



“Efectos y determinantes del ausentismo por licencias médicas sobre la productividad en los equipos de ventas en una empresa de Retail”

## **PARTE II**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumnos:** Ma. Eugenia Salinas Donaire

**Profesor Guía:** Sebastián Ugarte G.

## Abstract

Esta investigación proporciona evidencia sobre los efectos económicos del ausentismo por licencias médicas comunes sobre la productividad de los equipos de ventas en una empresa de Retail; a su vez, realiza una caracterización sociodemográfica identificando los grupos más propensos a emitir licencias médicas, determina los factores relevantes que impulsan a los trabajadores a presentar este tipo de ausentismo y las dinámicas grupales que derivan en una normalización de este ausentismo.

Actualmente la empresa cuenta con elevados niveles de ausentismo por licencias médicas, lo que ha provocado problemas de disponibilidad de personas para atención de clientes y cargas adicionales de trabajo, actuando como un factor estresor sobre los equipos y su productividad. Al no contar con estudios previos en esta materia, la empresa ha resuelto esta problemática sobrecargando a los equipos, generando costos adicionales de reemplazo y otros gastos administrativos que pueden ser evitados al tener conocimiento de los elementos causantes de este ausentismo.

Para medir los efectos económicos, se utilizó un modelo de regresión Log-Lineal que identifica la elasticidad entre la productividad definida y las licencias médicas. Con datos primarios se realiza una caracterización sociodemográfica y mediante entrevistas semiestructuradas, se estipulan los factores determinantes para presentar licencias médicas. Los resultados muestran que, al variar 1% el ausentismo, la productividad diaria varía en un - 0,47029%; el grupo con mayor tasa de licencias son mujeres entre 35 y 45 años; los elementos clave que consideran los trabajadores para emitir licencia médica son Ambiente, Satisfacción laboral y el Rol del Líder. Estos hallazgos entregaron un panorama amplio del fenómeno, que permitieron desarrollar un Plan de Calidad de Vida basado en 4 ejes: Bienestar, Organización del Trabajo, Flexibilidad Laboral y Liderazgo, con 3 planes de acción en cada uno; cuyo principal objetivo es reducir las actuales tasas de licencias médicas y sus consecuentes dinámicas organizacionales.

<b>5.- ANÁLISIS Y PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO INVESTIGADO</b>	<b>3</b>
5.1 Características sociodemográficas de las tiendas bajo estudio	3
5.1.1 Días totales de licencia, Tamaño de cada tienda según m2 y ranking de ventas	3
5.1.2 Composición por Género	4
5.1.3 Rangos de edad	6
5.1.4 Antigüedad en la empresa	7
5.1.5 Resultados de encuesta ISTAS de evaluación de riesgos psicosociales:	9
5.2.- Impacto del ausentismo por licencias sobre la productividad.	10
5.2.1 Resultados por tienda, en orden ascendente:	12
5.3 Factores que influyen en la decisión del trabajador de emitir licencias médicas.	15
<b>6.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.</b>	<b>26</b>
Plan de Calidad de Vida Laboral (PCV)	29
<b>7.- CONCLUSIONES.</b>	<b>37</b>
<b>Anexo 1:</b>	<b>45</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>45</b>

## 5.- ANÁLISIS Y PROFUNDIZACIÓN DEL PROCESO INVESTIGADO

### 5.1 Características sociodemográficas de las tiendas bajo estudio

La información sociodemográfica de cada una de las tiendas nos permite tener una referencia rápida y general de su composición, en cuanto a los equipos de ventas, como un input de análisis de las características que permitan contrastar el ausentismo por licencias médicas con la literatura al respecto.

Debido al dinamismo de la industria y acorde a la metodología utilizada la información que a continuación se presenta es una fotografía de la empresa al último día de análisis de esta investigación, es decir, al 31 de diciembre de 2019.

#### 5.1.1 Días totales de licencia, Tamaño de cada tienda según m2 y ranking de ventas

Una primera mirada al ausentismo por licencias médicas, se encuentra en observar los días totales de licencias médicas durante todo el año 2019 (ver tabla 1), en este punto vemos que la tienda con mayor cantidad de licencias es Puente Alto con 12 días en promedio por mes, esta tienda se encuentra en tercer lugar del ranking de ventas de las tiendas de la Región Metropolitana, en contraste con la tienda mejor posicionada del ranking, Ahumada, que tiene un promedio de 5 días por mes, una de las tiendas con menor cantidad de ausentismo por licencias.

Bajo el criterio de los metros cuadrados disponibles por tienda\*, se puede observar en la tabla 1, que las tiendas de Alameda 757, Ahumada y San Bernardo son las que tienen mayor espacio para la atención de clientes; sin embargo, al realizar la comparación con las ventas de 2019, se identifican tiendas que, a pesar de ser más pequeñas, lideran en las ventas, como es el caso de Estación Central y Puente Alto.

Tabla 1.- Composición de tiendas por licencias médicas, metros cuadrados y ranking de ventas

Tienda	Total dias licencia	Dias Promedio x Mes	Peso relativo %	Ranking de Ventas	Mts2
PUENTE ALTO	4.281	12	17,52%	3	5.738
ALAMEDA 757	3.395	9	13,89%	8	8.286
SAN BERNARDO	2.918	8	11,94%	4	8.000
QUILICURA	2.506	7	10,26%	9	5.447
PUENTE 640	2.438	7	9,98%	7	4.523
EST.CENTRAL	2.284	6	9,35%	2	5.989
PUENTE 696	2.233	6	9,14%	5	4.219
AHUMADA 390	1.868	5	7,64%	1	8.066
MAIPU	1.844	5	7,55%	6	5.054
MELIPILLA	668	2	2,73%	10	3.558
Total general	24.435	68	100,00%		

\*orden por cantidad de días de licencia

La tabla 1 precedente da cuenta que de las 10 tiendas bajo estudio, aquellas con menor días de licencias médicas, se encuentran en las primeras posiciones del ranking de ventas, como es el caso de Ahumada, Est. central, Puente 696 y Maipú, lo que nos entrega una aproximación a la relación entre nivel de licencias y las ventas.

Al revisar los m2 estas cifras nos dan cuenta que no existe una relación clara entre metros cuadrados y la capacidad que tiene la tienda para generar ventas, podemos observar las dimensiones de las tiendas en 1er y 2do lugar del ranking que contrastan entre sus m2 respecto a las ventas como Ahumada cuyos m2 sobrepasan en un 33% los m2 de Estación Central; sin embargo, ésta se encuentra en 2do lugar, o si seguimos comparando con San Bernardo y Alameda, con m2 superiores se encuentran en posiciones inferiores en el ranking.

### 5.1.2 Composición por Género

En consecuencia con la realidad Retail S.A., en las tiendas bajo análisis predomina la fuerza laboral representada por Mujeres, alcanzando un 75% de la dotación total de esas tiendas (tabla 2) y en general en la mayoría de las tiendas superan el 70% de la dotación, un caso en particular se da en Ahumada con un 65% (tabla 3). Es importante conocer las características de género en las tiendas bajo análisis, Saldarriaga y Martínez (2007) *dan a conocer que las mujeres son más propensas a emitir licencias médicas, más que los hombres.*

Tabla 2.- Composición por Género Tiendas R.M.

Género	Total	Peso relativo %
HOMBRE	160	25%
MUJER	468	75%
Total general	628	100%

Tabla 3.- Composición por Género desagregado Tiendas R.M.

Tienda	Hombre	Mujer	Total General	% Hombre	% Mujer
AHUMADA 390	25	45	70	36%	64%
ALAMEDA 757	14	43	57	25%	75%
EST.CENTRAL	18	45	63	29%	71%
MAIPU	16	56	72	22%	78%
MELIPILLA	6	21	27	22%	78%
PUENTE 640	15	38	53	28%	72%
PUENTE 696	15	57	72	21%	79%
PUENTE ALTO	17	49	66	26%	74%
QUILICURA	15	56	71	21%	79%
SAN BERNARDO	19	58	77	25%	75%
<b>Total general</b>	<b>160</b>	<b>468</b>	<b>628</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>

Para corroborar lo que indican Saldarriaga y Martínez (2007) y la literatura al respecto, se realizó una caracterización de los días de licencias médicas durante 2019 entre hombres y mujeres. Los datos que se presentan en las tablas siguientes, dan cuenta que en las tiendas bajo estudio, las Mujeres presentan mayor ausentismo que los Hombres, con un 82,32% del total de días de licencias emitidas el 2019, sin embargo el promedio de días de estas licencias es marginalmente menor que las presentadas por los Hombres (ver tabla 4).

Si profundizamos el análisis, en la tabla 5 se observan tiendas con hasta un 98% de la participación de mujeres en la emisión de licencias y un comportamiento disímil respecto a la participación de mujeres según ranking de ventas, vemos que la tienda N°1 Ahumada tiene un 89,56% de participación, en cambio la N°2 Estación Central, es la tienda con menor peso relativo de mujeres que emiten licencias médicas.

Tabla 4.- Composición por Género días licencias médicas Tiendas R.M.

Género	Total días licencia	Días Promedio Licencia	Peso relativo %
HOMBRE	4.320	14	17,68%
MUJER	20.115	13	82,32%
<b>Total general</b>	<b>24.435</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

Tabla 5.- Composición por Género días licencias médicas desagregado Tiendas R.M

Tienda	Hombre	Mujer	Ranking Vtas
PUENTE ALTO	18,24%	81,76%	3
ALAMEDA 757	9,57%	90,43%	8
SAN BERNARDO	21,32%	78,68%	4
QUILICURA	13,65%	86,35%	9
PUENTE 640	5,78%	94,22%	7
EST.CENTRAL	35,90%	64,10%	2
PUENTE 696	26,56%	73,44%	5
AHUMADA 390	10,44%	89,56%	1
MAIPU	26,68%	73,32%	6
MELIPILLA	1,35%	98,65%	10
Total general	17,68%	82,32%	

### 5.1.3 Rangos de edad

Al desagregar la dotación de las tiendas por rango de edad, como se muestra en el cuadro siguiente, en todos los rangos descritos predomina la presencia femenina, superando por hasta 4 veces la relativa a los hombres, como ocurre en los rangos de edad de entre 18 y 35 años.

Tabla 6.- Composición por Rango de Edad Tiendas R.M.

Rango Edad	Hombre	Mujer	Total General	% Hombre	% Mujer
18 - 25	21	79	100	21%	79%
25 - 35	25	109	134	19%	81%
35 - 45	32	108	140	23%	77%
45 - 55	49	103	152	32%	68%
más de 55	33	69	102	32%	68%
Total general	160	468	628	25%	75%

Al categorizar los días de licencias médicas de 2019, según rango de edad de las personas que las emitieron, la tabla 7 describe que la mayor cantidad es proporcionada por los rangos de entre 35 y 45 años, con un 31,6%, importante es destacar que el segundo grupo lo constituyen los rangos de entre 45 y 55 años, los cuales en conjunto suman casi un 60% del total de días de licencias emitidas y además constituyen los rangos con mayores días promedio por licencia médica. Al incluir la categorización por género (ver tabla 8), son las mujeres entre estos mismos rangos de edad quienes llevan el mayor peso de la emisión de licencias con un 28,39%; si agregamos el tramo siguiente la participación es de un 51,32%, es decir, más de la mitad de las mujeres que emiten licencia se encuentran en la edad

de entre 35 y 55 años, en comparación con los hombres que acumulan mayores licencias por sobre los 45 años además con un mayor número de días promedio por licencia médica.

Tabla 7.- Composición por Rango de Edad en días de licencia médica Tiendas R.M.

Rango Edad	Total días licencia	Días Promedio Licencia	Peso relativo %
18 - 25	1.249	10	5,11%
25 - 35	4.566	11	18,69%
35 - 45	7.590	14	31,06%
45 - 55	6.853	14	28,05%
más de 55	4.177	12	17,09%
<b>Total general</b>	<b>24.435</b>	<b>13</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 8.- Composición por Rango de Edad en días de licencia médica Tiendas R.M.

Rango Edad	Hombre		Mujer	
	Peso relativo %	Días Promedio Licencia	Peso relativo %	Días Promedio Licencia
18 - 25	1,40%	18	3,71%	9
25 - 35	2,93%	9	15,76%	12
35 - 45	2,68%	14	28,39%	14
45 - 55	5,11%	15	22,93%	14
más de 55	5,56%	15	11,53%	11
<b>Total general</b>	<b>17,68%</b>	<b>14</b>	<b>82,32%</b>	<b>13</b>

#### 5.1.4 Antigüedad en la empresa

Al igual que en la caracterización anterior, las mujeres tienen mayor participación en todos los rangos de antigüedad en la empresa, destacando una alta participación en



el rango de entre 1 a 5 años, siendo 5 veces mayor que en los hombres con un 85% de participación.

Tabla 9.- Composición de Tiendas por Rango de Antigüedad y Género

Rango Antigüedad	Hombre	Mujer	Total General	% Hombre	% Mujer
0 - 6 meses	11	22	33	33%	67%
1 - 5 años	34	192	226	15%	85%
10 - 15 años	48	98	146	33%	67%
15 - 25 años	27	41	68	40%	60%
5 - 10 años	22	79	101	22%	78%
6 meses - 1 año	14	24	38	37%	63%
más de 25 años	4	12	16	25%	75%
Total general	160	468	628	25%	75%

Si observamos los días de licencias 2019 bajo esta categorización, se muestra en la tabla 10 una máxima entre los 5 y 10 años de antigüedad, coincidente también con la mayor cantidad de días promedio de licencias, que a su vez coincide con la máxima para las mujeres de un 27,13% (ver tabla 11). Es importante destacar que las mujeres comienzan a presentar licencias médicas en sus primeros 6 meses de antigüedad, a diferencia de los hombres que comienzan a una antigüedad mayor y con menor número de días promedio por licencia (ver tabla 11).

Tabla 10.- Composición de días de licencia por Rango de Antigüedad

Rango Antigüedad	Total dias licencia	Dias Promedio Lic	Peso relativo %
0 - 6 meses	62	6	0,25%
6 meses - 1 año	233	7	0,95%
1 - 5 años	6.914	12	28,30%
5 - 10 años	7.171	14	29,35%
10 - 15 años	6.224	12	25,47%
15 - 25 años	3.040	14	12,44%
más de 25 años	791	13	3,24%
Total general	24.435	13	100,00%

Tabla 11.- Composición de días de licencia por Rango de Antigüedad y peso relativo según género

Rango Antigüedad	Hombre		Mujer	
	Peso relativo %	Días Promedio Licencia	Peso relativo %	Días Promedio Licencia
0 - 6 meses	0,00%	0	0,25%	7
6 meses - 1 año	0,21%	6	0,74%	7
1 - 5 años	5,79%	13	22,50%	12
5 - 10 años	2,22%	17	27,13%	14
10 - 15 años	7,62%	14	17,85%	11
15 - 25 años	1,83%	14	10,62%	14
más de 25 años	0,00%	0	3,24%	13
Total general	17,68%	14	82,32%	13

### 5.1.5 Resultados de encuesta ISTAS de evaluación de riesgos psicosociales:

La última encuesta para medir los riesgos psicosociales en las tiendas bajo estudio, se realizó el año 2018, el siguiente cuadro muestra los resultados por tienda:

Tabla 12.- Resultados encuesta ISTAS 2018 diferenciados por tienda

Tienda	Nivel de Riesgo Global	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3	Dimensión 4	Dimensión 5
AHUMADA 390	BAJO	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
EST.CENTRAL	MEDIO	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
PUENTE ALTO	MEDIO	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto
SAN BERNARDO	MEDIO	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
PUENTE 696	MEDIO	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio
MAIPU	MEDIO	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
PUENTE 640	MEDIO	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
ALAMEDA 757	MEDIO	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
QUILICURA	BAJO	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio
MELIPILLA	BAJO	Medio	Medio	bajo	Medio	Medio

D01. Exigencias psicológicas; D02. Trabajo activo y posibilidades de desarrollo; D03. Apoyo social en la empresa y calidad del liderazgo; D04. Compensaciones; D05. Doble presencia.

Los riesgos de las tiendas se encuentran en niveles generales en medio o bajo; sin embargo, al analizar de acuerdo a las dimensiones que componen este indicador, podemos observar una predominancia de riesgo alto en la dimensión relacionada con la doble presencia que *mide la preocupación por cumplir con las tareas domésticas, además de las tareas propias del trabajo. Se puede hacer parcialmente equivalente a lo que algunos autores llaman “interferencia trabajo-familia”* (SUSESO, 2020); *intranquilidad provocada por las exigencias domésticas que puedan afectar el desempeño laboral. Es más frecuente en las mujeres por lo que se produce una inequidad de género.* (SUSESO, 2020), lo que se condice con la realidad de alta dotación de mujeres en las tiendas analizadas.

La información expuesta en este nos permite principalmente cumplir con el objetivo de describir y comparar el ausentismo por licencias médicas de las áreas de ventas, mediante algunas características de tipo sociodemográficas. Podemos dar cuenta

que tal como se describe en la literatura, son las Mujeres quienes presentan mayor nivel de ausentismo por licencias médicas, con una mayor preponderancia en los rangos de edad de entre 35 y 45 años y entre los 5 y 10 años de antigüedad en la empresa. Si sumamos la encuesta ISTAS a nuestra descripción, se muestran niveles altos de riesgos en cuanto a la dimensión doble presencia en más de la mitad de las tiendas bajo estudio y el resto en nivel medio, esta dimensión de acuerdo a la SUSESO (2020) “provoca intranquilidad por las exigencias domésticas y es más frecuente en las mujeres”. Este análisis en conjunto, en una instancia previa a los análisis cualitativos, nos entrega información del tipo de trabajador que principalmente emite licencias y cuáles podrían ser sus causas.

Otra información que podemos obtener de esta descripción sociodemográfica es respecto a la emisión de licencias, los metros cuadrados por tienda y el ranking de ventas de las tiendas, no se observa una relación clara entre estas variables, en cuanto a licencias, la tienda con mayor cantidad de días en 2019, Puente Alto es la tercera en nivel de ventas a diferencia de Ahumada la N°1 en Ventas tiene uno de los niveles más bajos de ausentismo por licencias médicas. Con los metros cuadrados por tiendas ocurre algo similar, tampoco se aprecia una relación clara entre la cantidad de metros cuadrados y el nivel de ventas de la tienda, tiendas con casi la mitad de tamaño tienen mejor comportamiento en ventas. Por lo tanto, deberemos indagar en otros modelos que nos permitan conocer el impacto del ausentismo por licencias médicas sobre la productividad.

## **5.2.- Impacto del ausentismo por licencias sobre la productividad.**

Para determinar el impacto del ausentismo por licencias médicas en la productividad, tal como fue descrito en la metodología, se consideró el concepto de productividad como la capacidad de los equipos de concretar una venta que se ve reflejada en la venta diaria por tienda, Correa y Gutiérrez (2017) señalan “...el desempeño del servicio depende fuertemente de la disponibilidad y de la calidad de la actuación de los funcionarios, bien como del propio cliente.”

Los datos disponibles y utilizados fueron el indicador de la venta diaria, junto con el ausentismo diario, descrito como la proporción de licencias sobre la dotación disponible, en los equipos globales de ventas. Ambos datos corresponden a todo el año 2019. Este modelo fue aplicado en primera instancia a todas las tiendas bajo estudios, para obtener una referencia del impacto global diario del ausentismo sobre las ventas, posteriormente se efectuó un análisis por cada tienda, donde se obtuvo el estimador  $\beta_2$  para cada tienda en análisis.

Tomando en consideración, el modelo descrito en la metodología:

$Y^*i$  es la variable dependiente **Ventas** y  $X^*i$  es la variable independiente **Licencias/Dotación**.

Los resultados de las tiendas de la región metropolitana, todas en su conjunto son:

$$Y^*i = 0,00541 + -0,47029 X^*i + 0,30869$$

Tabla 13.- Resultados Generales del Modelo Log-Lineal aplicados a variable “lic/dot”

<b>Variables</b>	<b>Modelo</b>
Beta Lic/dot	-0,47029*** (0,0000000000594)
Constante (α)	0,00541 (0,74031)
N Observaciones	358
R <sup>2</sup>	0,111038804

**Nota: \*\*\*p<0.01; \*\*p<0.05; \*p<0.1**

El modelo global tienda hasta acá desarrollado, muestra una beta de licencias médicas obtenido, el cual corresponde a -0,4729; el signo negativo del  $\beta$  refleja la relación inversa entre el ausentismo por licencias médicas y las ventas, acorde a las expectativas teóricas expuestas en nuestro marco teórico. Con un nivel de significancia estadística de un 99%, es decir, podemos indicar que el valor obtenido refleja variaciones de licencias sobre las ventas con un 99% de confianza. Así como el Test F muestra, con un nivel de confianza superior a 99%, que al menos una de las variables del modelo, en este caso las licencias/dotación, es capaz de explicar las variaciones diarias de las ventas. El valor del modelo que mide su bondad de ajuste, es de 0,111 (se espera que sea cercano a 1), este valor muestra que el modelo no explica por completo la variación de las ventas y que deben haber variables adicionales no consideradas, sin embargo, como explica Gujarati (2000) “en el análisis de regresión, el objetivo no es obtener una R<sup>2</sup> elevada per se, sino más bien obtener estimados confiables de los verdaderos coeficientes de regresión poblacional que permitan realizar inferencia estadística sobre ellos... Por consiguiente, el investigador debe preocuparse más por la pertinencia lógica o teórica de las variables explicativas para la variable dependiente y por su significancia estadística”. Dado que el enfoque de esta investigación es el ausentismo por licencias médicas, para nuestro modelo, con resultado de un alto nivel de significancia de la variable independiente utilizada pero un bajo R<sup>2</sup>, podemos indicar que el ausentismo por licencias médicas sí es capaz de explicar las variaciones de las ventas pero no es la única, lo que es razonable, puesto que la Venta en sí es una variable multifactorial que no depende exclusivamente de este

tipo de ausentismo, sino también de la utilidad del lugar, utilidad de tiempo, utilidad de servicio y utilidad de posesión Kerin et al. (2014).

Adicionalmente, el valor dado indica que cada vez que la proporción de licencias médicas sobre la dotación disponible diaria varía en un 1%, la venta diaria variará inversamente en **0,47029%**, siendo éste valor el impacto de las licencias médicas sobre la productividad, a nivel global de las tiendas Retail S.A. de la región Metropolitana.

Con el fin de ampliar nuestro análisis y considerando que cada tienda se encuentra en una plaza con características particulares que pueden influir en su nivel de ausentismo por licencias médicas y en sus ventas, se realizó una regresión individual por cada tienda de la región metropolitana, bajo el mismo modelo Log-lineal utilizado en el análisis global. Los resultados se expresan en el siguiente cuadro

### 5.2.1 Resultados por tienda, en orden ascendente:

Tabla 14.- Resultados del Modelo Log-Lineal por Tienda

Orden de mayor a menor nivel beta (en valor absoluto)

Tienda	Beta Lic/dot	Constante ( $\alpha$ )	N Observaciones	R <sup>2</sup>
Maipu	-0,69687***	0,00170	358	0,268846
Alameda	-0,64262***	0,00301	358	0,135154
Estac. Central	-0,59624***	0,00038	358	0,148468
Puente Alto	-0,55726***	0,00448	358	0,148553
Ahumada	-0,54516***	0,00125	358	0,161847
Puente 640	-0,32134***	0,00363	358	0,037848
Melipilla	-0,27346***	0,00657	358	0,060265
Puente 696	-0,25714***	0,00595	358	0,022081
San Bernardo	-0,11671*	-0,00054	358	0,005849
Quilicura	0,12902	-0,00209	358	0,007691

**Nota: \*\*\*p<0.01; \*\*p<0.05; \*p<0.1**

Al desagregar el análisis por tienda, podemos observar diferencias entre los Beta de cada tienda, es decir, la elasticidad de las ventas ante variaciones en la proporción de lic/dot son distintas dependiendo de la tienda que estemos analizando, en la mayoría de los casos se da la relación inversa acorde a la teoría y los niveles de significancia del estimador superan el 99%, se muestra que en la tiendas de Maipú y Alameda presentan una mayor sensibilidad antes variaciones del ausentismo por licencias médicas que el resto de las tiendas bajo análisis.

Un caso particularmente diferente, se presenta en la tienda Retail S.A. Quilicura, cuyo estimador resultó no ser significativo, situación que debe ser analizada con un enfoque que permita explicar las razones de esta disparidad con la teoría mediante un análisis cualitativo.

Tomando en consideración que la venta en empresas de Retail, es una variable multifactorial, se encuentra determinada principalmente por sus niveles de servicio, caracterizados por disponibilidad y la calidad de la actuación de los funcionarios (Correa y Gutiérrez, 2017). Se realizó un análisis con variables de control al modelo anteriormente expuesto, sobre las cuales se pudo acceder a su información, se consideraron las variables relacionadas con la disponibilidad de personal para atender clientes como son: días de licencias médicas y dotación de ventas diaria disponible, además se incluyeron variables relacionadas con la experiencia laboral medido con la antigüedad promedio en la empresa, así como la edad promedio de los trabajadores.

El primer análisis de control se realizó bajo el mismo modelo Log-Log se realizó una regresión global tiendas únicamente entre las personas con licencia médica y los niveles de venta, ambas de medición diaria, esto con el objeto de determinar si esta variable por sí sola podía explicar estadísticamente la variación de las ventas. El factor Beta de esta regresión a pesar de que su significancia estadística es en torno al 98% de confianza, se descarta esta variable ya que presentó una relación positiva con el nivel de ventas, es decir, aumentos en las personas con licencia médica implican aumentos en los niveles de las ventas, lo que refleja una incongruencia respecto a la literatura, las variaciones en las ventas debieran tener una relación inversa ante aumentos en los niveles de ausentismo por licencia médica, es decir, que un aumento en las licencias médicas provoca una disminución en las ventas, cambio descartando esta variable como única explicativa de las ventas.

Los resultados de esta regresión se indican en la siguiente tabla:

Tabla 15.-Resultados del Modelo Log-Lineal aplicado a variable "Licencias"

Variables	Modelo
Beta Licencias	1,43347*** (0,0082155780922375)
Constante ( $\alpha$ )	0,00531 (0,74031)
N Observaciones	358
R <sup>2</sup>	0,016704614

**Nota: \*\*\*p<0.01; \*\*p<0.05; \*p<0.1**

A su vez, continuando con la prueba del modelo Log-Log, se tomó la variable de dotación disponible diaria cuyas pruebas estadísticas fueron satisfactorias, una relación positiva entre dotación disponible y ventas, con un alto nivel de significancia, sin embargo esta variable no tiene un comportamiento al azar, es prácticamente una constante ya que tiene una programación definida, al no tener un carácter aleatorio, esta variable tampoco explica por sí sola el comportamiento de las ventas.

Los resultados de esta regresión se indican en la siguiente tabla:

Tabla 16.- Resultados del Modelo Log-Lineal aplicado a variable “Dotación Disponible”

<b>Variables</b>	<b>Modelo</b>
Beta Dotación	0,47450 (0,00000000001280)
Constante ( $\alpha$ )	0,00541 (0,73922)
N Observaciones	358
R <sup>2</sup>	0,118517873

**Nota: \*\*\*p<0.01; \*\*p<0.05; \*p<0.1**

Las pruebas realizadas al modelo log-log, nos hacen concluir que tanto las licencias médicas como la dotación disponible no explican satisfactoriamente el comportamiento de las ventas. Sin embargo, la combinación entre ellas como una proporción de licencias y dotación (lic/dot) pueden explicar las variaciones de la venta diaria, que es la medida de productividad considerada para este estudio. Esta sinergia generada por la combinación de ambos, se puede explicar porque el ausentismo por licencias influye directamente sobre la dotación disponible para atender público y por ende el nivel de servicio, definido por Correa y Gutiérrez (2017) “...el desempeño del servicio depende fuertemente de la disponibilidad y de la calidad de la actuación de los funcionarios, bien como del propio cliente.”

Siguiendo con las variables de control al modelo anteriormente presentado, se realizó una regresión lineal múltiple global tiendas para las variables relacionadas con la experiencia laboral medido con la antigüedad promedio en la empresa por cada mes de 2019, así como también la edad promedio de los trabajadores mes a mes (considerando la alta rotación en esta industria), también se incluyó la variable de días promedio de licencia por mes.

Los resultados se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 17.-Resultados del Modelo de regresión múltiple aplicado con variables adicionales

<b>Variables</b>	<b>Modelo</b>
Constante ( $\alpha$ )	MM 47.176 (0,95890)
Beta dias licencia	MM -3,838 (0,57116)
Beta edad	MM -1.462 (0,95908)
Beta Antigüedad	1.745 (0,95382)
N Observaciones	12
R <sup>2</sup>	-0,245266786

**Nota: \*\*\*p<0.01; \*\*p<0.05; \*p<0.1**

Ninguna de las variables consideradas para este modelo, a pesar de encontrar una correlación esperable según la literatura, tuvo niveles aceptables de significación estadística, por lo que este método de búsqueda de otras variables disponibles, que pudiesen estar afectando la venta no fue mejor que el Modelo Log-Lineal utilizado en el análisis principal de este estudio.

### **5.3 Factores que influyen en la decisión del trabajador de emitir licencias médicas.**

Para introducirnos al estudio de este fenómeno, a continuación se presentan los resultados de las codificaciones de las 8 entrevistas realizadas tanto a los Líderes como a los Trabajadores, las cuales se encuentran ordenadas de mayor a menor con la cantidad de citas de los entrevistados y que serán los pilares para profundizar el análisis de las entrevistas.



Tabla 18.-Resultados de la codificación de las entrevistas en códigos de segundo orden

Codigo de Segundo Orden	Cuenta	Peso %
ROLES DE JEFATURAS	178	29,42%
SATISFACCION LABORAL	71	11,74%
ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS	70	11,57%
GESTION DEL CAMBIO	65	10,74%
AMBIENTE LABORAL ADVERSO	44	7,27%
CULTURA DE AUSENTISMO	44	7,27%
ESTRUCTURA DE REMUNERACION - DIMENSION ECONOMICA	32	5,29%
GENERO / EDAD	25	4,13%
VALORES DE LA ORGANIZACION	18	2,98%
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	16	2,64%
ACCIONES DIRECTAS O INDIRECTAS DE LA ADMINISTRACION	13	2,15%
CLIMA PSICOLOGICO PERCIBIDO	13	2,15%
PRACTICAS Y PROCEDIMIENTOS	7	1,16%
MOTIVACION DE SUS COMPAÑEROS	4	0,66%
NO CONSIDERADO	4	0,66%
NIVEL JERARQUICO	1	0,17%
Suma Total	605	100,00%

Tabla 19.-Resultados de la codificación de las entrevistas en Dimensiones

DIMENSION	Peso %
ROL DEL LIDER	40,33%
AMBIENTE LABORAL	21,65%
ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS	19,01%
SATISFACCION LABORAL	11,74%
CULTURA DE AUSENTISMO	7,27%

Tabla 20.-Resultados de la codificación de las entrevistas en Agrupaciones Macro

AGRUPACION MACRO	Peso %
VARIABLES DE LA ORGANIZACION	47,60%
VARIABLES DEL INDIVIDUO	30,74%
VARIABLES OCUPACIONALES	21,65%

Para describir el fenómeno que conlleva a la decisión de los trabajadores a tomarse licencias médicas, se analizaron las entrevistas semiestructuradas y, en base a la codificación expuesta anteriormente, podemos realizar 2 clasificaciones respecto a cuáles son los principales factores que influyen en la decisión de los trabajadores a emitir licencias médicas, la primera desde el punto de vista de las Jefaturas y la segunda desde los propios trabajadores. .

Para los líderes entrevistados, la dimensión con mayor frecuencia es el **rol de la jefatura en la gestión de equipos**, con un 36,27% del total de las citas dentro de esta categoría, seguido por las **actitudes de los empleados** con 11,84%, **satisfacción laboral** 9,82%, **gestión del cambio** 9,57%, **cultura del ausentismo** 6,05%; las cuales en conjunto acumulan una frecuencia relativa de 73,55%, cifras que manifiestan la experiencia que han logrado en terreno los Gerentes y Supervisores de Ventas, quienes identifican el rol de la jefatura en la gestión de equipos como un factor primordial, el conocer a las personas que se encuentran bajo su dirección, sus sueños, anhelos, su entorno familiar, ir más allá de una mera relación laboral, lo que bajo su perspectiva permitiría aumentar el compromiso de las personas y aminorar la decisión del trabajador a ausentarse en el trabajo, lo que acarrea buscar alternativas para no hacer uso de las licencias médicas, como cambios de días de descanso, o acuerdos en emisión de vacaciones.

Por ejemplo, en el siguiente fragmento, una Gerente nos habla de la confianza desarrollada con las personas de su equipo, quienes le manifiestan temas personales:

*“no tenía relación sólo con los temas puntuales, como una necesidad, si alguien faltaba y me avisaba que sí podía... no se poh las chicas que eran mamás, dice que él le había ocurrido un tema puntual de último minuto y que la mamá ponte tú, que le cuidaba el bebé, o su hijo tenía un problema de salud y que y que no había podido ir a trabajar y jefa lo siento y todo por favor usted me puede ayudar me puede dar un día a cuenta de vacaciones y todo el tema sí se puede todo pero con todo era una constante”. GT/J/03*

A su vez, la Gerente manifiesta la importancia de la conexión entre el líder y su equipo.

*“En algunos casos yo creo que sí, yo creo que el líder no solamente en este tipo de incidencias o en estos temas, no solamente en lo que estamos conversando sino que yo creo que en lo general una tiene la capacidad de influir en las personas para dar vuelta, ya, conversación para dar vuelta esas percepciones y esas creencias erróneas que tienen*

*ellos y que finalmente, los hacen cambiar su posición pero si, uno los deja como un poco solos en el tema, hay gente que uno no tiene na que hacer, porque aunque tú hables, le expliques, que finalmente los perjudicados son ellos y que tú vas a hacer el trabajo igual y que no sé qué y todo el tema". GT/JJ03*

Otro Supervisor nos declara que uno de los factores importantes es el ambiente de trabajo que puede desarrollar el líder:

*"el punto que es súper importante, es el ambiente, desde el equipo de trabajo en sí, cuando... me ha tocado, en este largo tiempo que llevo trabajando aquí, de, de tener gente que en algunos departamentos tenían ausentismo por licencias médicas, bastante... ehh prolongado que, y al, al hacer equipo conmigo, empiezan a, a bajar y básicamente por eso, el ambiente hay que crear un ambiente grato para el equipo, que pueda sentirse grato y que se levante en la mañana y pueda decir, me voy a la pega, y no putaa, me voy a la pega de nuevo". ST/JJ08*

En este ejemplo se ve la convicción del líder respecto a la gestión de personas.

*"yo quería marcar una diferencia en la tienda, no quería ser la... tenía tendencia a ser la tienda escuela, ahí llegaban todos los supervisores pasados a ser gerentes, a hacer la práctica, entonces yo quería hacerlo bien, distinto y gracias a dios, en mi mandato en la tienda se hizo algo distinto, la tienda pasó de vender trescientos cincuenta millones a vender setecientos, ochocientos millones de pesos"...y el mensaje fue la gente está contenta po, el... logré recuperar el ausentismo laboral". GT/JJ01*

Cuando hablamos de **actitudes de los empleados**, el segundo lugar con mayores frecuencias con un 11,86%, nos referimos principalmente a los efectos que el ausentismo por licencias médicas tiene sobre sus compañeros, quienes deben mantenerse en sus puestos de trabajo, sobrellevando la recarga laboral.

*"Por ejemplo, o sea, puede que, en algún minuto, es lo que te decía delante, a algunos les afecta y a otros no tanto, desde el punto de vista o desde el, desde su perspectiva, por ejemplo: el que es directo porque existen los equipos, entonces por las colaciones, porque hay horarios cruzados, tú estás conmigo porque cuando yo me voy a colación te quedas tú, por lo tanto esa persona es el partner del otro, quizás al partner de esa otra persona si le afecte y también le moleste, porque*

*queda solo y a esa persona le va a afectar porque va a cargar con la mochila del que decidió por rabia, o por las razones que sea, eh... por enojo por disgusto, no ir. Y sí, a él le afecta".* GT/JJ03

Un punto importante a considerar es la visión de las jefaturas respecto a cuáles son las principales causas de optar por licencias médicas para ausentarse al trabajo, está dada por las dimensiones **actitud de los trabajadores** y **satisfacción laboral** que juntas abarcan un 22% de las citas de las entrevistas.

En relación a lo anteriormente descrito, a continuación, un Gerente relata lo siguiente, mostrando una dimensión social relacionada con satisfacción laboral en cuanto a conciliación vida laboral y familiar:

*"muchas de estas mamás que me tiran licencias, son por temas con sus hijos, tenemos particularmente nosotros, en esta sucursal... tengo muchos casos, de madres con hijos drogadictos, tengo por lo menos cuatro casos que me han significado licencias, porque la estabilidad emocional de ellas se ha visto afectada".* GT/JJ01

Es importante destacar que en estos temas de **conciliación vida laboral y familiar**, son las mujeres las que se llevan el mayor peso, quienes además de la responsabilidad por el trabajo son las dueñas de casa, en línea con los resultados de la encuesta de riesgos psicosociales que identifica a 6 de las 10 tiendas bajo análisis en un nivel de riesgo alto en la dimensión de "doble presencia", sumada a la alta dotación femenina del Retail y en particular de las tiendas de la región metropolitana 76% presencia de Mujeres. Así es como lo describe uno de los supervisores entrevistados, quien alude a un apego inicial de las trabajadoras que tienen un recién nacido.

*"...en las mujeres el apego a la familia, los hijos, cuando tiene algún bebé y viene la etapa de... después del... el post natal, ¿ya? Yo pienso que les cuesta mucho desapegarse de la parte emocional con sus hijos, entonces se empieza a generar, licencias médicas y se empiezan a prolongar en el tiempo".* ST/JJ08

Bajo esta perspectiva, podemos identificar que la emisión de licencias médicas es utilizada por los trabajadores principalmente para cumplir con obligaciones familiares fuera de su entorno laboral, una vez que se han agotado las instancias de

solicitudes de permisos o cambios de día, las personas ven la licencia como una opción de justificar una inasistencia más allá de un problema de salud que los aqueja, esta reacción se produciría con mayor frecuencia en trabajadores que sienten un “desapego” por el trabajo, en general por malas experiencias con jefaturas anteriores o bien porque declaran un estado de cansancio debido a su antigüedad laboral y a los cambios permanentes que experimenta la industria del Retail, como relatan los entrevistados:

*“El tema de la licencia se marca mucho en el tema de me quiero ir, no estoy ni ahí no tengo apego, pero también está la licencia que te dije al principio, la del tema emocional, ambas, la gran mayoría de licencia prolongadas son por temas emocionales que provoca el trabajo en un momento, sabí que yo me quiero ir de acá, esto no sirve pa mí, yo estoy reventado con el trabajo, el retail es muy desgastante”*. GT/J/01

*“... las no asistencias que aún persisten hoy día, de los que quedan son porque no tienen ningún sentido de... no tienen ningún sentido responsabilidad, en el fondo están predispuestos y esperan en algún minuto, que sean desvinculados”*. GT/J/03

Otro motivo que observan los líderes para emitir licencias y que se enmarcan en la compatibilización de la vida laboral con la familiar es la relacionada con los proyectos paralelos que emprenden los trabajadores para recibir un ingreso extra a la remuneración, ya sea un negocio o estudios, recordemos el Retail en promedio paga entre 1,5 y 2,5 sueldos mínimos (Fundación Sol, 2020), por lo que los trabajadores apuestan en ellos por sobre la estabilidad que les otorga su actual trabajo. Estos proyectos requieren una dedicación extra de tiempo que entra en conflicto con las jornadas laborales, sumado al capital inicial que se necesita, genera los incentivos para que el trabajador, sobre todo los más antiguos, intenten negociar su salida con indemnización y ante la negativa de la empresa, recurran a la licencia médica prolongada, es lo que nos cuenta uno de los entrevistados:

*“...les comenté muchos tiraban licencia a la espera de que los echaran y mucho tema, yo cuando llego a la Tienda, en la semana me golpearían, sin mentirles, cuatro veces la puerta... para pedirme jefe écheme, necesito que me echen, porque necesito estudiar, tengo un proyecto, lo que te decía yo, tenían proyectos paralelos ... entonces te tiraban la licencia para este proyecto, entonces cuando se le acababan las licencias, oye por favor écheme , si usted no me echa y no voy a poder estudiar...”*GT/J/03

La segunda mirada importante de los factores que producen el ausentismo, viene dada por las entrevistas realizadas a los vendedores y asistentes de ventas, quienes coinciden con la visión de las jefaturas respecto a la importancia del “**rol de jefaturas**” con un 16,35% de las citas, seguido por **ambiente laboral adverso** 15,87%, **satisfacción laboral** 15,38%, **gestión del cambio** 12,98% y **actitudes de los empleados** 11,06%, que en su conjunto acumulan un 71,63% de las citas recopiladas.

El personal de ventas, manifiesta la importancia del buen líder y su capacidad de empatizar con los problemas que la persona pueda tener, para evitar la emisión de una licencia médica.

*“E2: si se daban, sí, pero, na como te digo entre mujeres, no hay unos permisos, cuando la jefa, cuando tu jefe es muy... eh cerrado, no te, no es... como se dice, ay... vTIV07*

*Entrevistador: ¿colaborativo?*

*E2: claro, no tiene... ¡empatía!, con tu dolor o con tu necesidad, claro que ahí se ve, dicen, ay no me quiere dar el permiso, voy a tirar licencia, por lo general es si tu jefe no tiene empatía contigo y... y no entiende tu necesidad”. vTIV07*

Esta dimensión puede ser relacionada con la **satisfacción laboral** que figura con un 15,38% de las citas, en la cual la conciliación vida laboral y familiar tiene un rol preponderante, dado el funcionamiento del Retail, con turnos exceptuados de descansos en domingos y festivos y días de descanso que se van alternando semanalmente, generan conflictos para compatibilizar actividades personales o familiares, como lo describe una Vendedora.

*“claro, sí, influye mucho eso, muuucho, por ejemplo una graduación, ahora como estamos en la pandemia no, pero antes yo siempre, las niñas comentaban no voy a poder ir a la graduación voy a tener que tirar una licencia”. vTIV07*

Cuando hablamos de **ambiente laboral adverso**, nos referimos a situaciones de estrés laboral, sobrecarga laboral, factores higiénicos no cubiertos por la empresa, y la doble presencia en el trabajo, que en nuestras entrevistas es mayormente percibido por el trabajador, quienes declaran que la emisión de licencias médicas de

compañeros los afecta tanto en la mayor carga laboral como en sus posibilidades de compartir con su familia, provocando un estado anímico alicaído.

*“...no sé si la licencia médica del otro compañero, aparte que en lo que me puede influir a mí, en mí, en mis permisos, si yo necesito un permiso, si yo necesito vacaciones, no me lo van a poder dar si tengo compañeros con licencia porque tengo que cubrir el piso, de todos los fines de, de todos los domingos, domingo y lunes, hay que estar, alguien tiene que estar, porque somos menos cantidad, entonces si uno de mi turno tira licencia, yo tengo que estar po, tengo que venir los domingos de corrido, porque ¿quién va estar?, en eso me influye, en que a mí me deja, dejo yo de hacer vida familiar, si otro compañero tira licencia”. VTIV07*

*“cuando es por licencia si es triste y es doloroso para el que queda trabajando po...” VTIV07*

Estas situaciones de emisiones de licencias de compañeros, dificultan la capacidad de los equipos para concretar ventas, ya que deben realizar diferentes tareas adicionales a la venta como etiquetar precios, mantener y cuidar el orden visual de su departamento, reponer mercadería, censar productos, ordenar la bodega, recibir pago de cuotas de la tarjeta Retail S.A., que a pesar de tener una relación directa con el servicio al cliente y de crear un ambiente propicio para concretar una venta, con una persona menos producto de la licencia médica, comienza a tener relevancia en las personas que permanecen en sus turnos.

*“Bueno, influye porque el trabajo se carga para los que quedamos... se carga el trabajo y tienes menos posibilidad, nosotros lo que quedamos, también pedir un permiso o poder, si yo necesito hacer un trámite y otro compañero tiró licencia, no puedo hacer lo mío, entonces te influye, más trabajo y en que yo tampoco voy a tener la opción de pedir algún permiso”. VTIV07*

Esta sobrecarga, como lo declara la Vendedora, también repercute en la posibilidad de pedir un permiso; por lo tanto, en la conciliación vida laboral y familiar, estos eventos van produciendo un desgaste emocional en el equipo que puede desencadenar el desapego y despreocupación al que refieren las jefaturas, con resultado en la normalización por parte del grupo de la emisión de licencias médicas, llegando hasta los niveles de las organizaciones sindicales, quienes

otorgan apoyo a los trabajadores que requieren licencia médica, mediante el contacto con un médico que las otorga a solicitud del trabajador, como lo declara una jefatura en una de las entrevistas.

... yo les voy a contar una experiencia, me acabo de acordar, tenían, llamaban al sindicato y el sindicato tenía el número... del doctor que daba las licencias médicas, a ese nivel...

...viene una muchacha, una guardia, control, control, probador... la señora debió haber tenido unos catorce años... no movía un dedo, ella se sentaba en el probador y estaba con el teléfono todo el día, ni siquiera tenía la amabilidad de pedirle al cliente el perchero, o sea, la tipa..., la tipa se pega ausentismo... falta dos días, yo espero el tercer día y el tercer día, ese día era día viernes, y la mandó a sacar... la sacamos cero pesos, la, y me llama una dirigente del sindicato y me va a ver a la oficina... y me dice, por favor ayúdeme... porque resulta, que vamos a colocarle "Juanita", la "Juanita" no pudo tirar la licencia, porque el doctor no estaba... y va a perder sus diecisiete años..., por favor ayúdeme, tírenle vacaciones, por favor, porque el doctor está fuera de Santiago y ella no pudo pagar la licencia...GT/J/01:

Las entrevistas realizadas nos dan cuenta que la percepción de los motivos para la emisión de licencias médicas no difieren significativamente entre los Líderes y los integrantes de los equipos de ventas, ambos refieren que los temas del rol de la jefatura, satisfacción laboral y compatibilización de su vida personal y laboral tienen influencia sobre esta decisión, que se encuentra interiorizada tanto en la persona, como en los grupos y organizaciones sindicales como una alternativa para conciliar estos problemas.

Es preciso destacar que en las entrevistas realizadas la palabra "tirar" la licencia se emplea transversalmente, dándole el sentido de una acción premeditada, por sobre un permiso por causas médicas ajenas al trabajador, lo que da cuenta de esta normalización descrita en la literatura.

Luego de realizar una descripción, inferencia estadística y análisis del fenómeno del ausentismo por licencias médicas comunes en los equipos de ventas, que se desempeñan bajo un modelo de venta asistida de las tiendas Retail S.A. de la región metropolitana, podemos concluir que existen diversas variables que actúan simultáneamente sobre la decisión del trabajador a ausentarse. Las principales están relacionadas con el rol del líder en la conducción de los equipos en cuanto a



su capacidad de conocer a sus integrantes más allá de la mera interacción laboral. También, el ambiente laboral que viene dado por la satisfacción laboral en cuanto a compatibilizar la vida laboral y familiar, por un ambiente laboral adverso y una cultura de ausentismo que se acrecienta dentro de los grupos que presentan alto nivel de ausentismo. Estos factores influyen en una normalización en la emisión de licencias médicas, fenómeno que llega hasta las esferas sindicales. También influyen las actitudes de los empleados, de quienes pudimos comprobar que estas licencias médicas no necesariamente son generadas por una enfermedad; sino como una reacción “válida”, para resolver problemas personales de índole familiar, en un entorno grupal de normalización de esta práctica. Todo esto en un contexto de una Industria del Retail con una realidad de extensas jornadas laborales de más de 10 horas en total considerando turno, descanso de colación, y traslado, un sistema de turnos exceptuado de descansos en domingos y festivos que dificulta la compatibilización de la vida familiar, y el propio ritmo de trabajo, un día a día con interacción continua con clientes, que obliga a una regulación de las emociones ante sus malos tratos, que provocan, de acuerdo a investigaciones de la fundación Sol (2020) casos de ansiedad y trastornos del sueño, sumado a que esta Industria se encuentra en cambio desde un modelo de venta personalizado con comisiones individuales hacia un modelo de venta asistida con premios globales a nivel de grupo, contribuye a generar un escenario de presión para el trabajador, que ve en la emisión de licencias médicas una alternativa legítima para sobrellevar situaciones de incompatibilidad de su trabajo y vida personal.

Esta realidad, se caracterizó mediante una descripción sociodemográfica de las tiendas y los grupos que presentan licencias médicas, obteniendo como resultado por una parte que las tiendas con menor cantidad de días de licencias tienen una mejor posición en el ranking de ventas. Dentro del grupo de estudio son las Mujeres quienes presentan mayor nivel de ausentismo por licencias médicas, con una mayor preponderancia en los rangos de edad de entre 35 y 45 años y entre los 5 y 10 años de antigüedad en la empresa, en comparación con los hombres cuyos mayores niveles de este ausentismo se presentan en los niveles de edad sobre los 45 años, teniendo mayor porcentaje en el rango de más de 55; y entre los 10 y 15 años de antigüedad, cifras que nos muestran una diferencia considerable entre hombres y mujeres en cuanto a los períodos en que se intensifica este ausentismo, las mujeres presentan licencias médicas a una edad y antigüedad mucho más temprana que los Hombres. Si consideramos que una de las características del Retail es que es intensivo en mano de obra femenina con un 60% de participación, nos damos cuenta que las características negativas de la industria intensifican los riesgos psicolaborales (Fundación Sol, 2016) tienen una fuerte influencia en particular sobre las Mujeres.

Con esta información disponible, nos centramos en determinar cuál es el impacto económico del ausentismo por licencias médicas sobre la organización, adicional a costos de oportunidad para la empresa, en tiempos de selección de personal,

contrataciones de reemplazos, capacitaciones sobre técnicas de venta y atención de clientes, obteniendo como resultado que la sensibilidad de las ventas respecto a los cambios que genera el ausentismo por licencias médica sobre la dotación disponible para atención de clientes, si esta varía en un 1%, entonces la venta diaria variará inversamente en 0,47029%, por ejemplo si consideramos la venta diaria normal fuese de MM\$300, un 1% de variación positiva de las licencias significa una baja en las ventas de \$1,410 millones de pesos, por lo tanto, podemos concluir en este punto que el ausentismo por licencias médicas sí tiene un impacto en la productividad de la organización que se representa en esta relación inversa anteriormente descrita.

Robbins y Judge en su libro Comportamiento Organizacional (2017) nos indica que el comportamiento individual surge de la percepción de la realidad y no de la realidad en sí, esta percepción se encuentra influenciada, según los autores por 3 factores: el receptor, en el objeto percibido o en la situación o contexto donde ocurre la percepción, por lo tanto si tomamos en consideración los análisis de las causas del ausentismo por licencias médicas comunes, todos los esfuerzos que la organización realice para disminuir este comportamiento en sus equipos de ventas deberá tener el enfoque de mejorar la percepción sobre el rol del líder y el ambiente laboral, ambos con énfasis en la compatibilización de la vida familiar-laboral, los cuales repercutirán directamente en las actitudes de los empleados. La propuesta de intervención deberá tener sus ejes en mejorar el rol del líder, el ambiente laboral y la compatibilización de la vida familiar y laboral. Estas acciones tendrán un impacto positivo para la Organización tanto en las personas, en los equipos de trabajo y en términos económicos en la Organización como un todo.

## 6.- PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

Como hemos visto en esta investigación, en la organización se promueve el mérito personal, lo que genera un individualismo en los equipos de trabajo, junto con ello han debido adaptarse a los cambios de la industria, debiendo modificar sus estructuras organizacionales y de remuneraciones, incorporando la multifuncionalidad y nuevos cargos. Todo lo indicado, de acuerdo a nuestra investigación, genera una sobrecarga laboral redundando en estrés, “dolores” en los equipos, en conjunto con la dificultad de conciliar la vida laboral y familiar y doble presencia en el trabajo, lo que se ve sobre aumentado cuando se enfrentan a un líder transaccional, que no tiene conciencia de la problemática socio familiar de los integrantes de su equipo. En este contexto, nos damos cuenta que el fenómeno del ausentismo por licencias médicas en las tiendas bajo estudio, viene siendo una alternativa viable y de fácil acceso para que el trabajador pueda cumplir con sus obligaciones extra laborales, con el efecto seguido de impactar el funcionamiento de su equipo de trabajo y consecuentemente su capacidad de generar ventas.

Para abordar el fenómeno del ausentismo por licencias médicas y las complicaciones que conlleva en las dinámicas individuales, grupales, de los líderes; impactando finalmente sobre la productividad de la organización y del propio equipo de trabajo, abordaremos una propuesta relacionada con un Plan de Calidad de Vida.

El trabajo mueve a las personas día a día, por el cual reciben una remuneración, beneficios materiales o compensaciones que deben satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y su estatus; como indica Taylor (1987), Peiró (1993) gracias al trabajo la persona percibe una serie de compensaciones económicas, materiales, psicológicas y sociales, y logra desarrollar su propia identidad y sus roles en la sociedad, contribuyendo a la creación de bienes y servicios.

El trabajo se da al interior de las empresas formales, se nos asigna un rol y responsabilidades, horarios, y recursos para lograr el objetivo establecido por la organización; pero no en todas las empresas existen las condiciones para poder satisfacer las necesidades de seguridad, autoestima o realización, porque la realidad laboral se halla muy diversificada Peiró (1993).

El concepto de calidad de vida laboral, abarca todo lo relacionado con el trabajo, los horarios, el sueldo, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios, las posibilidades de carrera y las relaciones humanas, todos aspectos relevantes para la satisfacción y motivación laboral (Peiró & Prieto, 1996); ejes que se han podido analizar en la presente investigación y que son un gatillante importante a la hora de tomar la decisión de “tirar” una licencia médica.

Cada vez se hace más importante, considerar lo trascendental que es desarrollar en las empresas la calidad de vida de los colaboradores. Si en el trabajo se embrutecen y se abusa de las personas, solo se logra un equipo resentido, alineado con lo negativo; si por el contrario somos capaces de desarrollar y organizar las condiciones para que las personas desarrollen sus habilidades, destrezas, se sienten que mejoran su autoestima, contribuyendo a su autorrealización, estaremos siendo capaces de entrar en sintonía con lo que necesitan las empresas: ser eficientes, productivas y competitivas en su entorno Herbst (1975).

El movimiento de calidad de vida laboral, se sitúa en el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres (1974), la investigación de Tavistock primeramente tenía una inspiración socio-psicológica. A partir de su aplicación al ámbito organizacional, de la teoría general de sistemas y de una experiencia realizada en la industria del carbón británica (50'), se desarrolla el enfoque socio-técnico, en donde la empresa es concebida como un sistema abierto compuesto de un subsistema social y otro técnico, Emery (1959). Aquí se trata de considerar las necesidades sociales de los trabajadores junto con las tecnológicas, a modo de que ambos aspectos estén conjugados y se apoyen mutuamente, para lograr rediseñar las tareas y así se mejore la productividad y eficiencia de la empresa y la satisfacción de colaboradores con su trabajo. Es importante destacar, que el enfoque socio-técnico, no tiene un enfoque directivo y se concentra en los grupos de trabajo; quienes son los responsables de organizar el trabajo, por eso es importante la entrega de información, la retroalimentación y autonomía (Mateu 1984).

Con estos nuevos conceptos nace el movimiento Democracia Industrial en los países escandinavos, que busca desarrollar formas alternativas de organización del trabajo (sustituyendo las formas altamente jerarquizadas por otras más flexibles), este movimiento promovía la participación de los trabajadores en sus distintos niveles, como un eje fundamental Peiró & Prieto (1996).

Como explican Peiró & Prieto (1996), en Paralelo a este movimiento, en los años 70 surge otro en Estados Unidos, nace el movimiento del Desarrollo Organizacional; el cual pretende generar un cambio global que mejore la eficacia y eficiencia en la organización; así como también, el bienestar de los trabajadores. Las bases de este movimiento descansan en la teoría de sistemas abiertos propuesta por Von Bertalanffy (1956) y desde la que se concibe la organización como "sistema social complejo, multivariado e interdependiente, cuya dinámica depende no tan sólo de las aptitudes, valores, actitudes, necesidades y expectativas de sus miembros, de los procesos sociales internos y externos -interpersonales, de grupo e intergrupo-, sino también de los cambios culturales y tecnológicos de su entorno" (Mateu, 1984).

No existe una definición única de calidad de vida laboral, es un constructo multidimensional, en el cual encontramos conceptos de sentimientos, motivación, satisfacción, calidad de vida laboral psicológica, entorno laboral, condiciones físicas, económicas y organizacionales.

Considerando a Fernández y Giménez (1988), la calidad de vida laboral (CVL) puede referirse a fenómenos muy diversos para que se pueda lograr un cuerpo teórico básico y común.

Con el objeto de delimitar una definición, los autores Fernández y Giménez (1988) han propuesto varios criterios; el primero "se trata de no explotar aunque se aproveche al hombre para los procesos productivos, sino de utilizar los procesos de trabajo para desarrollar más plenamente y de un modo más integrado a la persona". El segundo tiene que ver con la necesidad de atender tanto a las condiciones objetivas del lugar de trabajo, como a las percepciones de los individuos de tal situación y los comportamientos sintomáticos (absentismo, conflictos, etc.) que puedan aparecer. Un tercer criterio tiene que ver con las condiciones relacionales del trabajo ya que los cambios que se están produciendo, sobre todo con la introducción de las nuevas tecnologías, han conducido a que el rol del trabajador se haga cada vez más complejo y más exigente en cuanto a coordinación y cooperación con otros trabajadores. Por último, proponen un cuarto criterio que tiene que ver con la cuantificabilidad de la CVL. Según estos autores, la concepción de la CVL ha de permitir su evaluación en cualquier contexto de trabajo independientemente de las diferencias cualitativas o cuantitativas que puedan existir.

De esta forma es posible identificar tendencias de cambio y conocer el efecto de los programas que se realicen para mejorar la CVL. Así, siguiendo estos criterios, los autores proponen la siguiente definición de CVL "el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano".

Complementando la definición con otro autor, se le debería incluir que debe de "proceso dinámico y continuo" ya que como señala Sun (1988), la CVL es un proceso dinámico que se va modificando para ir adaptando las características de la dirección, las condiciones del entorno y las preferencias de los trabajadores.

Con base en lo visto, respecto a calidad de vida laboral y considerando el análisis del estudio que se ha llevado a cabo en esta investigación, nos enfocaremos en gestionar un Plan de Calidad de Vida Laboral en Retail S.A., para mejorar la percepción sobre el rol del líder y el ambiente laboral, ambos con énfasis en la compatibilización de la vida familiar-laboral, los cuales repercutirán directamente en las actitudes de los empleados.

## **Plan de Calidad de Vida Laboral (PCV)**

El objetivo es desarrollar estrategias y programas que contribuyan de manera integral a mejorar los ejes que repercuten en el ausentismo laboral que se registra en Retail S.A. La propuesta se centrará en implementar nuevas prácticas de gestión que nos permitan generar la satisfacción de necesidades en las áreas de Bienestar, Organización del Trabajo, Flexibilidad Laboral y Liderazgo. Las nuevas prácticas permitirán contribuir a la conciliación familiar, personal y laboral de los colaboradores.

Para conectar el PCV con la problemática de Retail S.A., se realizan las siguientes recomendaciones, que serán consideradas en la propuesta; para lo cual nos basaremos en el modelo de gestión del cambio de Kurt Lewin, se realizará en 3 etapas, descongelamiento, cambio y recongelamiento. Dado que es importante bajar las ansiedades y las resistencias propias de los cambios, es indispensable considerar una estrategia para difundir los alcances del plan de calidad de vida laboral:

### **Descongelamiento:**

- Dar a conocer esta investigación al Gerente de Recursos Humanos y al Gerente de la División Sucursales para conocer su apreciación respecto a al fenómeno del ausentismo por licencias médicas y su impacto en la productividad dado su efecto en las ventas, a su vez conseguir el apoyo político para llevar a cabo el Plan de Calidad de Vida que se presenta.
- Promover un programa de comunicación, para mantener informado a todo el personal de cada tienda, de los aspectos relacionados con beneficios, acciones comerciales y procesos propios de la cada tienda y del cargo. Este programa, debe ser dirigido por la jefatura máxima de cada tienda en coordinación con recursos humanos, para que posicionen esta propuesta entre los líderes claves y líderes de opinión.

### **Cambio**

- Se sugiere, crear políticas que apoyen la participación de colaboradores en la toma de decisiones, de esta forma se hacen participe de los planes y acciones que van en su directo beneficio y motivación laboral.
- Incentivar la creación de grupos de trabajo dentro de la tienda, para fomentar el intercambio de ideas, abordando el ausentismo por licencias médicas dentro de los equipos de trabajo; mejorar la relación con los pares y jefaturas, con esto se logra involucramiento, desarrollo de las personas, mejorar el ambiente laboral, desarrollar la creatividad y participación favoreciendo el aprendizaje e innovación.

- Es indispensable implementar un programa de capacitación para líderes, es necesario internalicen herramientas que les permitan desarrollar su propio liderazgo, para conocer a sus trabajadores más allá de la relación laboral, motivar e inspirar a sus equipos de trabajo; con esto impactarían positivamente en el desempeño, mediante la construcción de un ambiente de trabajo basado en el respeto, la confianza y el trabajo colaborativo; lo cual les permitirá evaluar situaciones especiales, al momento de afrontar la solicitud de permisos o cambios de turnos cuando un evento personal aqueja al colaborador.

- Establecer políticas de incentivos socio-económicas que generen un beneficio mayor a la decisión de tomarse una licencia médica, que representen el esfuerzo realizado por los trabajadores y que permita mejorar su calidad de vida laboral.

### **Recongelamiento:**

- Como fase final de todo el PCV Retail S.A., no podemos dejar de lado en Reconocimiento, es importante transparentar con los equipos de trabajos los resultados del Plan de Calidad de Vida y dentro de esto, realizar los reconocimientos necesarios para el logro de objetivos “Bajar el ausentismo por licencias médicas ” lo cual beneficia a todos porque se podrán ir consiguiendo los auspicios necesarios para implementar el PCV en todas las tiendas.

- Reactivar la Evaluación de Desempeño, no realizada desde 2012, para propiciar una instancia formal de retroalimentación entre los equipos con sus líderes ; la evaluación de desempeño descendente, para analizar particularmente las evaluaciones relacionadas con conductas de ausentismo, como atrasos, cantidad de licencias médicas emitidas, días promedio de licencias; como la evaluación ascendente para evaluar la apreciación de los equipos sobre sus jefaturas, información importante para conocer el tipo de liderazgo en los equipos de ventas.

- Reactivar la Encuesta de Clima Laboral, no realizada desde 2016, el formato utilizado es Great place to Work (GPTW) con el fin de conocer y contrastar sus resultados con los obtenidos en las tiendas bajo estudio en esta investigación, además de utilizar los resultados de las tiendas no cubiertas en este estudio para evaluar diferencias y similitudes que permitan conocer si las acciones propuestas son aplicables en otros establecimientos Retail S.A..

- Realizar seguimiento semestral a cargo de la Gerencia de RRHH de los indicadores de licencias médicas como N°Licencias x Persona, Días Promedio de licencias por mes, días perdidos por licencia médica respecto a total de días disponible por tienda, evolución de la tasa de licencias respecto a la dotación disponible para atención de público; y del efecto de las acciones propuestas en el plan de calidad de vida sobre estos indicadores.
- Entregar el feedback de los resultados a toda la organización.

Respecto de las recomendaciones, el Plan de Calidad de Vida contempla el desarrollo de:

### **Área de Bienestar:**

El Bienestar es algo subjetivo, que cada persona mide y valora acorde a sus propios paradigmas, estados psicológicos, necesidades y/o gustos; es por eso que nos parece importante, entregar herramientas que ayuden a los colaboradores a mejorar en alguna medida ese estado de bienestar que se busca. Es por lo indicado, que se implementará:

- Programa de la salud, educación en autocuidado y prevención de enfermedades. Toma de exámenes preventivos con la mutualidad.
- Pausas Laborales
- Charlas Manejo de Emociones
- Prevención de enfermedades laborales
- Servicio al Cliente
- Charlas de autogestión compromiso laboral
- Charla sobre misión, visión, valores
- Jornadas de integración con la familia.
- Plan de apoyo familiar de atenciones psicológicas.

### **Organización del trabajo:**

Con este eje, se pretende poder desarrollar un enfoque hacia las buenas relaciones laborales, generar un cambio de cómo se harán las cosas en Retail S.A., con enfoque en las personas como “centro de la acción”, como evolución del enfoque técnico que ha tenido la organización hasta el momento.

- Implementar estrategias de buenas prácticas que contribuyan al desarrollo de ambientes laborales basados en respeto y trato digno
- Generar planes de promoción del buen trato laboral



- Desarrollar estrategias de prevención de situaciones de maltrato, acoso laboral o sexual y conflicto laboral.
- Programa de retiro voluntario y/o por Jubilación
- Ampliar cobertura de Beneficio sala Cuna a hasta pre-kinder

### **Flexibilidad laboral:**

Implementar este eje, supone ventajas para el bienestar de los colaboradores, lo cual se transforma en mejoras directas para la organización y la calidad de vida del propio trabajador, porque le será posible coordinar vida familiar y laboral.

- Jornada Flexible, cambios de turno
- Otorgar un domingo adicional por no emitir licencia médica o complementar con sábado y domingo
- Banco de tiempo para otorgar flexibilidad para hacer trámites.
- Incentivos a cumplir el turno, Bono asistencia y puntualidad.
- Salas de descanso
- Media tarde libre por cumpleaños de los hijos
- Rotación de puestos de trabajo

### **Liderazgo:**

Un líder transaccional sólo puede ejercer su influencia mediante el ejercicio del poder, la fuerza y coerción cayendo en un liderazgo abusivo. Los líderes transformacionales, son esas personas que están al pendiente de motivar a sus equipos y que traspasan las barreras de la estructura formal, se preocupan de la persona como ser humano, lo asesoran, aconsejan, enseñan, trascienden en su propósito de motivar a las personas. Por eso es muy importante avanzar en esta línea y dentro del PCV se plantea:

- Creación del Programa “Mi comunidad Retail S.A.”: Para promover la toma de decisiones de los colaboradores en temas relativos a sus áreas y/o departamentos en conjunto con sus supervisores y/o Gerentes.
- Prevención de Riesgos Psicosociales para acortar brechas de Istas 2018 (ver tabla 12, en descripción sociodemográfica)
- Charlas de Liderazgo en el trabajo
- Programa de Reconocimiento

Considerando que se han planteado varias iniciativas de mejora, se ha determinado realizar una implementación paulatina de las acciones, considerando en primera instancia las que impactarán en la decisión de tomarse o no una licencia médica por parte del colaborador, en la gestión del líder y en el bienestar del colaborador.

El Programa de Calidad de Vida en Retail S.A., deberá contar con un Comité Ejecutivo, a cargo de fomentar las nuevas políticas, mejoras, autorización de presupuestos y acciones necesarias para ejecutar el Plan propuesto. El comité debe estar integrado por el Gerente de Recursos Humanos, un representante de la División Sucursales, Gerentes de Tienda, Coordinador de Recursos Humanos de cada tienda y Representantes de los trabajadores.

Centraremos las acciones en las tres tiendas que registran mayor cantidad de licencia médicas cuyas ventas presentan mayor sensibilidad a la emisión de licencias médicas, acorde a la actividad implementada, se medirá el impacto cada 3 meses o al término de cada actividad, de acuerdo a los indicadores propuestos en las siguientes tablas. Con estas actividades se espera que la tasa de licencias médicas en cada una de las tiendas baje al menos en un 1%, con esto sabemos que su impacto será positivo sobre sus ventas en particular y por lo tanto el PCV se autofinanciará.

A continuación se presentan las actividades que se realizarán por cada área:

PROPUESTA PCV BIENESTAR	
Duración Programa	7 meses (junio a diciembre, medible cada 3 meses) 3 meses (junio a agosto)
Lugar de Implementación	Tiendas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maipú</li> <li>• Alameda</li> <li>• Estación Central</li> </ul>
<b>Actividad 1</b>  Pausa Activa Laboral	Implementación: 1 vez a la semana en cada tienda. Duración Pausa Activa: 15 minutos por grupo Profesor: Kinesiólogo  Objetivos: Las pausas activas permiten aumentar la concentración, mejorar el estado de ánimo, prevenir lesiones laborales con simples ejercicios, y hacer que el sistema respiratorio funcione mejor, además de mejorar los índices metabólicos.
<b>Actividad 2</b>  Programa de Conductas saludables	Implementación: 1 vez en el mes en cada sucursal, en alianza con la mutualidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas de la orientadas a conductas saludables</li> <li>• Coordinación para la toma de exámenes preventivos</li> </ul> Objetivos: Monitorear desarrollo de enfermedades y fomentar conductas saludables
<b>VALOR TOTAL</b>	Actividad 1: \$3.000.- la hora de Pausa Activa. Total mensual acorde a la totalidad de secciones por tienda \$180.000.- (3 tiendas). Actividad 2: Sin costo porque se realiza con la Mutualidad

PROPUESTA PCV ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
Duración Programa	7 meses (junio a diciembre, medible cada 3 meses)
Lugar de Implementación	Tiendas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maipú</li> <li>• Alameda</li> <li>• Estación Central</li> </ul>
<b>Actividad 1</b> Capacitación en Derechos Fundamentales	Implementación: 1 vez en el año calendario, el Programa incluirá: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derechos fundamentales (en términos generales)</li> <li>• Jornada de trabajo</li> <li>• Remuneraciones</li> <li>• Seguridad social - Prevención y accidentes del trabajo</li> <li>• Negociación colectiva</li> <li>• Acoso laboral y acoso sexual</li> </ul> Objetivos: Implementar estrategias de buenas prácticas que contribuyan al desarrollo de ambientes laborales basados en respeto y trato digno.
<b>Actividad 2</b> Programa del Buen Trato	Implementación: 1 Charla mensual ejecutada por el Coordinador de RRHH de cada Tienda e Implementación de la Campaña "Decálogo del buen trato" Objetivos: Promover nuestros valores corporativos, haciendo hincapié en fomentar las buenas prácticas laborales al interior de los equipos de trabajo y las relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo.
<b>VALOR TOTAL</b>	Actividad 1: Costo de abogado 4UF por 1 hora, 3 charlas en el mes una vez al año, en total son 12 UF \$354.000.- Actividad 2: Costo de impresión del "Decálogo del buen trato" 1000 unidades, \$395.000

PROPUESTA PCV FLEXIBILIDAD LABORAL	
Duración Programa	7 meses (junio a diciembre, medible cada 3 meses)
Lugar de Implementación	Tiendas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maipú</li> <li>• Alameda</li> <li>• Estación Central</li> </ul>
<b>Actividad 1</b> Banco de tiempo	Implementación: Banco de tiempo en un año calendario otorgar 2 días libres ó 18 horas Objetivo: Bajar la ausencia y otorgar flexibilidad para la realización de trámites personales.
<b>Actividad 2</b> Incentivo Responsabilidad	Implementación: Pago mensual de \$30.000.- por cada colaborador Objetivos: Incentivar a cumplir del turno, asistencia y puntualidad.
<b>VALOR TOTAL</b>	Actividad 1: Sin costo directo, el beneficio de valoriza a el valor promedio de horas por colaborador, el programa saldría \$324.000.- mensuales Actividad 2: El costo sería de \$1.800.000.- mensual por cada tienda, considerando el 100% de la masa laboral.

PROPUESTA PCV LIDERAZGO	
Duración Programa	7 meses (junio a diciembre, se mide impacto en diciembre)
Lugar de Implementación	Tiendas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maipú</li> <li>• Alameda</li> <li>• Estación Central</li> </ul>
<b>Actividad 1</b> Mi Comunidad Retail S.A.	Implementación: 1 reunión al mes de 1 hora Objetivo: Promover la toma de decisiones de los colaboradores en temas relativos a sus áreas y/o departamentos en conjunto con sus supervisores y/o Gerentes.
<b>Actividad 2</b> Programa de Capacitación Integral	Implementación: Programa de Capacitación integral que incluya: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sesión 1: Taller de Liderazgo y Trabajo en Equipo (4 horas)</li> <li>• Sesión 2: Taller de Comunicación Efectiva (4 horas)</li> <li>• Sesión 3: Taller de Manejo y Control de la Ansiedad (4 horas)</li> <li>• Sesión 4: Taller de Sensibilización a la Encuesta ISTAS (4 horas)</li> </ul> Objetivos: Fomentar en los líderes, la internalización de herramientas que le permitan direccionar a sus equipo de mejor forma. Además de fomentar en todos los equipos el aprendizaje de temas relevantes para la construcción de un ambiente de trabajo basado en el respeto, la confianza y el trabajo colaborativo. Junto a lo anterior, también se impacta ISTAS 21.
<b>VALOR TOTAL</b>	Actividad 1: Sin costo directo, el beneficio de valoriza a el valor promedio de horas por colaborador, el programa saldría \$60.000.- mensuales totales por las tres tiendas. Actividad 2: El costo sería de \$2.000.000.- programa que se cubre con franquicia Sence al 100% y su cobertura sería para todos los colaboradores de las 3 tiendas

Se ha presentado el PCV Retail S.A., considerando poder impactar en un breve plazo los comportamientos de los colaboradores para evitar el uso de la licencia médica, a continuación se detalla un cuadro resumen con las áreas, medidas y costo anual por cada acción propuesta.

ÁREA	ACTIVIDAD	COSTO ANUAL
BIENESTAR	Pausa Activa Laboral	\$ 2.160.000
	Programa de Conductas saludables y Prevención de enfermedades	\$ -
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Capacitación Derechos Fundamentales	\$ 354.000
	Programa del Buen Trato	\$ 395.000
FLEXIBILIDAD LABORAL	Banco de tiempo	\$ 3.888.000
	Incentivo Responsabilidad	\$ 21.600.000
LIDERAZGO	Mi Comunidad Retail S.A.	\$ 720.000
	Programa de Capacitación Integral	\$ 2.000.000
	<b>Total General</b>	<b>\$ 31.117.000</b>
	<b>Total General Mensual</b>	<b>\$ 2.593.083</b>

El costo total del programa para Maipú, Alameda y Estación Central, asciende a \$31.117.000 anuales, lo que equivale a un 0,03% del gasto anual en administración, de acuerdo a cifras oficiales de Ingresos declarados en la memoria Retail S.A. 2019. Para evaluar el financiamiento, de acuerdo al modelo especificado en esta investigación y considerando factores de sensibilidad de las ventas respecto a las licencias médicas de cada tienda en particular, como referencia para estas tiendas, con la variación de un 1% en la tasa de licencias médicas se incrementarían en aproximadamente \$597.000 diarios, sumando anualmente \$315.000.000, este incremento en las ventas representa un 0,07% de los ingresos totales de la compañía. Esto implica que la propuesta de acción en estas 3 tiendas, a pesar de generar un gasto controlado, implican también un aumento en los ingresos en una proporción mayor, alcanzando el financiamiento necesario para las medidas sugeridas por los investigadores.

Acorde al contexto actual de pandemia y considerando que realizar una inversión a corto plazo es inviable, se deja planteada la opción de iniciar al PCV con las acciones que no generarán gasto directo; como lo son el Programa de Conductas Saludables y Prevención de Enfermedades que se realizará con la Mutualidad. Respecto a los Programas de Capacitación, se puede implementar la relatoría interna, con colaboradores que posean los conocimientos y competencias para impartir los Talleres con modalidad Telemática para evitar el gasto de impresiones. Con relación a los espacios propuestos para generar mejor comunicación y trabajo en equipo como lo es “Mi Comunidad Retail S.A.”, se puede implementar en cuanto se estime pertinente, porque generan un gasto indirecto relacionado a las horas hombres que se invertirán en las actividades. Como observación final, se deja indicación por el Banco de Tiempo, el cual genera un gasto indirecto pero acorde al contexto de cuarentenas y estado de excepción, no es prudente implementarlo hoy.

En resumen se propone iniciar las actividades, según el siguiente Ranking de prioridades:

AREA	ACTIVIDAD	COSTO ANUAL
BIENESTAR	Programa de Conductas saludables y Prevención de enfermedades	\$ -
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	Capacitación Derechos Fundamentales (Telemático)	-
	Programa del Buen Trato (3 Tiendas)	\$ 395.000
LIDERAZGO	Mi Comunidad Retail S.A.	\$ 720.000
	Programa de Capacitación Integral (Telemático)	
<b>Total General</b>		<b>\$ 1.115.000</b>
<b>Total General Mensual</b>		<b>\$ 92.917</b>

Se debe considerar que la implementación de un programa de Calidad de Vida es un proceso continuo y permanente, que requiere una internalización a nivel cultural de la organización, este plan de acción enfocado en 3 tiendas es el primer hito y guía para implementar en el resto de las tiendas a nivel nacional, lo importante en este proceso es avanzar gradualmente, obteniendo retroalimentación de los Gerentes, Supervisores, Jefes y Trabajadores involucrados, para ir mejorando continuamente las medidas de acción propuestas.

## 7.- CONCLUSIONES.

Esta investigación realizada en Retail S.A., tuvo como propósito medir el impacto económico que genera la decisión de ausentarse mediante la emisión de licencias médicas y analizar los principales motivos que llevan a presentar este tipo de ausentismo en los equipos de ventas de las tiendas en la región metropolitana, así como describir cuales son los grupos más propensos a presentar este ausentismo.

La industria del retail en Chile tiene unas características que la hacen distintiva, es intensivo en mano de obra principalmente femenina, tiene extensas jornadas laborales, sistemas de turnos exceptuados de descanso en domingos y festivos, vende productos manufacturados “ampliados” con base en el servicio por lo tanto una interacción continua con clientes, en contraste con las oportunidades de carrera y desarrollo profesional que ofrece, lo que la constituye en un sector con alto riesgo psicolaboral. Estas características, presentes en mayor o menor grado en las Empresas que la componen, crean un ambiente propicio para que los trabajadores busquen vías de escape a esta realidad, uno de ellos es el ausentismo por licencias médicas, que a pesar de tener fundamentos en una prescripción médica, también es utilizado por los trabajadores como recurso válido para compatibilizar la vida laboral con la familiar y personal. Esta acción, que busca un bienestar particular, genera una serie de dinámicas que influyen tanto en los trabajadores como en los equipos de trabajo, en las jefaturas y llegando también hasta las organizaciones sindicales. Esta conducta de emisión de licencias médicas comienza a normalizarse dentro de los grupos y como se describe en la investigación, crea una aprehensión en los integrantes del equipo que se mantienen en sus funciones por la sobrecarga laboral que implica contar con una persona menos, repercutiendo en su desgaste y por ende en su capacidad de generar ventas.

Dentro de los resultados obtenidos en este proceso de investigación, se encuentra el hallazgo de una relación inversa del ausentismo por licencias médicas sobre la productividad, medida por las ventas diarias a nivel global tiendas. Esto fue analizado mediante una regresión lineal que permitió conocer la elasticidad entre la variable dependiente (ventas) y la variable independiente (licencias), el modelo entregó como resultado que la sensibilidad de las ventas respecto a

los cambios que genera el ausentismo por licencias médicas sobre la dotación disponible para atención de clientes, si esta varía en un 1%, la venta diaria variará inversamente en 0,47029%. La regresión arrojó un alto nivel de significancia estadística tanto a nivel global empresa como en las regresiones realizadas en cada tienda en particular, es decir, que lo descrito en la literatura respecto a que el ausentismo por licencias médicas tiene repercusiones en la productividad de las empresas se corrobora en esta investigación para las tiendas bajo estudio.

Una vez comprobada la existencia de un impacto negativo de las licencias, sobre la productividad medida en las ventas diarias; se realizó una caracterización sociodemográfica y descriptiva para conocer cuáles son los grupos más proclives a emitir licencias médicas. Se obtiene como resultado, que las mujeres son quienes presentan mayor nivel de licencias médicas, con un 82,32% de participación en el total de días durante el año de estudio. Una mayor preponderancia en los rangos de edad de entre 35 y 45 años y entre los 5 y 10 años de antigüedad y un promedio de 13 días por licencia. Si se compara con los hombres, ellos participan con un 17,68% en los días de licencia médica, el peak lo alcanzan a partir de los 45 años de edad y tienen 14 días en promedio por licencia.

En esta descripción se pudo apreciar una similitud en los días promedio por licencias en cada agrupación; sin embargo, esta es más significativa para las Mujeres en cuanto a cantidad de licencias médicas emitidas, proporción mucho mayor al 60% de participación de este género en la dotación de las tiendas bajo estudio. A su vez, se describió que las tiendas con mayores ventas tienen una menor tasa de licencias médicas, en todos los niveles sociodemográficos revisados.

Como proceso final y considerando los párrafos anteriormente mencionados, se indagó mediante un estudio cualitativo, sobre cuáles son los principales factores que influyen en la decisión del trabajador de emitir licencias médicas, los hallazgos principales se encuentran en las 2 visiones respecto al ausentismo, la primera de parte de las jefaturas y la segunda de los propios funcionarios, ambos coinciden en la importancia que tiene el **rol de las jefaturas** en cuanto a conocer al personal a su cargo, más allá de lo netamente laboral; tener capacidad de empatizar con los problemas que la persona pueda tener, genera un sentido de compromiso con el líder y con el equipo, lo que permitiría aminorar la decisión del trabajador a ausentarse del trabajo; Así como **el ambiente y la Satisfacción laboral**, son factores importantes en este estudio ya que tanto Jefaturas como Funcionarios lo declaran con mayor frecuencia en sus entrevistas, estos factores tienen relación directa con la categorización de la emisión de las licencias médicas, donde las mujeres son las principales partícipes, coincidente con la literatura al respecto, sumados a los resultados de la encuestas ISTAS de Retail S.A. donde la dimensión con mayor riesgo está asociada a la “doble presencia” que afecta con *mayor frecuencia a las mujeres por lo que se produce una inequidad de género* (SUSES, 2020).

Los tres enfoques realizados en esta investigación nos permitieron tener un panorama amplio del fenómeno del ausentismo por licencias médicas en el grupo de estudio y por lo tanto saber cómo abordarlo para bajar la tasa de ausentismo por licencias médicas. En este contexto, la propuesta de plan de acción más idónea para abarcar el fenómeno está relacionada con un Plan de Calidad de Vida (PCV) para la organización, centrada en implementar acciones en las 3 tiendas con mayor sensibilidad de las ventas al ausentismo por licencias médicas, el PCV considera 4 pilares: Bienestar, Organización del Trabajo, Flexibilidad Laboral y Liderazgo, por cada pilar se propusieron 3 acciones de aplicación gradual en un periodo de 7 meses, cuyo objetivo principal es bajar al menos en un 1% la tasa de licencias médicas, de alcanzar este objetivo los costos de la implementación del PCV se encontrarán financiados por la variación de las ventas que esto conlleva.

Los aprendizajes obtenidos a partir de los resultados y las estrategias de intervención, se encuentran estrechamente vinculados con las temáticas abordadas en el programa de formación del Magister, sobre todo en el proceso de investigación-acción para levantar la información cualitativa, los métodos de codificación, el involucramiento del investigador en el proceso de investigación; así como también, el conocimiento que se obtuvo respecto a las dinámicas organizacionales que se generan ante la emisión de licencias médicas en los equipos de ventas.

Las estrategias de intervención sugeridas son factibles de implementar en una situación "normal" de la compañía, esto se muestra en los análisis de costos v/s ingresos, donde el plan se puede financiar con los incrementos de ingreso que produce; sin embargo, dada la situación actual de incertidumbre económica provocada por el estallido social y la pandemia del Covid-19, actualmente vigente, que ha obligado a la Compañía a ajustarse para sobrevivir este periodo, no se visualiza una aplicación de las estrategias en el corto plazo, sino que a mediano o largo plazo, si la situación sanitaria y económica mejora.

Este trabajo de investigación acción nos permitió un acercamiento hacia el estudio de los fenómenos organizacionales más allá del trabajo de oficina que actualmente desempeñamos. La interacción con los diferentes departamentos que nos permitieron llevar a cabo esta investigación potenció nuestras habilidades de socialización, sumado a las entrevistas en persona que se realizaron, permitieron generar una sensibilidad particular para prestar atención a los detalles y señales que los trabajadores nos entregaban durante el proceso de entrevistas. Los análisis de datos posteriores y desarrollo de la investigación enriquecieron nuestra competencia de sintetizar datos, relacionarlos, convertirlas en información, descubrir el fenómeno detrás de la emisión de licencias médicas y medir con cifras cuál es el impacto sobre la venta, un tema relevante para la organización y para nosotros en el desarrollo profesional en Gestión de personas y Dinámicas Organizacionales.



## Bibliografía:

Achabal, D., Heineke, J., & McIntyre, S. (1984). "Issues and Perspectives on Retail Productivity," *Journal of Retailing*, 60 (Fall).

Anderson D., Sweeney D., Williams T. (2008). *Estadística para la administración y economía*. (10a.ed--). México: Cengage Learning.

Bakotić, D. (2016): Relationship between job satisfaction and organizational performance, *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29:1, 118-130, DOI: 10.1080/1331677X.2016.1163946.

Boada i Grau, J., de Diego Vallejo, R., Tomás, E. A., & Rodríguez, M. Á. M. (2005). El absentismo laboral como consecuencia de variables organizacionales [Absenteeism from work as consequent of organizational variables]. *Psicothema*, 17(2), 212–218.

Boletín SUSESO N° 4 de 2014 (Octubre): definición de licencia médica

Calderón, Á. (2006). "El modelo de expansión de las grandes cadenas minoristas en Chile", en *Revista CEPAL*, núm. 90, Chile: Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe.

Cámara de Comercio de Santiago (2018): primer estudio nacional de ausentismo por licencias médicas comunes.

Contreras, Y. (2016). Análisis del impacto económico del ausentismo laboral por licencias médicas en el personal de la Universidad del Bío-Bío, Sede Chillán. (Tesis para optar al grado de Magíster en Dirección de Empresas no publicada), Universidad del Bío-Bío, Sede Chillán, Chile.

Correa, A., & Gutiérrez D., (2004). Medición de la Productividad en Empresas de Servicios y su Impacto en la Salud Mental de los Trabajadores. *Sistemas, Cibernética e Informática*. Volumen 15, Número 1. ISSN: 1690-8627.

Donthu, N., & Boonghee, Y. (1998). Retail productivity assessment using data envelopment analysis. *Journal of Retailing*. Volume 74, Issue 1, Pages 89-105. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80089-X](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80089-X).

Goleman, D. (1997). *Inteligencia Emocional*. Barcelona, Kairós.

Gómez, P., Hernández, J., Méndez, M. (2014). Factores de Riesgo Psicosocial y Satisfacción Laboral en una Empresa Chilena del Área de la Minería. *Cienc Trab*. Ene-Abr; 16 [49]: 9-16.

Griffith, R., & Harmgart, H. (2005). Retail Productivity, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15:3, 281-290, DOI: 10.1080/09593960500119481.

Feldman, L., & Blanco, G. (2006). Las emociones en el ambiente laboral: un nuevo reto para las organizaciones. *Revista de la Facultad de Medicina*, 29(2), 103-108. Recuperado en 24 de abril de 2021, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-04692006000200002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-04692006000200002&lng=es&tlng=es).

Fundación Sol (2016), *Industrias de elaboración de alimentos y bebidas, retail y sector financiero*, Chile.

Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2010). *Econometria: Damodar N. Gujarati y Dawn C. Porter* (5a.ed.--.). México: McGraw Hill.

Heaton, H (1977), *Productivity in Service Organizations*, New York, McGraw-Hill Book Co.

Hernández, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México Trillas, 18, 850. Cap. 1 y 2.

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.

Hoffmeister, L., Vidal, C., Vallebuona, C., Ferrer, N., Vásquez, P., & Núñez, G. (2014). Factores Asociados a Accidentes, Enfermedades y Ausentismo Laboral: Análisis de una Cohorte de Trabajadores Formales en Chile. *Ciencia & trabajo*, 16(49), 21-27. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000100005>

Jiménez-Figueroa, A., & Bustamante, M. (2020). Apoyo directivo y consecuencia de carrera en la conciliación trabajo-familia, en el sector de ventas al por menor (retail) en Chile. *Información tecnológica*, 31(2), 63-72. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200063>

Kaiser, C. P. (1998). What do we know about employee absence behavior? An interdisciplinary interpretation. *Journal of Socio-Economics*, Volume 27, Issue 1, 1998. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(99\)80078-X](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(99)80078-X)

Lisbona, A., Palací, F., Gómez, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. En *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. Vol. 24, nº 2 (153-167).

Martinic, R., & Stecher, A. (2019). Experiencias de trabajadores del retail en Chile. Aproximación desde la sociología de Dubet. *Convergencia Revista De Ciencias Sociales*, 27, 1-31. doi:10.29101/crcs.v27i0.11939

Memoria Retail S.A. 2019, disponible en <https://www.tarjetaRetail S.A..com/web/Retail S.A.-inversionistas/memoria-anual>

Memoria Ripley 2019, disponible en <https://ripleyinversionistas.cl/es/informacion-financiera/#1557260548407-e38d3a01-c159562-e043ab6b-f3bc>.

Mendoza, R. (2015). Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público. *Revista médica de Chile*, 143(8), 1028-1033. <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872015000800010>

Mesa, F., & Kaempffer, A. (2004). 30 años de estudio sobre ausentismo laboral en Chile: una perspectiva por tipos de empresas. *Revista médica de Chile*, 132(9), 1100-1108. <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872004000900012>.

McElroy, J., Morrow, P., Fenton, J. (1995). Absenteeism: a comparison of incentives in alternative organizations. *Journal of Managerial Issues*. Cap. 7: 91(8).

Ministerio de Salud, Inciso 1º del artículo 1 del D.S. N° 3, de 1984.

Mullen, K.J., & Rennane, S. (2017). Worker Absenteeism and Employment Outcomes: A Literature Review. *National Bureau of Economic Research*.

Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The Absence Culture and the Psychological Contract-Who's in Control of Absence? *The Academy of Management Review*, 10(3), 397. doi:10.2307/258123.

Obholzer, A. (2016) Group Dynamics: What Coaches and Consultants Need to Watch Out for. In: de Vries M.F.R.K., [https://doi.org/10.1007/978-1-137-56161-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-137-56161-9_3).

Oficina Internacional del Trabajo (2003): hechos concretos sobre la seguridad social, 2001. Extraído del sitio web de la OIT:[https://www.ilo.org/global/resources/WCMS\\_067592/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/resources/WCMS_067592/lang--es/index.htm).

Páez, A., Valderrama, A., Neme, O. & Rivera, I. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una ocs: *Revista Gestión y Estrategia*, Núm. 49, Enero/Junio, 2016, ISSN 1606-8459, versión digital.

Pavez, W. (2019), Estrategia para el cambio organizacional (Clases).

Peiró, J. & Prieto, F.(1996): Tratado de Psicología del Trabajo. 1a. Edición. Síntesis, S.A. Capítulo 6 Calidad de vida laboral (161-186).

Puc-Valdez, M., Rojas-Juárez MR., Torres-Alavez MY., López-Sánchez G., Análisis de las causas de ausentismo injustificado con un grupo focal de enfermeras, 2005, Rev. Enferm IMSS 2005; 13(3): 141-145.

Revista Pulso (2018), Banca y retail son los únicos sectores donde las mujeres superan el 50% en Chile, disponible en <https://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2018/Banca-y-Retail-son-los-unicos-sectores-donde-las-mujeres-superan-el-50-en-Chile.html>

Reporte de Sostenibilidad Falabella 2018, disponible en <https://www.falabella.com/static/RDF/site/content/falabella-sostenible/pdf/Reporte2018.pdf>

Reporte de Sostenibilidad Paris (Cencosud) 2016, disponible en <https://imagenes.paris.cl/is/content/Cencosud/Paris/PDF%20ficha/REPORTE%20PARIS%202016.pdf>

Robbins, S. & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional, 17a edición, Editorial Pearson Educación. México.

Rojas, L. (2014). Estudio descriptivo del ausentismo laboral en trabajadores del sistema público de salud en Chile. (Tesis no publicada para optar al Grado de Magíster en Salud Pública). Universidad de Chile. <http://bibliodigital.saludpublica.uchile.cl>

Saldarriaga, J., & Martínez, E., (2007). Factores asociados al ausentismo laboral por causa médica en una institución de educación superior. *Rev Fac Nac Salud Pública*. 25(1): 32-9.

Sanfuentes, M., Leiva, p., Ugarte, S., Valenzuela, F., (2020). Investigación acción II (Clases y Videos).

Sellers-Rubio, R., & Mas-Ruiz, F. (2007). Different Approaches to the Evaluation of Performance in Retailing. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17:5, 503-522, DOI: 10.1080/09593960701631953.

Soto Mardones, R. (2014). El otorgamiento de las licencias médicas: su modificación en la fase de control y sus efectos jurídicos. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/117202>.

Spetch, A., Howland, A., & Lowman, R. L. (2011). EAP utilization patterns and employee absenteeism: Results of an empirical, 3-year longitudinal study in a

national Canadian retail corporation. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 110–128. <https://doi.org/10.1037/a0024690>.

Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO), *Manual del método del cuestionario SUSESO/ISTAS21*, 3era edición, Noviembre 2020.

Taylor, P. (1983). Absenteeism, definition and statistics. London, 8-16 p.

Toniut, H., (2020). La productividad de un retail: una mirada crítica desde la perspectiva comercial. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*. Vol. 6, No 1.

Valerie, A. (2004). *Research Methods in Human resources Management*, Cap. 5 y 6.

Zichermann, G. (2024) y Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps* (1st edición). Sebastopol, California: *O'Reilly Media*. p. xiv. ISBN 1-4493-1539-9.

## Anexo 1:

Indicadores de Productividad, obtenido desde La productividad de un retail: una mirada crítica desde la perspectiva comercial. Revista Argentina de Investigación en Negocios.

**Cuadro 1.** Indicadores de productividad en el perfil del cliente.

Nombre	Variable	Definición	Utilidad
Tasa de conversión externa	Clientes que ingresan al negocio / Personas que pasan por la puerta	Mide la tasa de clientes que ingresan al negocio sobre aquellas personas que pasan por la puerta.	Medir el tipo de público que tiene la empresa y la efectividad de la cartelería y acciones comerciales.
Tasa de conversión interna	Clientes que compraron/ Clientes que ingresaron al negocio	Mide la tasa de clientes que ingresan al negocio y compran.	Conocer la cantidad y la razón por la que clientes no compran, sirve para evaluar el surtido, la exhibición del negocio, los precios o el nivel de atención
Tasa de visualización de ofertas	Clientes que se pararon para ver las ofertas de la vidriera/ Personas que pasaron por el negocio	Evalúa la tasa de efectividad en la comunicación sobre las personas que pasan por la puerta del negocio.	Se utiliza para evaluar el cambio, modificación o mejora en la cartelería externa para la comunicación de las ofertas.
Tasa de efectividad de las ofertas	Clientes que ingresaron/ Personas que se pararon a ver las ofertas	Mide en qué medida, los clientes que se informaron sobre las ofertas, tomaron la decisión de ingresar al negocio.	Se utiliza para evaluar la propuesta de las ofertas, precios, productos y texto.

## Anexo 2

Ejemplo de entrevista a Gerente de tienda:

**Número de Entrevista:** 1

**Fecha de la entrevista:** 06 de noviembre de 2020

**Lugar de la entrevista:** Vía ZOOM

**Entrevistador:** Sergio Barrantes Fernández, María Eugenia Salinas

**Transcriptor:** Sergio Barrantes Fernández

**Duración de la grabación:** 56 minutos, 59 segundos

**Código de Identificación:** GT/J/01

Entrevistador: E1 Sergio Barrantes

Entrevistadora: E2 Maria Eugenia Salinas

Entrevistado: GT/J/01

... : Silencios

E2: ... Salinas por acá

GT/J/01: sí, te estábamos esperando y estábamos copuchando mientras tú llegabas

E2: ahh (pequeña risa)

(ruidos...)

GT/J/01: me imagino que Sergio se irá a conectar de nuevo, porque parece tuvo problemas con el internet

E2: ohh... ahí está

GT/J/01: ahí está... ahí sí

E1: ahí sí, oye VTR malo, malo, malo VTR (risas)

E2: (risas)

E1: ahí sí, justo llegó María Eugenia, bueno, los presento, eh ¿me escuchan bien?

E2: sii

GT/J/01: sí

E1: ya genial, los presentó, María Eugenia Salinas, mi compañera de tesis en el magíster, aquí está Luis Avilés, gerente de tiendas La Serena, con experiencia, bueno, dilatada experiencia en, en tiendas de RETAIL S.A. de Santiago, fue supervisor de ventas, ¿tú fuiste vendedor también? O ¿comenzaste como supervisor?

GT/J/01: noo, yo partí, yo tengo once años de experiencia en RIPLEY

E1: ahh, perfecto

GT/J/01: ... en RIPLEY renuncié a RIPLEY para venirme al proyecto de la apertura de RETAIL S.A. La Serena, yaa, abrí RETAIL S.A. La Serena, luego me fui como supervisor training a abrir RETAIL S.A. Ovalle, estuvo en todo el proceso de selección de personal de RETAIL S.A. Ovalle, luego aperturé la tienda de Ovalle, eh volví acá a La Serena y luego me fui como gerente a RETAIL S.A. alameda, ¿ya?, ya tengo más de veinte años en lo que es retail, soy técnico en comercio exterior,

estudié ingeniería en comercio internacional... eh así que harta experiencia... yo pensé que iba a estar exportando uvas... y vine...

E2: esoo, eso mismo te iba a decir, ¡te atrapó el retail! (risa)

GT/J/01: mira yo entré al retail por una curiosidad, porque yo, yo hice mi práctica profesional en la aduana de Coquimbo

E2: ya...

GT/J/01: me quedé trabajando en la aduana de Coquimbo y cuando estaba... ingresando a mi ingeniería... me hacen la movida en la aduana de Coquimbo y me dicen que me van a poder pagar como alumno en práctica... y con en plena temporada de exportación de la uva, entonces noo, yo tengo cuarenta y cinco años, en ese tiempo, hablamos que eran como sesenta mil pesos, tenía que haber sido el bono de movilización

E2: ¡maravilloso! Je (pequeña risa)

E1: (pequeña risa) hartoo, eh, eh

GT/J/01: y por esas curiosidades de la vida, mi compadre, el día de hoy mi mejor amigo, era gerente en RIPLEY, era gerente de la tarjeta RIPLEY y... y él me dice oye, pero entra a trabajar a RIPLEY compadre, y entro como part-time, porque me pagué los estudios así

E2: ahh

E1: ah mira que bueno

GT/J/01: me los estudios como vendedor part-time, entonces partí de abajo

E2: muy bien

GT/J/01: partí como vendedor part-time y luego RIPLEY me ofreció como tres, cuatro veces pasar a jefe, pero estaba con el tema de mis estudios, hasta que la oferta se hizo irrechazable y ahí partí full en RIPLEY, imagínate, renuncié a once años por venirme acá, y feliz, la familia, y las distintas realidades, una realidad es RIPLEY, otra realidad es RETAIL S.A. La Serena, Sergio lo sabe, otra realidad fue con lo que me encontré en RETAIL S.A. alameda... y, y feliz de haber vuelto, no quería volver, pero volví justo, me arranqué justo de la crisis social

E1: de todo, sipo

GT/J/01: me arranqué, me vine, tuve la oportunidad de venirme como gerente a RETAIL S.A. Coquimbo, pero la verdad es que no, no me quise venir, porque yo quería marcar una diferencia en alameda, no quería ser la... tenía tendencia a ser la tienda escuela, ahí llegaban todos los supervisores pasados a ser gerentes, a hacer la práctica, entonces yo quería hacerlo bien, distinto y gracias a dios, en mi mandato



en alameda se hizo algo distinto, la tienda pasó de vender trecientos cincuenta millones a vender setecientos, ochocientos millones de pesos

E2: es importante el alza

GT/J/01: sii... de hecho en algún momento mi jefe me llamó y me dijo ¿qué wea está haciendo?

E2: já (risa)

GT/J/01: y el mensaje fue la gente está contenta po, el... logré recuperar el ausentismo laboral

E2: ¡importante!

GT/J/01: e incorporar muchas licencias médicas que volvieron, se empezaron a pasar el dato que había llegado este gerente, después yo me enteré por ahí que Iván Contreras me llevó con pinzas pa allá, porque como me conocía, sabía que lo que necesitaba en alameda era, era un gerente que fuera conciliador y que fuera cercano a la gente, o sea, mucho del área de recursos humanos... de hecho la anécdota que Iván una vez me dijo que me echó mucho de menos, porque me vine y volvieron los reclamos al sindicato, yo... habíamos hablado

E1: es que (risa) eso fue cierto

GT/J/01: él tenía la oficina justo debajo de mi tienda po, y cuando, los cuatro años que estuve ahí la cosa se calmó po... entonces el Iván la otra vez me llevó a la playa y me dijo que me echaba de menos... así que harta experiencia y me gusta mucho el trabajo con personas, así que va a ser muy interesante que intercambiamos ideas muchachos

E2: que bueno, que bueno Luis

E1: ya, que bueno... mira, en, en principio, bueno como te comenté antes y te estaba comentando, cuando se cortó la señal, eh, nosotros estamos finalizando el magister en gestión de personas y estamos estudiando el ausentismo en, en los equipos de ventas, ¿ya?, principalmente cuáles son los factores que influyen en la decisión del vendedor, en el equipo de ventas, en faltar a su, a su trabajo y en emitir una licencia médica, nosotros hacemos, en un principio un consentimiento informado para toda la gente que entrevistamos, para asegurar la, el anonimato de esta entrevista, esta entrevista solo es para fines académicos, es particular, los resultados se entregan sin los nombres de los entrevistados, sino que, nosotros decimos que son libres de equipos de venta, el objetivo de este proyecto es medir y analizar el impacto del ausentismo por licencias médicas sobre la productividad... la productividad como la capacidad de ventas de los equipos, e identificar las principales causas por las cuales se genera el ausentismo en el área de venta, ¿ya?, y tu como gerente entiendes, como, como líder de equipo que conoce a la gente, que también ehm, tiene experiencia en esto, la idea es que tu respondas una, bueno vamos a ir conversando, esta no es una entrevista estructurada, es semi

estructurada, donde nos vamos viendo que fenómenos están ocurriendo, de acuerdo a tu experiencia y tus valoraciones, de acuerdo a las dinámicas grupales que se generan al emitir licencias médicas, esto es, nosotros tenemos un consentimiento informado como te comenté, lo envía en un formato la Universidad de Chile, para resguardar toda la información, esto te lo vamos a enviar, para que lo firmemos

GT/J/01: vale

E1: tú afirmas para el tema de la confidencialidad, y cuando nosotros tengamos los resultados te los haremos llegar

GT/J/01: vale, vale

E1: para que tú también tengas conocimiento de esto y así también tienes, ese conocimiento, entonces comencemos, mira, como te iba comentando, eh quiero saber, o desde tus experiencias, cómo se presenta el fenómeno de presentar licencias médicas y cómo influye esto en la productividad de los equipos de ventas

GT/J/01: yaa, primero que todo, eh en base a lo que está en la región, hay que diferenciar dos rangos etarios... ¿ya?

E1: yaa

GT/J/01: es muy importante diferenciar dos rangos etarios, en la zona, en la zona se daba de un tiempo a esta parte, una variable que el rango etario bajo, el adulto joven, eh muchas veces el retail se había convertido en un trabajo de paso, ¿ya? Nosotros estamos en una zona que es minera y nos pasaba mucho que muchas veces habían licencias para ir a hacer exámenes para ver la posibilidad de ingreso

E2: de ingresar a la mina

GT/J/01: ya... para ingresar la mina, ojo, que es importante este punto, porque muchas veces esto se da, más al norte se da mucho más, ¿ya?

E1: ya

GT/J/01: entre más al norte se da mucho más, eh, está el otro rango etario y que es, es una... constante, de hecho yo me lo encontré acá y hubo algún otro estudio que me tocó participar, en el que levantar esta situación, es que rango etario de las muchas señoras del retail se está convirtiendo eh, en señoras sobre cincuenta y cinco, sesenta años, ¿ya? Que de hecho para mí es el ideal, porque son personas que aprovechan la oportunidad de trabajo, son amas de casa, que un momento tuvieron la oportunidad de... pero ¿sabes con lo que me encontré? Que muchas de estas mamás que me tiran licencias, son por temas con sus hijos, tenemos particularmente nosotros, en esta sucursal... tengo muchos casos, de madres con hijos drogadictos, tengo por lo menos cuatro casos que me han significado licencias, porque la estabilidad emocional de ellas se va visto afectada, ¿ya? Excelentes colaboradoras, excelentes trabajadora, cuando yo llegué devuelta de Santiago y

empiezo a ver, por qué esta persona faltaba tanto, siendo que yo tenía la noción de, como yo había estado acá en Serena de que ella era una muy buena colaboradora, empiezo a indagar y me empiezo a dar cuenta que ella particularmente estas personas deviene el tema de sus hijos, que acá hay harta trabajadora que viene de la parte alta de Coquimbo, tema de drogadicción y alcohol es muy fuerte, entonces estaba con una carga emocional con cual se vieron superada ¿ya?

E1: y esas licencias, ¿eran licencias psiquiátricas de larga duración?

GT/J/01: licencias psiquiátricas de larga duración... otra cosa en relación a eh a las licencias prolongadas, es la experiencia que tuve en la alameda, que me pasó cuando yo, por lo menos era veinticinco licencias psiquiátricas extendidas, de hecho hubo gente que nunca conocí en la alameda en cuatro años... nunca eh supe qué vendedores era, porque así de prolongadas eran las licencias y se dio por muchos casos, particularmente esto se dio en Santiago, eh, primero que todo, había gente que prácticamente, por asesoramiento de los sindicatos estaban esperando que los desvincularan, ellos ya habían, eh, armado otra vida paralela, tenían negocios, pero no querían perder los once años, entonces no podían volver, de hecho, algunas veces volvían dos, tres días y se volvían a ir, y cuando empezamos, yo empecé a indagar y prácticamente ya habían hecho una vida paralela, habían instalado un negocio, habían, tenían hasta locales en persa bío-bío, me acuerdo, perdón (tono bajo) y, y simplemente no querían volver, pero la gran mayoría en Santiago, que empezó a retornar, también habían psiquiátricos, temas de la presión, el desgaste que se ocasionaba en la realidad de la alameda, era totalmente distinta a la de La Serena, porque yo tenía vendedores con antigüedad de veinticinco años

E2: ¿en alameda?

GT/J/01: en la alameda

E2: tú te refieres a desgaste, ¿desgaste de tiempo de trabajo?

GT/J/01: sí

E2: ¿por lo que significa estar veinticinco años en retail detrás de un mesón?

GT/J/01: ... a eso voy

E2: perfecto

GT/J/01: el desgaste se provoca por qué, porque el retail cambió, hubo mucha gente que, a ver, habían rangos de veinticinco años, once años, siete, ocho años, era gente que llevaba harto tiempo en el retail... y este horario de trabajo, horario continuado, de lunes a domingo, les provocaba un desgaste emocional, por no estar con la familia, las distancias, considerar que en Santiago ustedes tienen distancias que si bien nosotros salíamos a las ocho y media, nosotros en regiones salíamos incluso nueve y media de la noche, pero claro, son dos horas y media de trayecto a la casa, entonces el desgaste que generaba esto, emocionalmente los reventaba y si a sumábamos con la presión que se encontraban para cumplir con el orden y

según se me señaló en algún momento, un trato distante de la jefatura, un rato hablemos que, eh, un trato poco cercano y poco cordial, lo vamos a decir así, llevaba a tener un conflicto de crisis de pánico incluso, tuve muchos casos de crisis de pánico

E1: ¿en la misma tienda?

GT/J/01: en la misma tienda

E2: ¿Luis?, considerando ese último punto del que tú hablas, que es un trato poco cercano y cordial por parte de la jefatura hacia su equipo, eh, tú, ehm consideras que es importante la cercanía en un retail hacia el colaborador o ¿da lo mismo?

GT/J/01: no, eh, a ver, María Eugenia, es para mí, es fundamental, a ver yo también tengo más de veinte años y el retail cambió, eh, el retail, te lo puedo decir por experiencia propia, cuando yo ingreso al tema del retail, el retail era sumamente distante, unipersonal, cero habilidades blandas, o sea, lo que importaba era que tú te supieras bien los nemas matemáticos, los números, pero no se manejaban habilidades blandas, que para los retail ahora para mí son fundamentales, si tú no logras llegar a la cercanía con la gente, lograr ese compromiso, no vas a lograr nada, de hecho yo siempre lo he dicho, a ver y esto lo voy a graficar así, yo cuando llego a la alameda, como la gente tenía un contrato antiguo, te lo voy a explicar así, habían distintos cargos ¿ya?, estaban los vendedores integrales y estaban los cajeros... en la antigüedad y me pasa cuando yo llego a... de RIPLEY a RETAIL S.A. La Serena... nosotros nos venden este formato con el que trabajaba RETAIL S.A., vendedores integrales, cajeros, y se nos señala que los cajeros son los encargados de recibir los pagos, de hacer los avances ¿ya? Y de hacer otras gestiones, de ventas de seguros y otras cosas, nosotros llegamos a La Serena con quince cajeros, pero nosotros veníamos ya trabajando el tema en RIPLEY, eh, de la cercanía con la gente y los vendedores en RIPLEY recibían pagos, en ese momento la gerencia de La Serena hace un proyecto, hace una presentación y se modifican los contratos para las tiendas nuevas y los vendedores empiezan a recibir pagos, en La Serena pasamos a tener quince cajeros a tener dos, adivina cuál es la tienda que más pagos y avances hace a nivel nacional, La Serena

E2: La Serena...

GT/J/01: sin cajeros, yo llego a Santiago y con qué realidad me encuentro, con que la tienda tenía cinco pisos, tenía las escaleras malas, el ascensor con suerte funcionaba, había uno solo y cuando entraba un cliente que venía a hacer un pago y se acercaba a una vendedora, la vendedora estaba con su celular mascando chicle, la miraba y le decía quinto piso... y el cliente le decía, pero como ¿tú no me puedes recibir el pago?, no yo no recibo pago... porque ellos en su contrato no estaba, no firmaron el anexo de contrato y ellos no los asimilaban como una responsabilidad... que me significó esto, que la experiencia de compra de la sucursal alameda era mala y esto es muy importante, muy relevante cuando tú me haces la pregunta de si es importante el trato, claro que sí, cuando a mí me preguntan cómo yo paso de vender trecientos cincuenta millones a setecientos, a duplicar la venta, hay algo en

el retail que nosotros tenemos que tener claro, quienes lideramos equipo, que se llama calidad de servicio, calidad de atención, va desde que yo pueda pasar con un coche o una silla de ruedas y recorrer la tienda... como que pueda llegar al quinto piso de forma fácil ¿ya? O al menos expedita y la atención que me van a brindar, qué es lo que empecé a trabajar yo con esta gente que empezó a retornar, yo creo que cuando uno hace las cosas por imposición, que es mi sensación de lo que pasaba en alameda, tienes que hacerlo, porque no, si no, y el reto constante, el reto constante, yo siempre digo, cuando el jefe se va, o la jefatura, hablemos de la jefatura, se va, esta jefatura impositiva se va, el trabajador dice ya se fue, ya no me lo van a imponer, porque él lo que hacía, lo hacía por imposición, no por convicción, entonces en la cercanía hacia el trabajador, está el trabajar el convencimiento del por qué, yo creo que es muy importante explicar el por qué, ¿qué empecé a hacer yo? A explicarle la importancia de que recibiera el pago, hay jefe, pero es que a mí no me pagan, no viene en mi liquidación, sí, ey, pero vamos a trabajar calidad de servicio y cómo lo explicaba yo, yo les hablaba desde mi experiencia en regiones... yo decía cuando venía un cliente en La Serena, se molestaba con la mala atención de un vendedor, lo que te decía, llamada a la jefatura y lo que te decía era me atendió mal tal persona, yo quiero comprar esta taza, pero que no me la venda él, pero la voy a llevar, en Santiago ¿qué hacían?, porque no hay otro RETAIL S.A. cerca, y yo que les explicaba, en Santiago... el cliente te decía ¿sabes qué? El me atendió mal yo iba a comprar esta taza, ya no la voy a comprar, la voy a comprar en plaza de armas, o la voy a comprar el fin de semana en Puente Alto, ¿qué les empecé a hacer entender yo? Que estábamos perdiendo

E2: ventas

GT/J/01: ventas, que sí se veía afectado y que la mala atención de compañero de al lado también te afectaba a ti, entonces a hacer un cambio en la forma de trabajar y empezaron a recibir pagos, empezaron a hacer avances y saben lo que te decía la gente del primer piso, yo me reunía con ellos siempre, eran casi puras mujeres, eh, que lo hacían por mí, por como yo las trataba, por la importancia que yo les estaba dando, por qué, porque en el retail en el cual estábamos nosotros, el mayor peso de la venta se lo llevan las áreas duras, se lo llevan, se los llevan las áreas de electrónica, que la empresa además vende, que es el seguro adicional... ¿ya? Que te lleva a ganar... entonces muchas veces la jefatura, a estos vendedores los tratan con guante limpio, con guante blanco, con mucho cuidado y tienen los beneficios de días libres, de acá y el resto de la tienda, particularmente los vendedores de vestuario, que sienten que tienen una sobrecarga de trabajo, porque tienen que estar sacando las cajas, porque tienen que estar sensando, porque tienen que estar ordenando, porque tienen que estar vendiendo y nadie les reconoce ese trabajo, entonces el tema de reconocimiento claramente influyen en el ausentismo laboral, llega un momento en que el vendedor te dice, no, yo no doy más, o sea, oye, yo saco, censo, doblo, ordeno limpio, hago cambio, eh, oye y no se me reconoce, entonces el reconocimiento para evitar el ausentismo laboral es fundamental, miles veces...

E1: en ese caso, si, en ese caso de la diferencia que habían entre los vendedores de electro que son áreas duras y los de vestuario, en los casos de vestuario, ¿colapsaban y emitían licencias médicas?

GT/J/01: ¡mucho!

E1: y ¿qué efectos tenían sobre la gente? Como que no les importaba tirar licencias médicas...

GT/J/01: llegaba un momento... que va muy de la mano con que no tú no hagas sentir al trabajador parte de un equipo... y aparte de ser parte de un equipo, que es importante en este equipo... por lo tanto al tener ese desapego con el trabajo, no le importaba dejarte botado, o sea, él ve por él, en este momento ¿sabes qué? Yo lo siento, yo te voy a tirar una licencia, yo me voy, y ni siquiera te aviso, te la tiro el día viernes... yo trabajaba en la semana, ve tú cómo te la arreglas con la vacación del fin de semana, yo me voy, simplemente mando a dejar la licencia y me voy, y esa licencia, claramente afecta, porque tú tienes una planificación de trabajo en la cual tú tienes que considerar que con el séptimo domingo, que una persona sin aviso te falte un día viernes, te tire un licencia, te puede matar toda la planificación del fin de semana

E2: exactamente

E1: y eso... y los compañeros de equipo, de trabajo, ¿cómo reaccionaban con esas licencias? Qué, qué... ¿ya estaban acostumbrados? ¿o tenían reacciones diferentes?

GT/J/01: a ver, particularmente en la alameda, en la alameda en un principio era algo que lo tenían tomado como normalizado... es más, ustedes tienen que considerar, algo que de repente...eh, es súper... yo les voy a contar una experiencia, me acabo de acordar, tenían, llamaban al sindicato y el sindicato tenía el número... del doctor que daba las licencias médicas, a ese nivel

E2: ahhh

GT/J/01: ... tengo una anécdota súper buena, que no me la van a creer

E1: ya...

GT/J/01: recuerdan que yo tenía vendedores en la alameda con muchos años, ¿ya?

E1: sí

GT/J/01: les comenté muchos tiraban licencia ala espera de que los echaran y mucho tema, yo cuando llego a la alameda, en la semana me golpearían, sin mentirles, cuatro veces la puerta... para pedirme jefe écheme, necesito que me echen, porque necesito estudiar, tengo un proyecto, lo que te decía yo, tenían proyectos paralelos... entonces te tiraban la licencia para este proyecto, entonces cuando se le acababan las licencias, oye por favor écheme , si usted no me echa y

no voy a poder estudiar... a ese nivel, entonces, mi respuesta era, muchachos no me hagan responsable a mí de la solución de sus problemas, yo soy el mejor ejemplo, yo por seguir este sueño yo renuncié a once años... yo por favor no me metan en eso, yo ya tengo suficiente con el tema de salud de mi señora, no, por favor, ¿qué pasa con esto? Y aquí viene la anécdota, viene una muchacha, una guardia, control, control, probador... la señora debió haber tenido unos catorce años... no movía un dedo, ella se sentaba en el probador y estaba con el teléfono todo el día, ni siquiera tenía la amabilidad de pedirle al cliente el perchero, o sea, la tipa..., la tipa se pega ausentismo... falta dos días, yo espero el tercer día y el tercer día, ese día era día viernes, y la mando a sacar... la sacamos cero pesos, la, y me llama la Teresa del sindicato

E1: sí

GT/J/01: y me va a ver a la oficina... y me dice don Luis, por favor ayúdeme... porque resulta, que vamos a colocarle Juanita, la Juanita no pudo tirar la licencia, porque el doctor no estaba...

E2: (risas)

GT/J/01: ... y va a perder sus diecisiete años don Luis, por favor ayúdeme, tírenle vacaciones, por favor, porque el doctor está fuera de Santiago y ella no pudo pagar la licencia... yo miro a la Teresa y le digo, pero teresita dios mío, ¿le cuento algo? Yo a la señora Juanita la estuve llamando preocupado para saber qué le había pasado... la llamé durante cinco días, cuatro días, porque la llamé hasta el día sábado, preocupado por si le había pasado algo, si ella me hubiera contestado yo le tiro las vacaciones... pero como nunca me contestó, lamentablemente, y la eché la culpa a Barrantes, la central... que no pude hacer nada

E2: obvio (risa)

GT/J/01: porque es la central, el sistema automáticamente la desvinculó y la tipa, la eché cero peso

E1: fue por no concurrencia esa

E2: por no concurrencia

GT/J/01: por no concurrencia y perdió los diecisiete años, pero a ese nivel, o sea, imagínate, la, la presidenta del sindicato me llama y en la confianza que tiene conmigo me dice don Luis, no pudo comprar la licencia, o sea, a ese nivel se mueven

E1: está súper normalizado por lo que nos comenta

GT/J/01: súper normalizado, yo necesito irme

E1: claro

GT/J/01: me voy de vacaciones, sabe que, las vacaciones si no coinciden las vacaciones, porque son de mutuo acuerdo, te va a tirar una licencia y le va a dar lo mismo, ahora, eso va es base, con lo que conversé con María Eugenia, de tener una relación distante

E2: exacto

GT/J/01: por eso, yo creo que lo que logro, no es otra cosa que haber podido fidelizar a esa tienda, haberle hecho sentir importancia, de partida, por qué recalco tanto el tema de la alameda, porque ahí es donde más se dio el tema del ausentismo, porque viene un fatiga constante por el trabajo arduo que tienen, pero hay un tema de reconocimiento, ellos se sentían no valorados, un ejemplo simple, todo lo que sobraba de plaza de armas, muebles, lo que era basura, todo llega a la alameda, todo llega a la alameda, así que si plaza de armas necesitaba, estaba vendiendo bien, venía, le sacaba la mercadería, imagínate tú cómo te sientes como vendedor de electro cuando ves que te empiezan a sacar los televisores, que tú tienes para tu venta, con el argumento de que van a pasar más, para que los vendan allá... o sea, esos sentían, no sentían esa...

E2: cero valoraciones

E1: por supuesto

GT/J/01: yo cuando llego, de hecho, me agarro con el gerente de plaza de armas en algún momento, y yo le digo, no po viejo, si haga bien la pega, pida mercadería a la bodega, no a otra tienda, yo soy tienda, yo no soy bodega, y eso los vendedores empezaron a ver, oye, ey, este nos defiende

E2: claro

GT/J/01: porque el mensaje cuando yo llego, cuando yo llego me dicen fíjate, oye jefe usted se va, se va a ir al año, ¿por qué? Porque usted es muy bueno, acá los gerentes no duran, se van, se van luego, acuérdate de la experiencia, la Carla Ulloa, el Robinson, el mismo Vladimir ...

E1: sipo hartos

GT/J/01: ellos tenían la sensación de que nunca tenían un papi, una jefatura, un líder, porque también era tanto, por eso cuando yo vengo y ellos se enteran que yo renuncio, a volver a Coquimbo, a mí al año me ofrecen volver a Coquimbo, yo conozco, yo no vuelvo, porque yo quiero hacer algo distinto acá, y ellos sintieron eso, dijeron uy este nos valora, le gusta la pega, ahí hubo un cambio de switch, la gente empezó a recibir pago en el primer piso, empezaron a hacer avance, empezamos a sacar tarjeta...

E2: Luis...

GT/J/01: todas esas tres cosas que te nombré, ellos no las hacían, porque decían que no estaban en su contrato



E2: y desde que tú llegaste a... cuánto tiempo hubo en este pasar de que la gente no quería nada, que estaba desmotivado, que había un alto índice de licencias médicas a ya mantener y ver que la gente empezaba a volver a decir, oye algo está pasando acá de nuevo, esta jefatura se va a preocupar de nosotros

GT/J/01: dos años

E2: ¿dos años? Dos años te demoraste, dos años de gestión...

GT/J/01: fueron dos años de a ver, a ver, para empezar a ver, yo te diría que al año, al año la cosa empezó a arreglarse... fue un año en el que... por qué, porque tuve que empezar a trabajar también con la jefatura que tenía abajo

E2: sí, obvio

E1: sí

GT/J/01: y esos fueron dos años en armar, en mover piezas y armar el equipo que interpretara el juego que yo quería o el liderazgo que yo buscaba, porque una cosa es que se pare el gerente, hago una reunión, se dé vueltas por la tienda, pero en el día a día, y eso muy importante María Eugenia, lo que tú planteas, lo que salió a colación, yo puedo tener la mejor intención, pero si yo cuando entro a la oficina a ver número, el gerente se da vuelta, el gerente, el ejecutivo, el supervisor de ventas se da vuelta y le dice ya weon, ya si acá el que... soy yo, te vai ahora acá y yo te veo los días weon, y yo no te voy a cambiar el día, tatata, y chuta, pum, entonces, por eso me demoré dos años, porque tuve que enseñar a los supervisores, porque hay un situación que se da mucho cuando, cuando yo llego a la alameda por ejemplo, yo empiezo a conversar con los supervisores y es algo que particularmente la empresa... eh, yo he trabajado durante muchos años, que es el tiraje a la chimenea... ¿ya? Pero que pasaba, que muchas veces y no siempre un buen vendedor es un buen supervisor

E2: efectivamente, así es

E1: claro

GT/J/01: ya, y acá hubo mucho tiraje de chimenea, mira a mí me pasó algo, que fue fuerte pa mí, y en base al proceso de los dos años que yo me demoré, que yo me di el tiempo de conocerlos a cada uno, los llamaba a la oficina, conversaba con ellos, cuando alguien te, mira yo jugué mucho al policía bueno, en retail se juega mucho al policía bueno, policía malo... ¿ya? A mí me tocó y siempre he sido policía bueno, soy muy, porque tengo la facilidad de trabajarlo, cuando yo era supervisor acá en RETAIL S.A. La Serena... el gerente era el policía malo, y lo sigue siendo

E2: (risa)

E1: (risa)

GT/J/01: es que el Carlos, tiene esa forma, le gusta que le tengan miedo... y yo trabajé desde muchos años con él, porque el me trae desde RIPLEY, entonces siempre hicimos la dupla policía bueno, policía malo... y él me dice a mí no me sirve el policía bueno, de hecho, como anécdota, cuando hacíamos el diplomado... y era el tema de (no se entiende)... ya esta wea hácela tú, si eso lo maneja tú

E2: (risa)

E1: (risa)

GT/J/01: cuál es el tema, y me encuentro con un, con un caballero que él tenía veinte, veintidós años, él trabaja en calzado, flaquito de bigotes, de calzado en la alameda... este caballero yo lo mando a llamar, que qué pasaba, por qué no me tomaba los RUT, por qué... el tipo vendía y era una máquina de ventas

E1: sí

GT/J/01: ... pero cuál era sensación y este es un punto súper importante... ellos llegan a tal momento, los vendedores, de sentir el desapego... que ellos trabajan por ellos

E1: se pierde el sentido de grupo

GT/J/01: ojo, como son comisionistas, vamos a hablarlo y disculpen el garabato, el weon vende... y él su plata su plata, él lo que te va a decir, viejo si yo gano (ruido) acá, ese tipo tenía un sueldo de un millón dos... él sólo vendía, en cualquier gestión tú vas a decir, oye, pero extraordinario, a él tienes que cuidarlo, no po, porque él no está haciendo todos los trabajos que como empresa necesito que él haga, él que decía, yo acá en mi contrato dice esto, eso es lo que yo voy a hacer, sí pero yo te estoy pidiendo que le pidas el RUT al cliente, para que le saquemos más tarjeta y sabí qué fue un tema, yo que vengo, converso con él... y mira la respuesta que me da él, cuando yo estoy hablando con mi charla motivacional, él abre su billetera, saca su tarjeta y me pasa una tarjeta, la tarjeta no era otra cosa, que la tarjeta con su nombre, que decía supervisor... RETAIL S.A.

E1: yaa...

GT/J/01: y él me dice, y me comenta y me dice, mire don Luis, hace ocho años atrás a mí me pasaron esta tarjeta y me dijeron que yo iba a ser supervisor, finalmente no fui... y quién pasó a supervisor era un muchacho que era bodeguero... que pasó a vendedor, que yo le enseñé a vender, él pasó a supervisor y ahora es gerente... me dejó así... y era bodeguero y yo le enseñé, y ese gerente ahora por al lado mío y ni siquiera me saluda...

E1: oh

E2: oh

GT/J/01: a mí se me acercó gente en la alameda... dos Luis, dígame, la gente no podía creer que yo saludaba de beso en la mejilla a la gente, de aseo, ellos no entendían con un gerente saludaba a la gente de aseo, fíjense que alguna vez me dijeron, jefe ¿usted come completo?

E2: (risa)

E1: bueeena

GT/J/01: y yo le dije oye pero qué les pasa, porque para que tú entiendas como soy yo, yo no tengo auto, yo me muevo con mi mochila y me iba al metro... y eso ellos no lo entendían, porque decían que la gente que vieron desde abajo, en la política que tenía la empresa, ahora se paseaban en el auto con codo afuera y no saludaba, y este, para mi ese caso fue súper fuerte, y él me dice, qué le digo... ese tipo te está diciendo la empresa me falló, la empresa no me tomó en cuenta, entonces el trabajo con él fue fidelizarlo, decirle yo creo en ti, pero quiero que tú entiendas una cosa, si a la empresa le va bien, tú vas a tener tu trabajo resguardado, a ti te puede ir muy bien, pero si solo tú haces tu trabajo y no lo que la empresa necesita, hay una complicación, que es algo que me pasó ahora con los vendedores, porque la, el retail hoy está vendiendo un vendedor que vendía quince millones... lo está vendiendo en (no se entiende) cinco... pero yo necesito no solamente que ese vendedor venda, sino que venda seguro.

E2: mmj que haga la pega asociada

E1: y que hable con sentido de equipo de, de...

GT/J/01: ahí estuvo el convencimiento de explicarle, oye, no pidan a mí que les cuide la pega, si ustedes no la cuidan... y... que seamos los mejores y que ellos lo entiendan... y algo que pasó mucho, que yo recalco mucho, mira, yo creo que acá los colegas que tengo muchas veces han matado la gallina de los huevos de oro

E2: ¿a qué te refieres con eso?

GT/J/01: nosotros teníamos premios muy grandes de bonos por ventas de seguros...

E1: sí

GT/J/01: muy grandes

E1: la garantía extendida eso

GT/J/01: la garantía extendida... qué pasa, que cuando yo llego a Santiago, me empiezo a dar cuenta que muchos colegas... para ellos era más importante el cuanto ganaban, que el cómo ganaban... tú recuerdas que en la alameda nos pasó el tema del tío Emilio, ¿con el tema de la venta de seguros?

E1: claro po, en San Bernardo y... golpeó al todo el retail

GT/J/01: a todo el retail

E1: sí

GT/J/01: la mala venta de seguros, que se mete el seguro

E1: sí

GT/J/01: que no lo ofrecen... yo a mi gente, cuando pasa lo del tío Emilio... vimos todos los programas y después comentamos con los vendedores... la tranquilidad que tenían ellos y es una política que yo tengo, que cada vez que yo vendo un seguro, ellos tienen que, el cliente tiene que firmar la póliza... porque es el respaldo que tengo yo que el cliente está consciente de lo que está comprando

E2: claro

E1: claro

GT/J/01: algo que yo les enseñé, es que es más importante el cómo, que el cuanto... cómo me voy a ganar ese premio... no cuánto me voy a ganar, muchas veces en el retail es más importante el cuanto que el cómo... eso qué significa, que muchas veces, y es el gran problema que tiene mi jefatura y yo lo entiendo, mi jefe dice chuta, si yo no lo coloco en el premio no lo hacen... por qué no lo hacen, porque no está en el concurso, entonces no lo vendo, y ese un tema, es un problema, por darte un ejemplo, yo tenía que vender productos obsoletos, que son productos que se van descontinuando, pero no estaba en el concurso... o sea,

E2: si se acumulaban

GT/J/01: yo no gano nada, por decirlo así, pero acá no se trata de cuánto gana, a mí me pagan un sueldo para hacer lo que la empresa necesita, ahora si vienen los bonos, bienvenido sean, pero muchas jefaturas te dicen, no po weon, a mí me pagan, por esto gano yo, porque aquí está el bono... y eso es lo que uno tiene, entonces el vendedor está convencido de que él te hace la plata... yo vendo garantías, yo te hago la plata, entonces eso a mí no me toques, y ahí viene la sensación de que muchas veces era así, estos vendedores que te hacían la plata, eran intocables, y ahí viene la sensación del vendedor de vestuario, porque la licencia se da mucho en el vendedor de vestuario... se da mucho más en el departamento de líneas blandas

E1: porque a los de línea dura no les conviene la licencia

GT/J/01: no les conviene, porque no concursan por su bono

E1: claro, porque pierden días y todo po

GT/J/01: pierden días, entonces...

E2: pero, perdona Luis eh, ehm, estos bonos son los que están recibiendo los supervisores...

GT/J/01: supervisores, pero los vendedores también tienen un bono de venta

E2: ya, perfecto

GT/J/01: los que llegan a su meta van ganando premios anexos y aparte ganan, por cada póliza que venden

E2: y los vendedores de las áreas duras son los que más eh, retribución le dan al supervisor por llamarlo de alguna manera...

GT/J/01: correcto

E2: en su bono personal, por eso son tratados distintos, con pinzas con regalías, cambios de horario...

GT/J/01: muchas veces eh, lo que me tocó ver a mí, claro, era así, entonces, por eso

E1: en se da por, entre comillas la cultura interna de la tienda alameda, por lo que me está comentando

GT/J/01: sí

E1: y esa cultura ¿cómo influía en la gente nuevo que iba entrando? También los iba, entre comillas, como contaminando...

GT/J/01: no... era brutal, tú lo que tenías que hacer era... justamente quedamos en el trabajo que tú haces con el supervisor, porque ese es un trabajo diario, o sea, para que esta persona nueva que llegue... dé un nuevo aire... es un trabajo súper difícil, porque estamos apostando que esta persona, va a proyectar un nuevo aire, va a limpiar el aire... pero está en un sesenta por ciento que esta persona nueva que llegue, no lo logre y se contamine también, entonces ahí está el trabajo constante y diario... yo te lo... en las áreas duras en algún momento, cuando yo le pido a un vendedor que reciba pago, la respuesta de él se la da al supervisor, le dice voy a llamar al sindicato para ver si está en mi contrato, esa fue la respuesta, así respondían, la solicitud de un trabajo, de que lo hiciera, que tomaran RUT y todo lo demás... yo qué hice, yo lo dejé pasar, esperé mi momento, viene y me pide día libre... porque necesitaba, él era mapuche, necesitaba viajar, por la celebración del año nuevo mapuche... yo lo miro, toco el citófono y le digo, voy a llamar para revisar, para ver si está en tu contrato... ahhh, pero jefe por qué así, pero ¿cómo? Si tú hiciste lo mismo conmigo le dije yo

E2: (risa)

E1: (risa)

GT/J/01: llamaste pa consultar, yo tengo que hacer lo mismo po viejo, ese compadre se convirtió en mi mejor vendedor, porque yo lo miré, lo miré y le dije ¿sabí qué?... yo te voy a dar el permiso y esta va a ser la primera y única vez... que voy a dar un

permiso sin merecimiento, porque no te lo mereces... pero te lo voy a dar, pero tú vuelves a tener la misma actitud con cualquiera de mi jefatura, es como que me lo hagas a mí y yo con esa actitud no funcionó, ese cabro se convirtió en una máquina y ahí lo que conversamos, se empezó a limpiar el aire, empezamos a colocar gente nueva, yo hasta el día de hoy tengo gente de la alameda, que todavía me escribe por WhatsApp pa saludarme

E1: mm mira

E2: muy bien

GT/J/01: ... de hecho a mí, es locura en verano, porque cuando venían pa acá, se venían todos a meter a la oficina, porque todos me venían a ver... ya no hallaba qué hacer con tanto regalo weon

E2: (risas)

GT/J/01: eh... eso se va logrando en la medida que tú vas logrando ser cercano, haciéndolos partícipe de un equipo, se empezaron a sentir importantes, empezó el correo de las brujas, llamémoslo así, por eso yo te hablaba de dos años... porque la gente empezó a decir, oye, llegó un weon nuevo, que es súper cercano, ojo no reta, no anda con látigo... de partida qué empezó a pasar, que la visita a la jefatura, Vladimir, Juan Carlos, disminuyeron en la tienda... y acá viene un tema, que la gente estaba acostumbrada a ver que llegaban estos divisionales y retaban al gerente en tienda...

E1: ay ¿y lo retaban en vivo?

E2: en vivo y en directo, con todo

GT/J/01: conmigo nunca pasó, por yo un día a mi jefe le digo, yo vengo de una familia que yo aprendí temas, yo soy hijo de un académico de la universidad de La Serena, yo reto en privado y felicito en público, y si tú me vas a retar a mí, conversémoslo, pero yo cuido mucho la forma... y conmigo una vez una supervisora a mí me lo dijo, en la confidencialidad les cuento ah, a mí me dijo don Luis, es impresionante, porque como trataban a la jefa acá, la enchuchaban en sala y todos veíamos eso

E1: a la Carla Ulloa

GT/J/01: a la carlita Ulloa... y me dijo y con usted esto no pasa... y yo dije, porque yo una vez me pasó y dije ey, muy jefe mío, pero ojo, yo así no funciono, cuido la forma y ojo, yo con mi jefe tengo la mejor relación del mundo, bueno, cuando me tiene que retar, me reta y me la como callao, pero yo sí le pedí una cosa, cuidemos las formas, siempre con educación y lo hacemos en mi oficina... porque mi jefe, y para mí era un tema, mi jefe había sido muchos años gerente en la alameda... y cada vez que iba me decía yo cuando fui gerente acá, y yo una vez le dije ey weon ya paremos, cuando tú fuiste gerente acá teniai ciento veintiocho trabajadores po weon, yo ahora tengo cuarenta y ocho trabajadores, tú teniai solos cuarenta y ocho

trabajadores en la líneas duras, porque el retail fue cambiando y me fui ganando respeto, y eso la gente también lo vio, y ahora pasa mucho, de hecho yo al jefe de mi jefe, como anécdota, yo un día se lo dije acá en su última visita a Serena, salimos a cenar en la noche y en la confianza de dos, tres botellas de vino, le dije ¿sabí cuál es tu problema weon? Que tú llegai y ni siquiera saludai a la gente... la gente no te siente cercana weon, al otro día me llama mi jefe y me dice ¿qué wea le dijiste?

E1: (risas)

E2: (risas)

GT/J/01: me llamó que le tocó, sabí qué pasó que mi jefe, el Juan Carlos vino y era impresionante como saludaba a la gente, se acercó a la gente, cómo está, hasta tiró la broma con ellos

E1: era como candidato a concejal

GT/J/01: como candidato, candidato en fecha de elecciones, pero ¿sabí qué me significó eso?... que los vendedores eran otros... yo como anécdota, en la alameda me pasó que una vendedora se me acerca y me dice jefe es que usted no se da cuenta... pero cuando usted se acerca a la gente, la abraza, conversa con ella, le pregunta cómo estái, usted es el gerente, y ahí yo me empecé a dar cuenta, porque pa ellos claro, es ¡oh, salió dios!, bajó del cielo dios y está doblando ropa conmigo weon, y le gustó lo que yo hice, yo no me había dado cuenta de eso... que eso para la gente le empezó a llamar la atención y le empezó a generar lo que yo les comento que es el símbolo, el efecto de posesión, ellos se sentían que era su tienda

E2: sentido de pertenencia

GT/J/01: y en la alameda y la alameda, yo siempre tenía un lema que decía, la alameda es distinta... porque yo me tomé de un lema que tenían ellos, que yo odiaba, que era en la alameda se hace así

E1: ahh, que era como, qué se va a hacer

GT/J/01: no po weon, si hay un quorum de eximición, hay una forma de trabajo para el retail, una metodología de trabajo, porque tú tienes que hacerlo distinto, por ejemplo una cosa súper simple, que en la alameda tú recorrías la tienda y todos los porta percha estaban amarrados con guinchas RETAIL S.A.... y cuando tu cortabas la guincha RETAIL S.A., que era así un trozo, cortabai y el percho estaba bien... pero la vendedora lo hacía para que no le robaran el percho, cáchate

E2: (risas)

GT/J/01: jefe pa que no me lo roben, pero por favor, esto se ve feo, la exhibición, y eso, empezar a enseñar a la gente... no es ponerlo, yo le empecé a enseñar, porque no se tenía que hacer, pero yo le estaba hablando a un cabro de esa época, de cuarenta años, en ese tiempo tenía treinta y ocho, treinta y nueve años, que

estaba hablando con ellos que es un weon joven, que quién me va a venir a enseñar a mí, que yo llevo veinte años vendiendo trajes, ya oye no, quién me va a enseñar y empecé a explicarle que retail cambió, que es bueno, que va a aumentar sus ventas, que la calidad de servicio, y siempre ensalzándolo, diciéndole usted es el mejor vendedor que he visto, yo tengo veinte años de experiencia y nunca había visto un tan buen vendedor como usted

E1: al tiro

GT/J/01: ... no sentía que tú le estabas dando una orden, sentía que tú le estabas dando un favor, en darle la posibilidad de salir a atender otras áreas, el compadre empezó a vender jeans

E1: del reconocimiento al tiro de la línea dura a jeans o...

GT/J/01: no, él me... él vendía trajes, vendía sastrería... el muchacho que ahora está en el sindicato, él no salía de esa área y yo con el ausentismo laboral no tenía manos para que atendieran ahí

E1: sí

GT/J/01: porque en relación a lo que tú me preguntas Sergio, cuando te falta una persona, el vendedor no solamente tiene que vender, tiene que reponer, tiene que ordenar e importante, tiene que cuidar

E1: sí

GT/J/01: cuando a mí me falta una persona es un área que me queda desprotegida para para cuida, porque en este momento el retail cómo cuidamos nosotros, tenemos todo con alambre

E2: mm

E1: sí

GT/J/01: entonces, en la política del autoservicio, hasta ahí llegamos con autoservicio po, porque el cliente toma y chum, se queda pillado, y quién me suelta esto... y no llega nadie a soltarle eso y el cliente se va

E2: sí

GT/J/01: por lo tanto, cada licencia es una complicación para mí, porque es una mano menos que me va a cuidar, una mano menos que vender, que posiblemente voy a perder dos o tres clientes en ese ausentismo que él tenga, porque no voy a tener quién asesore a este cliente

E2: y en La Serena, ¿qué nivel de ausentismo tiene?



GT/J/01: en este momento, igual volvieron varias licencias, pasó lo que, no al nivel de Santiago, pero sí te diré que volvieron tres o cuatro, o cinco licencias prolongadas que hubo en mi ausencia, volvieron

E1: ya, que bueno, y de ahí se ve un tema de liderazgo

GT/J/01: eso, mira una de las personas que volvió, cuando vuelve, me pasa y, oye como anécdota, me pasa que los sindicatos empiezan a llamar a la gente avisando que yo volví

E2: (risas)

GT/J/01: cuando llegué a Santiago, el sindicato de la Teresa, tú sabí que es súper complicado

E1: súper complicado

GT/J/01: empezó a hablar con la gente, avisando que llegaba su gerente favorito, esto se lo dice a todos, pero

E1: no sí (risa)

GT/J/01: pero no, llega su gerente, porque ella tenía, yo tenía línea directa con ella, me llamaba, yo siempre un café, pero una cosa que yo empecé, porque también había un tema en Santiago, o sea, yo recorrí la tienda una vez y tenían el pollo con papas fritas, la bebida de dos litros, tenían todo en el post y comían ahí, y los guardias no le decían nada, porque la instrucción del gerente anterior era que no le dijeran nada, para que no tuvieran conflictos con el sindicato

E2: ahhh

GT/J/01: y yo les empecé a explicar, les dije oye, con los sindicatos se puede trabajar en conjunto... un buen sindicato, se pueden los lograr cosas... si se pueden lograr cosas, yo no soy anti sindical, todo lo contrario conversemos, dialoguemos, pero cuando tú tienes un sindicato también que es lo que me pasa a mí acá en Serena, acá en Serena hay un muchacho que es del sindicato, que es de Ovalle, que de hecho llega y ni siquiera te saluda y después mando correos e inventa cosas y la misma gente lo ha ido desacreditando, porque de repente, jefe usted tiene a la gente obligada a tomarse una hora de colación, ¿perdón? Si la gente firmó eso en su contrato, la gente me lo pidió...

E1: sí

GT/J/01: ahí está la cercanía, la gente empieza a ausentarse y a tomar partido por el gerente, oye, hay que cuidarlo, pero me pasaba que el sindicato venía y te decía, oye llega don Luis y cuando llego acá a Serena me pasa lo mismo, vuelve don Luis y la gente empezó a retornar, y cuando hay gente que retorna, vienen a mi oficina, ¿me va a echar? Porque a mí me querían echar, ahí viene otra causal

E1: claro... cuando tienen miedo de que los van a echar

E2: tiran licencia

GT/J/01: tiran licencia

E1: ¿por qué será? Si tienen, saben que es algo, o sea, como inminente, igual tiran la licencia, ¿es un tema individual?

GT/J/01: no, porque volvemos a lo mismo, como no se siente el apego por esta jefatura, que le hizo perder el apego con su trabajo, el cariño con su trabajo, no lo voy a mejorar, porque no estoy ni ahí con mejorar...

E1: claro

GT/J/01: (tose) este jefe y este supervisor, oye yo fui supervisor, y yo cuando me voy a Santiago, me quedó la cagá, me hicieron una despedida y se pusieron a llorar, y más encima, le dijeron al supervisor que se iba a quedar usted es jefe, usted no es líder... fue súper incómodo, yo tuve que tomar la batuta y ponerme... oye yo no me quiero ir así, Claudio es un amigo mío, cuídenlo, pero qué pasaba, lo que hablábamos, policía bueno, policía malo, los dos jugaban al policía malo, venían a la oficina, Carlos los retaba, salían y Claudio también los retaba... entonces no tenían ese apego emocional, yo siempre le digo a la gente, yo necesito jefatura... que dé confianza, pero no confíe son cosas distintas, yo no necesito que sean amigos

E1: sí

GT/J/01: yo siempre lo comparo con ser padre, cuando tú eres padre, eres padre, no eres amigo, puedes tener una relación muy cercana, pero oye, eres el papá, no eres el amigo, acá es lo mismo, oye tú puedes ser muy cercano, pero eres el jefe

E1: así es

GT/J/01: ... ese vendedor que tiene una distancia o este distanciamiento con la jefatura directa, por lo tanto, la tiene con el departamento en el cual está y la tiene con la tienda, entonces, volvemos a lo mismo, yo no voy a cambiar no estoy ni ahí

E1: sí

GT/J/01: por lo tanto, como sé que lo estoy haciendo mal, me van a echar y pa que no me echen, la licencia, o sea, el tema de la licencia se marca mucho en el tema de me quiero ir, no estoy ni ahí no tengo apego, pero también está la licencia que te dije al principio, la del tema emocional, ambas, la gran mayoría de licencia prolongadas son por temas emocionales que provoca el trabajo en un momento, sabí que yo me quiero ir de acá, esto no sirve pa mí, yo estoy reventado con el trabajo, el retail es muy desgastante

E1: sí

GT/J/01: tiene un trabajo que es desgastante, entonces si nosotros le sumamos un manejo poco cercano, la única forma de lograr esto es la cercanía con la gente, el poder conversar, el ser nosotros, por ejemplo, mi recurso humano, yo siempre lo he dicho, mi recurso humano tiene que ser lo más cercano con la gente, me tiene que entregar toda la información, qué está pasando, él es mi pepe grillo

E1: sí

GT/J/01: ojo, está este problema, el hijo de la tanto, sabe que lo tomaron detenido, chuuta, entonces yo qué hago, ¿necesita días? Cómo lo hacemos, cómo coordinamos el día, tú me dices el día, ya, yo lo veo... ese vendedor no te va a tirar licencia, porque sabe que tú, oye tú le diste las facilidades para que ella pudiese solucionar su problema, por lo tanto no llega a la necesidad de tirar licencia, y a eso uno como gerencia tiene que apuntar, que la licencia sea el último recurso... para poder solucionar tus problemas... ¿se entiende?

E1: si se entiende súper bien

GT/J/01: es clave el tema de la cercanía, el, las habilidades blandas, es una de las formas de poder evitar las licencias médicas

E1: bueno Luis, sabe, en pos del tiempo

GT/J/01: tranquilo

E1: eh

GT/J/01: ¿quedó alguna duda?

E1: noo, quedamos super claros

E2: noo, muy interesante tu experiencia Luis

E1: claro, agradecemos mucho tu disposición

E2: si, agradecemos

E1: y todo, de verdad fue super rico, la información que nos diste y coincide harto con la literatura que exista en la, sobre todo de como es el retail, porque la gente puede emitir licencias médicas, así que te agradecemos mucho tu disposición

GT/J/01: qué bueno que les sirvió

E1: y la verdad es que fue muy, muy agradable la conversación y nada po, te agradecemos, una vez que tengamos este estudio, te lo vamos a enviar, para que sepas, para que leas los resultados

GT/J/01: oye, primero que todo, eh desearles éxito en su proyecto

E2: gracias

E1: muchas gracias

GT/J/01: claro, porque sé que no es fácil eh, cuando uno trabaja y estudia a la vez es desgastando, lo viví dos veces y... y de verdad eh, agradecerles con el respecto con el cual me han escuchado, para mí , creo que una me preguntaron qué era lo que más me gustaba de mi trabajo, y yo nunca me había puesto a pensar en eso y la respuesta fue una liderar equipos, armar equipo, armar equipo, creo que me encanta poder transmitir esta experiencia, porque entre más personas nos sumemos a tener un estilo de liderazgo cercano con la gente, hay distintos tipos de liderazgo, ustedes lo saben, pero yo creo que tengo y lo digo din falsa modestia, creo que tengo una facilidad para liderar equipos de trabajo, que es lo que me fascina de esto del retail, y entre más nos sumemos a esto, oye el trabajar en un ambiente, yo siempre digo en el retail estaba la costumbre que el trabajar con risa era flojera

E1: mm

GT/J/01: yo digo todo lo contrario, depende de la risa, cuiden la risa, siempre les digo, cuiden la risa, pero para mí verlos trabajar sonriendo, riéndose, es que hay un buen ambiente de trabajo y la productividad va a aumentar, o sea saquémonos eso de que la risa es flojera, eso es un buen ambiente de trabajo así que, eso po chiquillos, un abrazo

E2: muchas gracias, Luis

E1: muchas gracias, Luis

E2: que estés muy bien

E1: estés muy bien, estamos al habla

GT/J/01: vale, chao, chao

