que influyó en el ausentismo, cada líder siempre es responsable por su equipo, debe saber quién vino y quien faltó y porque, lo que hubo fue un período de maduración y de aprendizaje por parte de los Team Leaders, algunos no sabían cómo manejar la situación entonces se trabajó junto con los gerentes y el abal de la dirección por supuesto, en reforzar el liderazgo y que se hagan cargo del seguimiento de los casos de ausentismo de sus equipos. Fue un aprendizaje y un camino que recorrieron juntos para reforzar habilidades de liderazgo...”²

Sobre las causas de ausencias, el Team Leader expresa:

...” Como motivo principal mencionaba el tema de la distancia, de la antigüedad, de la generación, de la edad de los asesores y el nivel de estudio influye también...”³

Respecto a la relación con los delegados gremiales, el Human Resources Business Partner (HRBP) sostiene lo siguiente:

...” Otro de los puntos principales en el accionar del ausentismo, era hablar con la comisión gremial y con los delegados gremiales para explicarles la situación insostenible de no hacer nada frente a una persona que viene medio mes a trabajar y los otros empleados trabajan normalmente todo el mes cobrando lo mismo, pero lo importante en este

² Entrevista realizada al HRBP del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

³ Entrevista realizada al Team Leader del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

punto era que los delegados estén de nuestro lado y en cierto punto hacerlos responsables y partes del accionar con cada ausentista. Nosotros lo que no queríamos que sucediera era que conversemos con los ausentistas críticos y que a las dos horas vinieran los delegados justificando al empleado y generando un conflicto o problema nuevo con la empresa, en cambio sí hablábamos con ellos, se los plateábamos con la criticidad de la situación y los involucrábamos en el sentido de que ellos también hablen con los empleados, nuestra labor frente al tema sería más fácil y efectiva...”⁴

Y el Team Leader menciona:

...” esta estrategia que se gestionó, te llena de conocimiento de conceptos nuevos que uno no conoce, de parte de RR.HH. por haber trabajado al lado, de parte del gremio porque es necesario para nuestra gestión tener un buen relacionamiento con todos los actores, y eso no se hubiese dado, si no me hubiese tenido que sentar a negociar con un sindicato, que no me imaginé que lo iba a ser, no tengo un estudio finalizado y me lo llevo como un aprendizaje, de conocer las leyes laborales, negociación, etc. Porque me ayudó tener con qué defenderme o conocer para hablar con ellos, me fui a buscar el convenio de empleados de televisión, y uno sale a negociar de otra manera y no es que vas en vacío, y eso me lo llevo y me quedó a mí...”⁵

Respecto a la estrategia, el Team Leader sostiene lo siguiente:

“Sí, considero que se trabajó alineados bajo una misma estrategia entre la dirección y los líderes. También se involucraron áreas como servicio médico, participó RR.HH. también como lo mencionábamos, la operación, la gerencia y el directorio, se trabajó en planes de acción muy concretos, planes a corto plazo, con objetivos específicos con metas alcanzables para que la persona pueda ver ese logro y de la mano viene

⁴ Entrevista realizada al HRBP del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

⁵ Entrevista realizada al Team Leader del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

la productividad y la motivación de hacerlo sentir parte de los números que eso a la gente también es súper importante.

Estuvo alineado y bajaba en cascada porque era crítico, se tocaba en cada reunión con los gerentes y el director lo principal que se tocaba era el ausentismo porque no puedes trabajar nada...”⁶

Al igual que lo expresado por el Team Leader conjuntamente con la idea de Ulrich (2014), el Jefe del sector de Retenciones Voluntarias también sostiene que la estrategia de trabajo del ausentismo fue de forma alineada entre la dirección y los líderes de equipo describiéndolo de la siguiente manera:

“Sí, considero que la estrategia se trabajó alineados entre la dirección y los líderes. La bajada fue clara para todos los niveles de liderazgo y sabíamos que era el foco en dónde deberíamos trabajar, por lo que la dirección estuvo involucrada desde el comienzo. RR.HH. fue una de las principales áreas que se involucró y nos dio el soporte desde contemplar los aspectos legales hasta cómo encarar una conversación difícil con los ausentistas. También estuvo involucrado el servicio médico con los casos que necesitaban más seguimiento de parte de ellos, y la alineación con la gerencia también estuvo...”⁷

Se puede observar el rol del profesional de RR.HH. como un experto administrativo con el rediseño del área del servicio médico de la empresa, adaptada a la demanda del negocio por la cantidad de asociados armando una estructura de servicio médico que de soporte a todo el personal del Call Center con médicos en el turno AM y PM, una enfermera en cada turno más una persona administrativa. Esta estructura del servicio médico ajustada a la necesidad de la operación se focaliza en la productividad y el bienestar de los empleados.

⁶ Entrevista realizada al Team Leader del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes

⁷ Entrevista realizada al Jefe del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes

Respecto a este punto, el Team Leader expresa lo siguiente...

... “de repente hubo un cambio de profesionalizar todo y sumamos mucho más la cartera de clientes y se necesitó el triple de personas y necesitábamos a la gente sentada para no perder esos clientes, entonces el foco empezó a ser, necesito la gente acá sentada para que pueda atender a esos clientes y no perder dinero, para cumplir con el resto de los indicadores, ese foco ayudó a empezar a trabajar esto crítico, a que los procesos se empiecen a alinear con servicio médico, que haya planes de acción con RR.HH., que antes era un área que estaba en otro edificio, en otra oficina y que no lo veías personalmente, y bueno RR.HH. estaba sentado al lado del team leader ayudando a traccionar el indicador de presentismo, que es fundamental para cumplir con el resto de todo, la base es que venga a trabajar. Se fue dando el todo, la necesidad de empezar a cumplir los objetivos dio la necesidad de que se empiece a emprolijar los procesos y así con servicio médico y que cada parte se haga cargo de lo que correspondía. Hubo una reestructuración del servicio médico para acompañar también este crecimiento y con el apoyo de alguien matriculado que puede llevar y entender las situaciones médicas que un team leader no puede.”⁸

El HRBP, expresa de la siguiente manera, la importancia de tener un tablero de comando con la medición del ausentismo como socio estratégico del negocio:

...” también desarrollé la capacidad de influenciar a los líderes en las decisiones y en mis propias opiniones, a través del desarrollo de tableros de comando, con mediciones del ausentismo de los casos críticos a fin de mostrar resultados a la operación y la evolución en las ausencias después de las charlas y el seguimiento con cada ausentista crítico.”⁹

⁸ Entrevista realizada al Team Leader del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes

⁹ Entrevista realizada al HRBP del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes

Considerando el rol del profesional de RRHH como socio estratégico, según Ulrich (2014), el Gerente del sector de Retenciones Voluntarias de clientes menciona lo siguiente con relación a la alineación de la estrategia para trabajar el ausentismo:

“Sí, se encontraba alineada y abalada desde la dirección y hacia los líderes y team leaders. Lo que estuvo bueno de organizarlo de esa manera fue que tenías la posibilidad de hacer un seguimiento de lo que vos realmente podías hacer, y lo que no estaba dentro de tu alcance lo hacía otro, pero era ordenado y mismo para hacer el seguimiento de todos los asesores, cada uno según gravedad nos organizábamos en cuánto al trabajo a hacer. El team leader sabía que había casos que no los podía traccionar, entonces desmotivaba el hecho de juntarte con una persona para darle feedback o hacerle un seguimiento de algo que sabías que no se iba a mover el indicador y su comportamiento. Me parece que esa distribución y con responsabilidades cada uno distintas hacía en definitiva que las cosas se vayan moviendo. Desde RR.HH. hubo casos que se escalaban en conjunto con servicio médico, se revisaban si eran licencias excedidas o reservas de puesto, como por ejemplo. Lo que se podía accionar desde RR.HH., no era lo mismo que lo que podía accionar un supervisor. Entonces al ir segmentando toda la dotación y cada uno tener un rol distinto, obviamente que los resultados acompañaban a que cada uno pudiera ir siguiendo y ver cómo iba evolucionando...”¹⁰

El Team Leader lo expresa de la siguiente manera:

... “Sí, considero que se trabajó alineados bajo una misma estrategia entre la dirección y los líderes. También se involucraron áreas como servicio médico, participó RR.HH. también como lo mencionábamos, la operación, la gerencia y el directorio, se trabajó en planes de acción muy concretos,

¹⁰ Entrevista realizada al Gerente del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

planes a corto plazo, con objetivos específicos con metas alcanzables para que la persona pueda ver ese logro y de la mano viene la productividad y la motivación de hacerlo sentir parte de los números que eso a la gente también es súper importante.

Estuvo alineado y bajaba en cascada porque era crítico, se tocaba en cada reunión con los gerentes y el director lo principal que se tocaba era el ausentismo porque no puedes trabajar nada, ningún indicador si la gente no viene a trabajar...”¹¹

El Jefe del sector de Retenciones Voluntarias, lo describe con las siguientes características:

...” Sí, considero que la estrategia se trabajó alineados entre la dirección y los líderes. La bajada fue clara para todos los niveles de liderazgo y sabíamos que era el foco en dónde deberíamos trabajar, por lo que la dirección estuvo involucrada desde el comienzo. RR.HH. fue una de las principales áreas que se involucró y nos dio el soporte desde contemplar los aspectos legales hasta cómo encarar una conversación difícil con los ausentistas. También estuvo involucrado el servicio médico con los casos que necesitaban más seguimiento de parte de ellos, y la alineación con la gerencia también estuvo...”¹²

De esta manera lo expresa el HRBP:

...” Sí, considero que la estrategia sobre el ausentismo, la trabajamos alineada entre la dirección y los líderes. Este punto fue fundamental para que las acciones que se implementaron estén bajadas con el mismo mensaje desde cada sector involucrado, desde el trabajo de los líderes con cada equipo, desde el director y desde nosotros como área de Recursos Humanos. También nos sirvió que hayamos implementado una metodología de trabajo que se pueda aplicar para futuros casos, ya que

¹¹ Entrevista realizada al Team Leader del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

¹² Entrevista realizada al Jefe del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

antes no había una metodología de trabajo en relación a cómo abordar este tipo de situaciones.

También trabajamos con el área de servicio médico, que fue fundamental en el manejo del ausentismo, su participación dio solidez a los argumentos que manteníamos en las conversaciones con los ausentistas y con el sindicato. Otra de las áreas con las que trabajamos el ausentismo fue el área de Workforce y con la información que ellos brindaban pudimos armar los análisis y reportes para argumentar y mostrar la realidad de la cantidad de ausencias por empleado. Cada acción estuvo alineada y desde la dirección sin el apoyo de la más alta jerarquía no podríamos haber trabajado sostenidamente sobre el tema...”¹³

Se observa que por ausentismo no planeado/programado, el Team Leader expresa lo siguiente:

...” La estrategia del ausentismo la trabajamos haciendo varias cosas desde el punto de vista a corto y largo plazo, en principio los dividimos en los más críticos de ese indicador, en los medios, dependiendo del porcentaje de ausentismo que tenían y lo que hicimos en principio fue trabajar en el uno a uno con la gente, para entender la situación por la cual faltan y ahí empezamos a ver diferentes cuestiones, desde temas médicos. Cada uno con su equipo lo trabajamos similar todos y había temas de servicio médico muy personales que había que empezar a mostrar y a documentar, gente que estudiaba también pero era empezar a ordenar un poco y desde ese lado empezamos en el uno a uno entender esa situación y después dentro de lo que uno divide dependiendo de la situación y ahí empezamos a trabajar mucho con RR.HH. porque no había una política, o un plan de acción desde RR.HH., así que lo empezamos a pedir como líderes y a tener un apoyo de RR.HH. que eso se logró después de varios meses de trabajo, como para que estén apoyando con los cuartiles críticos, ya que los otros cuartiles los trabajábamos los team leaders y los gerentes y jefes, todo era un

¹³ Entrevista realizada al HRBP del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

proceso y se empezó a ordenar, a eso le sumamos la nueva política de servicio médico que no estaba aceptada, se empezó a ajustar un montón de cosas desde cada lado, se empezó a modificar el número y la gente a percibir que esto era importante...”¹⁴

Sobre las causas del ausentismo, el Jefe del sector de retenciones refiere lo siguiente:

...” Por lo general lo que sucede es que le es más fácil faltar, entonces al ser más fácil faltar genera el ausentismo. El avisar que no iba a venir a más de uno le trae vergüenza, entonces en vez de decirte no vengo, dice vengo más tarde, me podés cambiar el horario. Entonces ya al avisar que no iba a venir, les da cierto pudor y ahí ves realmente el que no puede venir, o te pide siempre ciertas cosas y le decís lo veo y lo reviso y como tardas dice bueno al final vengo. Tardar un poco más en las respuestas es no ir a decirle a todo el mundo que sí. Las causas se ven en que le es más fácil faltar que hacer ese esfuerzo de venir más tarde o de recuperar o no. En esas charlas se les dice la necesidad de que no tienen que faltar más, y toman recaudos. Hay ausentistas que tienen cosas graves y demás, pero es que no pase por alto el tema de que está faltando. Pero no hay una causa predominante, es que le es más fácil faltar, eso es lo que hay que intentar cambiar. Antes no venían y no avisaban que no venían, o mandaban un mail a servicio médico y no copiaban al team leader. Tiene que ver también con los procesos de control y humanos también. Si no viene y falta al otro día es decirle, ¿qué pasó ayer que no viniste? Le hace notar la ausencia y lo paras desde otro lado, si lo dejas pasar, ahí es donde pasa desapercibido...”¹⁵

Así mismo el Gerente expresa:

¹⁴ Entrevista realizada al Team Leader del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes

¹⁵ Entrevista realizada al Jefe del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

...” Es importante que cada uno de los empleados este contento y que su trabajo sea observado para darle valor.

Acá pasaba mucho de eso, como que las cosas estaban bastante descontroladas desde un montón de cuestiones, desde los variables que no acompañaban a que la gente tenga ganas de estar acá, desde que no había un muy buen vínculo entre los supervisores y los asesores, y eso hacía que si no tengo una buena relación con mi jefe tampoco tengo muchas ganas de estar, entonces fue todo un trabajo fuerte, de hecho la encuesta de clima está subiendo pero todas esas cosas hacen también que si el clima de trabajo empieza a mejorar la gente tiene más ganas de venir, de que si la relación con mi supervisor es más buena le tengo cierta fidelidad a esa persona. También hay más supervisores/team leaders. La estructura cambió y eso ayudo...”¹⁶

Sobre la incidencia de la insatisfacción con el salario en relación al ausentismo según Chruden (1986), el HRBP sostiene lo siguiente:

... “otro aspecto no menor a la hora de pensar en la motivación de los empleados para ir a trabajar está relacionado con el salario que ganan en relación a la cantidad de las horas de trabajo, consideran que tienen una buena remuneración sumando los conceptos por estar dentro de convenio, el presentismo, los acuerdos por paritarias, etc...”¹⁷

Y sobre las oportunidades para la promoción y su relación con la satisfacción del empleado según Chruden (1986), el Team Leader sostiene que:

...” Las personas que tienen estudios pueden potenciarse e ir a otros sectores a través del Job Posting, te desarrolla personas que necesitan ir a otro lado y hacen un trabajo maravilloso y ahora tiene un 100% de presentismo cuando antes eran ausentistas y me parece bárbaro desde

¹⁶ Entrevista realizada al Gerente del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

¹⁷ Entrevista realizada al HRBP del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

la compañía estas segundas oportunidades y que tiene que ver con los valores de la compañía, porque me parece que no en todos lados se puede llegar a percibir como en esta empresa, hay lugar en donde directamente no tenes una charla de nada, y acá te estoy promoviendo y darte la posibilidad de que te puedas mostrar y queda en uno después...”

18

Se considera que el salario es un componente no menor que influye en el ausentismo y se encuentra estrechamente relacionado con el comportamiento organizacional y las características estructurales de la empresa. De hecho, el Team Leader afirma qué:

“Se pueden identificar como motivaciones para venir a trabajar el tema de la plata (el variable, la comisión), porque en el skill comercial es fundamental porque saben que esta la diferencia ahí...”¹⁹

De manera opuesta, el jefe del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes considera que el trabajo en equipo es lo primordial al describirlo como una de las principales motivaciones para asistir a trabajar...

... “Primero es el trabajo en equipo, el grupo, eso es lo primordial...”²⁰

El Gerente del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes sostiene:

“Creo que tener un buen vínculo de confianza con tu jefe es uno de los puntos principales a la hora de pensar en qué te motiva para venir a trabajar, cada uno debe tener ese motorcito interior que hace que te levantes todos los días y vengas a trabajar, también es importante saber que en tu lugar de trabajo tu jefe te reconoce individualmente y te da las

¹⁸ Entrevista realizada al Team Leader del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

¹⁹ Entrevista realizada al Team Leader del sector de Retenciones Voluntarias

²⁰ Entrevista realizada al Jefe del sector de Retenciones Voluntarias

*herramientas necesarias para que puedas dar lo mejor de vos mismo y por supuesto que tengas una remuneración acorde a tus tareas.*²¹

Sobre la falta de supervisión como una causa de ausentismo, lo expresa el Team Leader de la siguiente manera:

*... “Fue mucho reculturizar el sector, había una comodidad y de repente dijimos que tenemos que llegar a este objetivo, entonces dijimos empezamos a concientizar y a mostrar la responsabilidad de lo que es venir a trabajar, y en puntualidad. Eso tiene mucho que ver con el rol del supervisor, porque es clave para que venga la persona todos los días, el líder es el que conoce al empleado a fondo y puede llegar a hacer que venga todos los días también, eso lo hicimos y tardó año y pico pero los resultados llegaron.”*²²

Acciones de prevención del ausentismo según el HRBP. La generación de un Comité de Ausentismo:

...” La estrategia de trabajo sobre el ausentismo empezó generando un comité de ausentismo entre la dirección, los líderes, servicio médico, workforce y el área de Recursos Humanos, de esa manera atacábamos el tema desde diferentes perspectivas y acciones. Un parte fundamental la ejercía el líder del ausentista, ya que conocía la actitud y performance del empleado, su situación personal e historia, también contábamos con el aporte del área de workforce con los análisis de las estadísticas de ausentismo de cada uno, nos ayudaba a contar con datos concretos y sólidos a la hora de mantener las conversaciones con los ausentistas y servicio médico nos brindaba la perspectiva en cuanto a patologías médicas, licencias, o simplemente constataba que no encontraba motivos médicos que justifiquen su ausencia. El trabajo en conjunto y en equipo,

²¹ Entrevista realizada al Gerente del sector de Retenciones Voluntarias

²² Entrevista realizada al Team Leader del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

alineado desde la dirección hasta rol del líder y la cooperación con las áreas de soporte fue fundamental para el trabajo que realizamos en el Comité de ausentismo...”²³

El HRBP describe de la siguiente manera, como las capacidades perceptivas y emocionales que debe tener un líder, según Carracedo (2013), son necesarias para trabajar sobre el ausentismo. El HRBP lo describe así:

...” Otra de las capacidades que puedo mencionar que se desarrolla trabajando en el ausentismo de esta manera, son las capacidades perceptivas y emocionales. No podemos separar que estamos trabajando con gente, que le pasan diferentes cosas y atraviesan situaciones personales que no se pueden separar de la vida laboral, siempre de tras de una ausencia hay una situación personal que impacta y/o está relacionada, por lo tanto, manejar las cuestiones emocionales y tener presente en estos casos nuestra percepción, es fundamental para lograr mejores resultados tanto en la reducción del índice de ausentismo de la persona como en el clima de trabajo, y para ello se requiere que los líderes estén preparados y capacitados en el manejo de las emociones, de la percepción, y desarrollen la inteligencia emocional, al mismo nivel o mayor que al que se desarrollan las habilidades técnicas.”²⁴

En relación a la capacidad del líder de influenciar en los demás, el HRBP considera que...

...” trabajando en la estrategia del ausentismo, desarrollé habilidades tales como la capacidad de influenciar en el otro, por un lado lo identifiqué en los ausentistas críticos, escuchándolos, mostrándoles las estadísticas de sus ausencias, explicándoles las consecuencias de que falten y cómo de esta manera, el resto de sus compañeros se recargan con más llamados por ejemplo, y el impacto que sus acciones tienen en

²³ Entrevista realizada al HRBP del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

²⁴ Entrevista realizada al HRBP del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

*todo el equipo y en la empresa, explicándoles que si otro compañero haría lo mismo, él se vería perjudicado de la misma manera en los volúmenes de llamados...*²⁵

Según las características de la inteligencia interpersonal de la teoría de las múltiples inteligencias de Gardner (1994), el Gerente de Retenciones Voluntarias de Clientes expresa lo siguiente:

*... “un líder tiene que tener desde ya excelentes herramientas de comunicación y de interrelaciones, esas relaciones interpersonales que las tenes que tener, para mí eso es excluyente, he tenido un montón de jefes distintos y uno siempre puede dar un poco más y depende quién está del otro lado si tengo ganas de hacerlo o no, no hay plata en el medio, porque la realidad es que si yo quiero ser no tan simpática y faltar una vez por semana, todas las semanas, pero mi trabajo lo cumplo, las métricas me acompañan, tengo buenas relaciones, legalmente no me pueden hacer nada, presento un certificado y lo justifico, pero ahora si yo tengo un compromiso verdadero con mi jefe, seguramente que no lo haga, y no lo hago por él, porque en definitiva en el mes a mes no voy a ver un peso más o menos por eso, seguramente me paguen lo mismo, pero si yo realmente tengo un vínculo de confianza...”*²⁶

El HRBP describe el estilo de liderazgo denominado Coach según Goleman D., Boyatzis R., y Mckee A. (2008), de la siguiente manera:

... “Creo que las motivaciones que tienen los empleados para ir a trabajar pasan por dos aspectos importantes que también ponen en la balanza a la hora de elegir permanecer en la organización. Uno de los motivos desde mi punto de vista, es el liderazgo que recibe de su jefe, la relación con su líder es fundamental, establecer la confianza entre jefe y colaborador es la base para trabajar en un ambiente motivador, desafiante

²⁵ Entrevista realizada al HRBP del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

²⁶ Entrevista realizada al Gerente del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

y de respeto. Un líder debe tener excelentes relaciones interpersonales y saber aplicar la inteligencia emocional a la hora de gestionar a sus equipos, saber interpretar las emociones y los estados de ánimo de sus colaboradores es necesario para guiarlos al logro de los objetivos dentro de un buen clima laboral...²⁷

En relación al estilo de liderazgo, el HRBP se refiere a la alineación de trabajo de la siguiente manera:

..." También generamos un Comité de ausentismo entre las áreas de servicio médico, workforce y los líderes, y de esa manera desarrollamos la capacidad de trabajo en equipo entre todos, fue fundamental trabajar interrelacionados, todos necesitábamos de todos, la información de servicio médico siempre fue necesaria en cada caso y contar con la perspectiva de ellos como profesionales de la salud, las estadísticas del área de workforce también fueron fundamentales ya que sin ellas, no podríamos saber de qué situación partíamos y cuáles eran los resultados y por supuesto que trabajar alineados con los líderes para tener una misma bajada en la estrategia y el discurso que implementábamos desde las charlas con los team leaders, con los jefes y con el área de Recursos Humanos. Todos teníamos que estar bajo la misma alineación de trabajo, eso demostraba solidez y coherencia al momento de trabajar con cada ausentista."²⁸

En relación al Modelo de Aprendizaje según McCall, Eichinger y Lombardo (1980), el HRBP expresa el siguiente enfoque de desarrollo:

..." Otro punto importante para destacar en el rol del líder es guiarlos en el desarrollo profesional, trabajar no solo en los objetivos de desempeño, sino también en sus objetivos de desarrollo, es tan importante ayudar a desarrollar habilidades nuevas en los colaboradores

²⁷ Entrevista realizada al HRBP del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

²⁸ Entrevista realizada al HRBP del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.

como el logro de los objetivos de desempeño, y en relación a este punto es importante que consideremos el modelo de aprendizaje 70-20-10 como guía en el desarrollo de los colaboradores, ya que el mayor aprendizaje se da en la parte del 70 por ciento, es decir en la experiencia, en trabajar en nuevos proyectos que agreguen valor a la función actual, en realizar cambios de roles laterales, en asumir un segundo sombrero en la misma posición, etc., se aprende en la experiencia, pero también tenemos la parte del 20 por ciento del modelo de aprendizaje, en la cual abarca encontrar un mentor que pueda orientar en cómo mejorar determinadas habilidades o áreas, solicitar feedback a otras personas, sean pares o líderes de otras áreas. Dentro de las capacidades de los líderes deben saber orientar en cómo trabajar en los aspectos a mejorar y a seguir desarrollando, así como a desafiarte a dar lo mejor de uno mismo en su trabajo diario. Y por último en relación al 10 por ciento restante del aprendizaje se da en la forma más común de capacitaciones, conferencias, etc...²⁹

²⁹ Entrevista realizada al HRBP del sector de Retenciones Voluntarias de Clientes.