



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

PARTE I

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

Alumno: Sergio Barrantes Fernández

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.

1.- INTRODUCCIÓN	3
Descripción de la Industria del Retail y su situación laboral.	3
Pregunta de Investigación	6
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
2.- DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	6
Presentación de Empresas Retail S.A., descripción de sus líneas de negocios	6
Misión-Visión-Valores corporativos	7
La Visión de la Compañía	7
Su Misión	7
Descripción de Línea de Negocio de Ventas, funcionamiento.	7
Descripción de estrategia de Línea de Negocios de Ventas	8
Número de trabajadores total y de la línea de negocios de Ventas	8
Estrategia, valores de Recursos Humanos de la Empresa	9
La Visión de Recursos Humanos	9
Su Misión	9
Fenómeno del ausentismo por licencias médicas en la empresa.	10
3.- MARCO TEÓRICO	13
Definiciones de Servicio y Productividad en el Retail	13
Definiciones de Ausentismo en el Retail	15
La importancia del ambiente laboral, relacionado con la productividad y el ausentismo.	20
Gestión del cambio para la aplicación de un Plan de Calidad de Vida	23
4.- PROPUESTA METODOLÓGICA	25
Metodología Relación Ausentismo-Productividad	25
Metodología para investigar los Factores que determinan el Ausentismo	28
Bibliografía:	30
Anexo 1:	36
Anexo 2	36

1.- INTRODUCCIÓN

Descripción de la Industria del Retail y su situación laboral.

La industria del comercio minorista, abarca una serie de empresas cuyos negocios se desarrollan en la venta de productos manufacturados a grupos de personas denominados “segmentos”. Dentro de la industria, existen diferenciaciones de acuerdo al tipo de producto que ponen a disposición de la población, tales como Supermercados, Tiendas para el mejoramiento del hogar, venta de vestuario, electrónica, línea blanca, electrodomésticos, cadenas de farmacias y otros locales de venta de productos especializados.

La noción de industria del Retail se utiliza para distinguir, dentro del comercio minorista, a los grandes grupos empresariales (holding) de venta masiva Martinic & Stecher (2020), también conocido como Multitiendas o Tiendas por Departamentos dentro de los cuales se destacan: Cencosud, Falabella, La Polar, Ripley, Walmart Chile, SMU, Retail S.A., ABC-DIN, entre otras. Esta industria se caracteriza por un uso intensivo de mano de obra, en Chile el Retail emplea alrededor de 500.000 trabajadores (Fundación Sol, 2016), siendo también, de acuerdo a investigaciones de Martinic & Stecher (2018) una de las más importantes en términos de aporte (21%) al PIB nacional y generación de empleo (20% de todos los ocupados en Chile trabajan en el sector comercio);

De acuerdo a las definiciones de Martinic & Stecher (2018), estas empresas tienen un alcance a lo largo de todo el país, desde Arica a Magallanes, con la estrategia de situar tiendas en las zonas de la ciudad con mayor afluencia de personas. Aun cuando pertenecen a un Holding, las tiendas tienen libertad de acción dentro de una estrategia general, son administradas por un Gerente de Tienda, con secciones individuales de ventas de productos, vestuario, electrónica, línea blanca, muebles, entre otros, denominadas “Pisos” cada piso lo lidera un Gerente, Supervisor de Ventas o de Piso, quienes tienen a su cargo trabajadores de primera línea (vendedores, cajeros, apoyos de ventas). Cada tienda tiene entre 200 y 500 trabajadores, dependiendo de los metros cuadrados y del volumen de ventas; en 2015 las tres empresas más importantes en Chile (Falabella, Ripley, Paris) emplearon en total a 49.253 trabajadores Martinic & Stecher (2020).

Esta industria se caracteriza por otorgar a sus trabajadores ingresos promedio entre 1,5 y 2,5 sueldos mínimos (Fundación Sol, 2016), sumado a una alta rotación que se acerca al 40% (La Tercera, 2017); un sistema de salario mixto con gran preponderancia de remuneración variable, amplias jornadas de trabajo, distribución de turnos con trabajo en fines de semana y festivos, polifuncionalidad y una fuerte orientación de servicio al cliente.

El Retail basa su negocio en el Servicio, con un modelo de atención personalizado en base a la figura de un vendedor comisionista, principalmente en los

departamentos de productos más complejos y especializados o también denominadas “áreas duras” (muebles, línea blanca, electrónica). Bajo este modelo, la organización del trabajo se concibe como un mercado en donde las comisiones de ventas representan el capital en juego, y los vendedores concurren a este y compiten individualmente por maximizar sus utilidades Martinic & Stecher (2020).

Martinic & Stecher (2020) describen que, dentro de la misma tienda se encuentra el modelo de venta asistida (asistentes de ventas, cajeros) en departamentos con menos complejidad o “áreas blandas”, donde el cliente puede “auto atenderse” por lo que no es necesaria la presencia de un vendedor. En este modelo, los incentivos económicos se organizan con base en bonos de carácter colectivo asociados al cumplimiento de metas de venta y por indicadores de satisfacción al cliente e individuales asociados con la asistencia y puntualidad al trabajo, acorde a las descripciones que realizan Martinic & Stecher (2020).

En un estudio realizado por Martinic & Stecher (2020), respecto a la subjetivación de los trabajadores del Retail en Chile, determinan las principales fuentes de sufrimientos y padecimientos en este sector, que permiten tener un panorama de las condiciones a las cuales se enfrentan los trabajadores y que afectan su satisfacción laboral. En su investigación, determinaron como la principal fuente de sufrimiento las extensas jornadas laborales en general de 11:00am a 21:00 pm y a un sistema de turnos 5x2 o 6x1, perdiendo “vida familiar” como celebraciones, cumpleaños o festivos importantes; siendo las mujeres las que más lo resienten, tanto por el distanciamiento de sus hijos, como el cansancio físico y mental que les genera esta doble jornada, que implica el trabajo y el cuidado del hogar. Tomando en consideración que el Retail es intensivo en contratación de mujeres, 53% de acuerdo a reportaje de Revista Pulso (2018), este sufrimiento se expresa con mayor intensidad en esta industria. Una segunda fuente de padecimientos se reporta en la regulación de las propias emociones en las interacciones con los clientes, teniendo en mente las continuas exigencias de logro de metas y en un contexto de intensificación del trabajo ante la reducción de trabajadores. Estas presiones, describen los trabajadores, los llevan a episodios de ansiedad y trastorno del sueño por trabajar tanto en la tienda, con la respectiva emisión de licencias médicas. Otro factor importante descrito en la investigación, se relaciona con el maltrato de los clientes hacia los trabajadores, con experiencias de abuso, humillación, violencia verbal y psicológica, donde los clientes buscan demostrar una superioridad de clase y de género frente al trabajador de primera línea.

Las características del Retail, anteriormente enunciadas, como lo expresa la Fundación Sol (2016) la constituye en uno de los sectores con mayor riesgo psicolaboral, viéndose afectada la calidad de vida de quienes allí laboran, y cuyos efectos adversos se manifiestan en rotación y ausentismo, provocando grandes pérdidas económicas en términos de costos de desvinculación y de capacitación de nuevos empleados.

Si bien existen características propias del Retail, que la convierten en una industria exigente y estresante, Martinic & Stecher (2020) también describen que entrega espacios para que los trabajadores puedan desarrollar habilidades sociales, de interacción entre ellos y con los clientes, generando vínculos permanentes; así como también, entrega la posibilidad de aprendizaje, capacitación y desarrollo de destrezas. En el caso de los trabajadores con mayores años de experiencia, les permite desarrollar identidades de oficio relacionadas al comercio y las ventas; el comercio ofrece también la oportunidad de desarrollo de carrera, basados en el mérito personal, los trabajadores pueden optar a promociones internas y alcanzar niveles jerárquicos superiores hasta un nivel Gerencial.

Las peculiaridades del Retail, con sus padecimientos y oportunidades, son reconocidos por las empresas del rubro, ante lo cual generan estrategias en gestión de personas que intentan amortiguar los puntos negativos e impulsan los aspectos positivos del trabajo, algunos ejemplos, descritos en las memorias de los principales retailers como Falabella, Ripley y Cencosud declaran la realización de programas de mentoring, de inserción laboral de jóvenes, campañas de voluntariado, campañas con sentido social, programas de equidad de género, de talento digital, de formación y crecimiento profesional que los ayude a desarrollar carrera, gestión de clima laboral y calidad de vida. Todos estos programas, tienen directa relación con el desarrollo profesional de sus trabajadores para compensar de cierto modo las características negativas intrínsecas de esta industria.

La presente investigación se realizó en Retail S.A., una empresa de larga trayectoria en la Industria del Retail en Chile, con presencia a nivel nacional a través sus tiendas desde Iquique a Puerto Montt, con un 5% de participación de mercado en cuanto a nivel de ventas de tiendas por departamento y una dotación de 3600 trabajadores. La Empresa, contiene todas las características de la industria descritas anteriormente, sus padecimientos y oportunidades, y en los últimos años ha experimentado un alza en los niveles de ausentismo por licencia médica en sus áreas de Ventas, fenómeno que no ha sido explorado y que ésta investigación tratará de abordar desde el punto de vista de los motivos que impulsan a los trabajadores a ausentarse y a presentar licencia médica; así como determinar cuál es su impacto sobre la productividad en los equipos de trabajo, en miras de conocer el fenómeno desde su base y qué efectos tiene sobre la competitividad de la empresa.

Pregunta de Investigación

¿Cuál es el impacto del ausentismo por licencias médicas en la productividad y los factores que influyen en el ausentismo de los trabajadores de las áreas de ventas de las tiendas Retail S.A. de la región metropolitana?

Objetivo general

Medir y analizar el impacto del ausentismo por licencias médicas sobre la productividad e identificar las principales causas por las cuales se genera este ausentismo dentro de las áreas de ventas de las tiendas Retail S.A. de la región metropolitana.

Objetivos específicos

- Determinar el grado de relación entre las licencias médicas y la productividad a nivel general y entre las tiendas Retail S.A. de la región metropolitana.
- Identificar los principales factores que el trabajador considera, para tomar la decisión de ausentarse utilizando una licencia médica.
- Describir y comparar el ausentismo por licencias médicas de las áreas de ventas, mediante algunas características de tipo sociodemográficas.
- Identificar las diferencias de impactos productividad entre las tiendas y elaborar un ranking de acuerdo a sus diferencias, para así determinar las prioridades en las acciones de intervención.

2.- DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Presentación de Empresas Retail S.A., descripción de sus líneas de negocios

Retail S.A. es una empresa Sociedad Anónima Abierta (S.A.), con más de 70 años de trayectoria en la competitiva industria del Retail en Chile, su principal línea de negocio es el Retail liderado por la Gerencia de División Sucursales, responsable de la comercialización de productos y servicio al cliente que realiza a través de su cadena de 28 tiendas a lo largo país.

La Competencia de Retail S.A. está compuesta por tiendas de departamento tales como Falabella, París, Ripley y La Polar, y también con tiendas más especializadas tales como ABC-DIN, Dijon, Corona, Tricot, Johnsons, Fashions Park y otras.

Considerando la información de las empresas cuyos estados financieros son públicos (Falabella, Cencosud, Ripley, La Polar, Tricot y ABC-DIN, Dijon), la participación de mercado asciende aproximadamente a un 5,3% en venta de tiendas de departamento.

Retail S.A. basa su estrategia de negocio en la atención integral de los clientes externos de los segmentos C3-D de la población, con un enfoque permanente a entender sus necesidades, con el objeto de desarrollar un modelo de servicio personalizado que permite resolver sus necesidades de consumo.

Misión-Visión-Valores corporativos

La Visión de la Compañía

“Ser el actor de Retail financiado más enfocado en mejorar la calidad de vida de sus clientes, lográndolo con el más entusiasta y comprometido equipo humano y de manera responsable y transparente con la comunidad”.

Su Misión

“Ser especialistas en entregar soluciones integrales a las necesidades de consumo y financieras de los segmentos masivos de la población, con una gran experiencia de compra, evolucionando con el crecimiento económico y el desarrollo socio-cultural de estos segmentos.”

Los Valores centrales que sustentan la cultura de Retail S.A. son el **Respeto, Integridad, Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Calidad de servicio, Mérito personal y el Rol Central de Jefes y Supervisores.**

Toda la información relacionada con la descripción de la organización, se ha obtenido de la memoria Retail S.A. 2019.

Descripción de Línea de Negocio de Ventas, funcionamiento.

El negocio de ventas de productos de la empresa se encuentra bajo la administración de la División Sucursales, responsable de la gestión comercial, Venta al detalle de productos de vestuario, calzado, perfumería y accesorios, además de vender artículos para el hogar como electrodomésticos, electrónica, decoración de hogar, telefonía, menaje, entre muchos otros productos. También, es la encargada

de administrar las operaciones y servicios de post venta en cada una de sus tiendas o sucursales.

Las sucursales, al igual que la práctica en la industria, constituyen una unidad de negocios aparte, con cierto margen de maniobra dentro de los lineamientos corporativos, lideradas por un Gerente de Tienda quien tiene a su cargo Supervisores de Ventas, encargados de supervisar la gestión comercial de los equipos de ventas de cada uno de los pisos o secciones. Cada sección tiene sus propias metas de ventas que contribuyen a la meta global de la tienda.

Descripción de estrategia de Línea de Negocios de Ventas

La estrategia de ventas de Retail S.A. se encuentra en línea con las prácticas de la industria, en cada sección de la tienda existen áreas “duras” y “blandas”. Las áreas “duras” de ventas especializadas y más complejas poseen “cajas isla” operadas simultáneamente por un grupo de no más de 4 vendedores, quienes se encuentran atentos a la llegada de clientes, tomando una actitud activa. Para lograr la venta, cada trabajador debe abordar al cliente, resolver todas sus inquietudes, consultas técnicas y otras que se presenten previo a concretar la venta, una vez llegado el acuerdo lo dirige hacia su caja y realiza la operación, finalizando el proceso de venta, capitalizando el ingreso de la empresa y la comisión respectiva. Este proceso de atención personalizada, requiere de habilidades de comunicación y un enfoque permanente en el servicio al cliente.

Por otro lado, las áreas “blandas”, de venta menos compleja en la cual el cliente no necesita una atención especializada, operan con un centro de cajas atendidos por Cajeros o Asistentes de Ventas, quienes, al contrario de las áreas “duras” no se mueven de sus puestos para abordar clientes, su actitud es más pasiva. Reciben los productos ya elegidos por los clientes y realizan la transacción en su caja asignada, aportado a la meta colectiva asignada a su sección.

Número de trabajadores total y de la línea de negocios de Ventas

Los negocios de la compañía se llevan a cabo a través de sus tiendas desde Iquique a Puerto Montt, su casa matriz se ubica en la ciudad de Santiago, cuenta con una dotación total de 3600 trabajadores, de los cuales un 60% presta servicios en las áreas de Sucursales, con un promedio de 54 trabajadores por establecimiento. Los rangos de edad de los trabajadores de la empresa van desde los 19 a los 84 años, el principal grupo se encuentra entre los 25 y 35 años que agrupa el 32% de la dotación global, un 66% de los trabajadores tiene menos de 45 años y una media de 40 años de edad. La antigüedad en la empresa concentra un

55% entre 0 y 5 años, constituyéndose en una empresa con trabajadores adultos joven y baja experiencia en la empresa, en línea con el comportamiento de la industria.

Retail S.A. no posee un registro de nivel de escolaridad de cada uno de sus trabajadores, sin embargo, es política de la empresa que cargos en áreas de Back Office al menos tengan un título técnico profesional, en las áreas de Ventas el requisito es tener 4to medio cursado y aprobado.

En cuanto a género un 63% de nuestra dotación son mujeres, superior al promedio de 53% en la industria del retail, que es la segunda industria con más participación de mujeres luego de la Banca que alcanza un 55% de participación femenina (Revista Pulso, 2018), esta participación se encuentra a diferentes niveles, tanto operativos como niveles ejecutivos y hasta en el directorio con una integrante femenina.

Estrategia, valores de Recursos Humanos de la Empresa

La gestión de personas se canaliza a través de la Gerencia de Recursos Humanos Corporativa, desde allí se entregan las políticas y lineamientos para el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores Corporativos. A nivel táctico se canalizan a través del Departamento de Administración de Personal. La Gerencia de Recursos Humanos posee su propia Visión y Misión, las cuales se encuentran descritas en un manual de políticas de Recursos Humanos, disponible en la intranet de la Compañía.

La Visión de Recursos Humanos

“La Visión del área de Recursos Humanos, es ser reconocida por brindar un efectivo servicio y apoyo especializado en materia de personas al resto de las unidades organizacionales, que les facilite el logro de sus objetivos, dentro de una cultura de calidad, con alto compromiso, desempeño y satisfacción laboral.”

Su Misión

“La Misión del área de Recursos Humanos, es generar y promover condiciones, mediante el establecimiento de políticas, normas y procedimientos estratégicos, que permitan grados crecientes de alineación de los objetivos organizacionales con los de las personas que trabajan en ella, que facilite atraer, incorporar, mantener, incentivar y desarrollar al mejor contingente de personas disponibles en el mercado laboral pertinente. Lo que permitirá, a su vez, a la organización cumplir sus objetivos estratégicos, en un entorno laboral grato y desafiante, que cumpla rigurosamente con la normativa laboral vigente, promoviendo desempeños sobresalientes con los

mejores estándares de calidad de vida en el trabajo, aportando valor a la empresa y contribuyendo con la generación de empleos de calidad al crecimiento económico de la nación.”

Toda la información relacionada con Recursos Humanos, se ha obtenido de la política corporativa de Recursos Humanos Retail S.A...

Un punto que destaca tanto en la visión como en la misión de la Gerencia de Recursos Humanos es la promoción del desempeño en los trabajadores de la empresa, promoviendo una evaluación permanente desde las líneas de supervisión y estableciendo una evaluación formal, bajo un mismo modelo corporativo, al menos una vez al año (actualmente suspendidas por los efectos del estallido social y la pandemia generada por el Covid-19), a la vez también se realiza de forma ascendente desde el trabajador a su jefatura directa. Estas evaluaciones, son consideradas como un derecho para el trabajador a saber qué es lo que se espera de él y cómo su jefatura percibe su desempeño durante un periodo específico de tiempo.

En línea con el anterior punto, se expresa el compromiso de la Gerencia por conseguir altos estándares de calidad de vida y satisfacción laboral, como parte de una preocupación y desafío constante para la gestión de personas en Retail S.A. Es por esto que Retail S.A. realiza anualmente una encuesta de Clima Laboral en el formato Great Place to Work (GPTW), (actualmente no se realiza esta encuesta desde 2016), acotado a las áreas de ventas, reportes que permiten conocer el estado del Clima Laboral en cada una de las tiendas y determinar puntos de mejora respecto a los años anteriores.

Fenómeno del ausentismo por licencias médicas en la empresa.

Para la consecución de la Visión, Misión, Valores y estrategia de la Compañía es muy importante la presencia continua y permanente de trabajadores especializados, comprometidos y dispuestos a resolver cualquier necesidad que los clientes presenten al concurrir a sus tiendas y otorgar un servicio de calidad (output) que sea una ventaja competitiva dentro de la industria.

En el contexto de las empresas de Retail, como es el caso de Retail S.A., el output entregado a los consumidores se encuentra directamente relacionado con el factor trabajo, dentro del cual el ausentismo es una antítesis del tan valorado presentismo y juega un rol relevante en la empresa. El no contar con trabajadores especializados de forma permanente dispuestos a satisfacer las necesidades de los Clientes, conlleva a disminuir los niveles de servicio esperados y a su vez significa emprender esfuerzos adicionales y costos de oportunidad para la empresa, en tiempo de

selección, contrataciones de reemplazos, capacitaciones adicionales sobre técnicas de venta y atención de clientes, afectando a su vez los inputs resultantes, ocasionando un deterioro permanente en la productividad esperada; por ello, reducir los niveles de ausentismo permiten prolongar este conocimiento en el tiempo, crecer en la curva de aprendizaje y adquirir la experiencia necesaria para atraer, retener y fidelizar al cliente para que, una vez finalizada la venta, mantenga su voluntad de volver a comprar, generando un ciclo de rentabilidad permanente para la Compañía.

En la actualidad, Retail S.A. presenta importantes niveles de ausentismo, primando el generado por licencias médicas, de acuerdo a cifras recopiladas desde las bases de datos del Departamento de Administración de Personal, la empresa recibió un promedio de 490 licencias mensuales a nivel nacional en el 2019, y una media de 15 días perdidos por cada licencia. Esta cifra es superior al promedio nacional de 10,4 días (CCS, 2018); si consideramos la dotación total actual de la empresa de 3.600 personas, esta cifra corresponde a un 13,6% de ausentismo mensual. En lo que va de 2020, producto de la pandemia generada por el Coronavirus (Covid-19) la cantidad de licencias médicas se incrementó en casi un 50% llegando a 890 licencias mensuales y una media de 16 días por licencia.

Las elevadas cifras de este tipo de ausentismo, de acuerdo a la experiencia del Jefe de Departamento de Administración de Personal, han provocado problemas en la compañía, puesto que disminuye la disponibilidad permanente de colaboradores para atender a los clientes, obligando a re-ajustar los turnos de trabajo entre los equipos, generando una carga adicional de trabajo a los miembros que se mantienen en sus puestos sin emitir licencia médica, influyendo sobre la productividad total del equipo. Tomando en consideración que también en estos casos el ausentismo por licencia médica, puede implicar un reemplazo con un nuevo integrante, se genera un efecto sobre la dinámica del grupo, Obholzer (2020) indica que mientras más ocurra esta dinámica, el grupo se vuelve menos eficaz en cuanto a su capacidad de atender clientes, haciendo referencia también a los reemplazantes, quienes al no conocer los procedimientos y formas de realizar las tareas, deben ser asesorados por otro integrante con el consecuente efecto de ralentizar el trabajo del grupo en general. Estas dinámicas, sumadas a los factores de padecimiento intrínsecos de la industria descritos anteriormente, pueden actuar como un factor estresor adicional para los equipos de ventas y probablemente también en su productividad.

Retail S.A. no posee estudios previos respecto de los causantes del ausentismo por licencias médicas, tampoco de su implicancia sobre la atención de clientes y consecuentemente sobre la venta y la productividad de cada tienda; la falta de información al respecto, ha producido que la solución inmediata al ausentismo por licencias médicas sea el sobrecargar a los equipos o bien el reemplazo de persona a persona, esto genera costos adicionales en reclutamiento y selección, entrega de uniformes, capacitaciones, beneficios y genera ineficiencia de costos al no permitir a

estos departamentos trabajar con una planificación acorde a las temporadas conocidas en el Retail, como la venta escolar, los días de la Madre, del Padre, día del Niño y Navidad.

En cuanto a las buenas prácticas de gestión del ausentismo en el Retail en Chile, las empresas que compiten con Retail S.A. en esta industria como Falabella, Ripley y Paris no tienen formalizadas en sus memorias o informes de sostenibilidad una gestión específica del ausentismo, sin embargo, si presentan programas de Calidad de Vida, Equilibrio Laboral y Gestión de Clima organizacional, que de una u otra forma repercuten en la decisión del trabajador a ausentarse de su lugar de trabajo.

Esta investigación, dada su característica de proceso de investigación acción, ampliará el conocimiento de la empresa respecto a esta problemática y permitirá que la Gerencia de Recursos Humanos, se involucre como un socio estratégico de la compañía, como lo señaló Valenzuela (2020) en su clase de Investigación Acción II “para que Recursos Humanos sea mirado como un socio estratégico debiese estar observando e investigando constantemente los fenómenos organizacionales que ocurren al interior de la empresa”.

De acuerdo a los antecedentes proporcionados el Subsistema de Recursos Humanos que relaciona la problemática planteada, es el de Gestión de Desempeño, lo vinculamos bajo la mirada de investigar cuales son las principales causas del alto ausentismo por licencias médicas que presenta Retail S.A. y en qué grado influye sobre la Productividad de los equipos de trabajo en la gestión de ventas.

Dado que cada industria tiene sus singularidades, para medir la productividad, las empresas han creado variados indicadores, de acuerdo a la información entregada por el Jefe de Gestión Retail de Retail S.A. en una conversación telefónica con uno de los integrantes, entregó información respecto a los indicadores de productividad utilizados en la Compañía, como es la Venta por persona (Vta.\$/PP), que permite establecer cuántas personas se necesitan para alcanzar cierto nivel de ventas, por ejemplo, si se espera vender como meta M\$100, necesitaría 10 vendedores a una tasa de M\$10/persona. De este modo podemos establecer una relación preliminar entre el ausentismo por licencia médica dentro de un grupo, ya que, siguiendo el mismo ejemplo, si, de los 10 vendedores que necesito, repentinamente por una licencia médica un vendedor se ausenta del equipo, esos M\$100 se distribuirán entre los 9 restantes, quienes a su actual productividad no alcanzan la meta anteriormente expuesta de M\$100, generando un efecto negativo sobre el indicador de productividad por el tiempo que dure el ausentismo del trabajador.

3.- MARCO TEÓRICO

Definiciones de Servicio y Productividad en el Retail

La competencia dentro de la industria del Retail, se encuentra determinada principalmente por los niveles de servicio que cada empresa pueda entregar a sus clientes, debido a que comercializan productos manufacturados semejantes entre unos y otros. Los consumidores pueden encontrar el mismo producto en una Multitienda, en un local mediano, en un negocio de barrio o una Micro y Pequeña empresa que realiza ventas por redes sociales, lo que hace la diferencia para que el cliente opte por una u otra empresa es el nivel de servicio que ésta le entrega. Las empresas de Retail agregan valor a los consumidores, mediante atributos como ubicaciones convenientes (utilidad de lugar), están abiertos las 24 horas (utilidad de tiempo), venden mercadería diversa (utilidad del servicio) y tienen varias opciones de pago y crédito (utilidad de posesión) Kerin et al. (2014).

El servicio, de acuerdo a lo descrito por Correa et al. (2018), es un proceso intangible que no puede ser pesado ni medido, requiere de algún grado de interacción con el cliente, es perecible y dependiente del tiempo, no puede ser replicado. El llamado momento de la verdad, descrito por Albrecht (2001), que refiere a cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y obtiene una primera impresión sobre la calidad de su servicio, es único para cada encuentro con el cliente. Al contrario de un producto, el servicio no puede ser almacenado, ya que son frecuentemente producidos simultáneamente con su consumo. Correa y Gutiérrez (2017) señalan “la relación con el cliente emerge como una cuestión estratégica, pues el desempeño del servicio depende fuertemente de la disponibilidad y de la calidad de la actuación de los funcionarios, bien como del propio cliente.”

En este contexto, resulta complejo gestionar y medir los niveles de servicio que las empresas entregan a sus clientes y que le permitan tomar decisiones estratégicas. Bajo este escenario surge el concepto de Productividad, un informe de la Biblioteca del Congreso Nacional (BCN) define productividad laboral en términos genéricos como la cantidad de producto generada por trabajador (BCN, 2020). Achabal (1984), indica que particularmente los investigadores con una orientación económica, han definido productividad como una relación de entrada y salida expresada en una variedad de formas. Mankiw (2007) define productividad como “Cantidad de bienes y servicios producidos por cada hora de trabajo”. Otros autores muestran la productividad como un concepto de cómo una salida eficiente de una compañía es generada y si los objetivos específicos son alcanzados. English y Marchione (1983), Heaton (1977), Shaw (1978). Achabal (1984), destaca que las variables de salida miden la capacidad de la organización de captar la demanda como una función de

los recursos utilizados, es decir, la capacidad de la empresa de hacer ventas, más que las ventas por sí mismas. En el libro de Heaton (1977) "Productividad en empresas de servicio", la efectividad de la salida es incluida en su definición de productividad.

"Ser productivo significa lograr o alcanzar, productividad en empresas de servicio, que envuelve tanta eficiencia con los recursos que son utilizados y la efectividad de los servicios prestados".

Teniendo en cuenta las definiciones anteriormente descritas, el concepto de productividad en empresas de servicio se relaciona con las habilidades personales de los agentes de ventas, para influir en la decisión de compra del consumidor, tiene sus dificultades de medición ya que depende de variados factores, más allá de los niveles de ventas, como son la composición del mercado en cuanto a competencia (cantidad de competidores, creación de monopolios), valor de los salarios, valor del metro cuadrado, tecnología utilizada, intensidad en el uso de mano de obra, características urbanas, factores laborales y preferencias de los consumidores Griffith et al. (2007).

Para superar esas dificultades, algunos autores como Griffith et al. (2007), Achabal (1984), Sellers-Rubio (2007), Toniut (2020) toman como referencia conceptos de productividad del Retail, relacionándolas con el concepto de productividad de los servicios como una relación entre los inputs y outputs en cuanto a los recursos utilizados respecto a la efectividad de los servicios prestados, para Achabal (1984) el output de un retailer es un "producto extendido", estos bienes son transformados en un commodity totalmente diferente, aun cuando su apariencia física a menudo no cambia por sí misma.

Considerando los antecedentes previos y para otorgar una conducción a la empresa, se debe limitar el efecto o productividad del servicio, a propiedades medibles y cuantificables dentro de los cuales podemos considerar la utilización de indicadores claves de desempeño o KPI (Key Performance Indicators) que se definen como una medida del nivel de rendimiento de un proceso, descrito como la relación entre dos o más variables, generalmente expresada en términos porcentuales, dentro de los cuales, para empresas de Retail, podemos encontrar: Cantidad de clientes atendidos por cierto periodo de tiempo, N° de clientes atendidos respecto a los que ingresan, Facturación por horas, Remuneraciones pagadas respecto a las ventas, Ventas por metro cuadrado, Ventas por trabajador y Ventas Totales por Tienda, entre otros (ver anexo 1).

Definiciones de Ausentismo en el Retail

La Real Academia Española de la Lengua en su página web, define el ausentismo como “Abstención de la asistencia a un trabajo o de la realización de un deber” (RAE, 2020). La OIT la define como “La no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas” Taylor (1983). Diferentes modelos han tratado de explicar las causas del ausentismo laboral, Kaiser (1998) comienza desde el punto de vista individual, que otorga una correlación negativa con la satisfacción laboral, y por lo tanto variables organizacionales relacionadas con la cultura, valores, actitudes de los empleados que influyen en la motivación de los trabajadores, pueden influir en los niveles de ausentismo que presentan. Otros estudios enfocados al ausentismo, también intentan determinar sus posibles causas. Puc-Valdez (2005), en un estudio con enfermeras y ausentismo injustificado, determinan que este es causado principalmente por un ambiente laboral adverso y maltrato de parte del jefe inmediato. Nicholson (1985) investiga los efectos de una cultura de ausentismo y el contrato psicológico sobre éste, mostrando que una “cultura de ausentismo” tiene efectos sobre los grupos, reforzando el orden social de la organización y sus bases; en este contexto, el ausentismo en una organización con marcada cultura al respecto, se muestra “normalizado” por los grupos. Estos estudios modelan el ausentismo en términos generales, con un mayor nivel de detalle pueden ser vistos desde dos puntos, la ausencia por voluntad propia del trabajador y ausencia que tiene una justificación por motivos de salud, que es considerado como “ausentismo justificado” y es el objeto de estudio de esta investigación.

El ausentismo justificado en Chile se formaliza mediante la entrega de un documento denominado Licencia médica, según define la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) “Se entiende por licencia médica el derecho que tiene el trabajador de ausentarse o reducir su jornada de trabajo, durante un determinado lapso de tiempo, en cumplimiento de una indicación profesional certificada por un médico-cirujano, cirujano dentista o matrona, reconocida por su empleador en su caso, y autorizada por la COMPIN o Institución de Salud Previsional según corresponda, durante cuya vigencia podrá gozar de subsidio especial con cargo a la entidad de previsión, institución o fondo especial respectivo, o de la remuneración regular de su trabajo o de ambas en la proporción que corresponda”.

Existen distintas tipificaciones de licencias médicas según el tipo de diagnóstico: Licencias por enfermedad común, por descanso maternal, por enfermedad grave del hijo menor de 1 año, por accidente del trabajo o incapacidad laboral y por patología del embarazo. Esta investigación tiene como foco principal, el estudio del ausentismo laboral por licencias médicas comunes. El ausentismo laboral por licencias médicas, ha sido objeto de variados estudios en nuestro país, ya que influye directamente sobre los costos de las empresas y del estado. En el contexto nacional, Rojas (2014) realiza un estudio descriptivo del ausentismo laboral en

trabajadores del sistema público de salud en Chile, en esta investigación se incorporan características sociodemográficas para realizar una descripción y comparar entre distintos centros de salud. Contreras (2016) investiga los impactos económicos del ausentismo por licencias médicas en el personal de la Universidad del Bio-Bio, analizados en base a variables sociodemográficas y cómo se distribuyen las pérdidas por licencias en estas variables.

Mendoza (2015) en su artículo de investigación “Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público”, indica que el ausentismo laboral por causa médica es la primera de las tres causas que generan mayor gasto público en salud en Chile, basándose en informes del Ministerio de Hacienda. En este mismo artículo, se indica que al revisar diversos predictores de ausentismo laboral de acuerdo a los efectos que tienen en modelos predictivos, se pueden clasificar en tres grandes grupos: *Los culturales, Los situacionales y Los individuales*.

Al revisar cada clasificación encontramos que el artículo precisa que las características “culturales” se asocian a la población general de un país o región y también se refieren a la cultura de una compañía. Cuando se habla de los situacionales se refieren a los agentes externos a las personas y que se originan al interior de las empresas como lo son los roles, las prácticas y procedimientos; aquí los predictores con mayor apoyo empírico son nivel jerárquico, la remuneración y el clima psicológico, otros como permisividad organizacional, conflicto de rol y estabilidad en el trabajo no tienen apoyo empírico claro. Al referirse a los individuales, se consideran las variables propias del individuo y que están fuera de los límites de las empresas; los que mayor sustento empírico tienen son género y edad, los que no han encontrado sustento son los que se refieren a salud del trabajador, número de hijos; por otro lado, registran resultados estadísticos muy bajos los relacionados al estado civil y compromiso organizacional.

El mismo estudio hace mención, a que si se relaciona el ausentismo con la satisfacción laboral se encuentra que es una variable mediadora entre los aspectos individuales y los situacionales, en ellos se encuentran ámbitos intrínsecos y extrínsecos a considerar respectivamente. Al establecer una relación con el ausentismo, se plantea que las ausencias de corto plazo 1 ó 2 días son manejadas a voluntad por el trabajador, “situación irregular” que se puede confirmar en los modelos que identifican licencias médicas fraudulentas, como aquellas más cortas, recurrentes o de diagnósticos difíciles de comprobar. Este estudio nos indica que, no siendo concluyente, las mujeres tienen mayor probabilidad de ausentarse independiente de las profesiones y nivel jerárquico que tengan; su ausentismo estaría mayormente relacionado con su nivel de insatisfacción y del clima psicológico percibido. Uno de los aportes significativos de este estudio, es que lograron cubrir todos los estamentos de cargos del Hospital dando amplitud y profundidad a la muestra.

En otros estudios, se ha considerado la investigación referente a “Factores Asociados a Accidentes, Enfermedades y Ausentismo Laboral: Análisis de una Cohorte de Trabajadores Formales en Chile”, este estudio nos hace presente que tener un ambiente de trabajo sano, es fundamental para fomentar *la productividad, la motivación, el espíritu de trabajo, la satisfacción y la calidad de vida general*. Un ambiente saludable no sólo es evitar accidentes o enfermedades profesionales, Hoffmeister L. et al. (2014) nos hace presente que “*Las intervenciones de promoción y prevención deben reconocer el efecto combinado de factores sociales, personales, ambientales y de condiciones de empleo y de trabajo que afectan la salud del trabajador*”. Una de las conclusiones del estudio, hace referencia a que los hombres muestran una tasa de ausentismo por accidentes o enfermedades profesionales superior a las mujeres, existiendo una relación directa entre la magnitud de la tasa de días de ausentismo y la edad e identificando diferencias según el tipo de actividad económica de la empresa. En el estudio también se hace mención a que, existen múltiples investigaciones indicando que las tasas de incidencia de accidentes de trabajo son mayores en los hombres que en las mujeres, en los trabajadores más jóvenes que los de edad avanzada, y en industrias como la construcción, la manufactura y la salud, existiendo alguna evidencia de un mayor riesgo de lesiones laborales en población trabajadora obesa comparado con quienes tienen un estado nutricional normal.

Se ha encontrado una investigación de Gómez et al. (2014) que se refiere a los “Factores de Riesgo Psicosocial y Satisfacción Laboral en una Empresa Chilena del Área de la Minería “. En este artículo aparece un concepto muy interesante que hace referencia al ámbito “biopsicosocial” que se orienta a la *“integración de los factores biológicos, psicológicos y sociales”* y la importancia de promoverlos en los lugares de trabajo; debido a que éstos no son tan evidentes como las accidentes de trabajo o las enfermedades profesionales, pero cada vez están más latentes porque se relacionan con aumento de ausentismo, estrés, ansiedad y otros problemas que atañan tanto a la empresa como a los colaboradores. Gómez P. et al. (2014) indica que *“las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento psicológico, la experiencia y el talento, así como en la autogestión y la atención a necesidades individuales y colectivas de los empleados, de la organización y de la sociedad en general”*. Por eso es importante, considerar estos aspectos, porque el bajo desempeño no solo afecta al colaborador en su productividad sino también incide en la organización e imagen de la empresa. El estudio concluye que: *“Existe una relación significativa y negativa entre factores de riesgo y satisfacción laboral; en las dimensiones trabajo activo y posibilidades del desarrollo, apoyo social en la empresa y calidad de liderazgo, compensaciones y doble presencia, indicando que a mayor riesgo psicosocial percibido menor es la satisfacción laboral”*. La Encuesta ISTAS21 realizada en Retail S.A. el año 2018, nos arroja que la dimensión “Doble Presencia” se encuentra entre nivel medio y alto, lo cual se deja como un antecedente para ser contrarrestado en la encuesta que se aplicará.

Saldarriaga y Martínez (2007) plantean, que las tasas de ausentismo se han incrementado en todos los países industrializados por encima del 30% durante los últimos 25 años, a pesar de las mejoras en la oferta, la calidad de la asistencia sanitaria y las condiciones socioeconómicas. En el análisis del ausentismo, hacen notar lo importante que es considerar la existencia de una etiología multifactorial; porque influyen Variables del individuo, como son las motivaciones, necesidades, hábitos, valores, habilidades y conocimientos, Variables de tipo ocupacional, como el tipo de empresa, los métodos de producción y el tamaño de la planta laboral y Variables relacionadas con la organización, el clima laboral de la empresa y las políticas institucionales.

En este estudio, se evidencia que el estilo de vida, el tipo de trabajo y el clima organizacional son factores determinantes de los procesos de Salud-Enfermedad en las poblaciones laboralmente activas, por tal motivo es de vital importancia reconocer que en el ámbito ocupacional se requiere de un proceso evaluativo permanente, que permita definir los factores implicados en la reducción del nivel de salud y productividad de los empleados.

Actualmente las condiciones de vida, se caracterizan por exposiciones a agentes como estrés, ruido, contaminación, violencia, dieta desequilibrada y especialmente sedentarismo. Si se revisan los resultados de este estudio, las enfermedades respiratorias son la principal causa de incapacidad médica laboral (31%). El ausentismo es mayor en mujeres que en hombres (RR 1,65; IC 95% 1,53-1,77). Existe una relación directa entre el ausentismo y la edad (RR 1,25; IC 95% 1,12-1,38). El ausentismo laboral está asociado con el sedentarismo (RR 2,17; IC 95% 1,72-2,73).

Saldarriaga y Martínez (2007) concluyen, que el ausentismo por causa médica se asocia a factores biológicos, culturales y de comportamiento; estos deben tenerse en cuenta en el diseño de programas de prevención y promoción de la salud en el ámbito laboral.

Si bien es cierto, cada estudio considera un enfoque diferente en sus aspectos generales, las cuatro investigaciones coinciden en lo importante que es la satisfacción laboral de los colaboradores para generar este “win-win” que se espera entre empleado y empleador.

En una revisión de literatura, que relaciona el fenómeno del ausentismo con productividad podemos destacar el trabajo de Miller (2008), quien investiga este tema en maestros de colegio y estimaron que “gran parte de las ausencias de los maestros son injustificadas y que menoscaban la productividad”. Su investigación se basó en investigar cómo influyen sobre la productividad una serie de indicadores dentro de los cuales se encontraba el ausentismo y la experiencia en número de años, en esta investigación, el ausentismo tenía una correlación negativa sobre la

productividad. Años antes, en la década de los 80 's, una investigación de Allen (1983) analiza las pérdidas económicas causadas por el ausentismo, encontrando efectos relativamente bajos. A su vez, desde otro punto de vista, en un estudio anterior, Allen (1981) mide los efectos del salario sobre el ausentismo, que refleja una relación negativa y altamente significativa; por lo tanto, mejoras en la compensación producen un efecto de disminución de los ausentismos de los trabajadores.

Un reciente estudio descriptivo realizado por la Cámara de Comercio de Santiago (2018), estima que más del 80% del ausentismo laboral es explicado por licencias médicas, con un promedio de 10,4 días por trabajador en el periodo 2017-2018, aumentando un 11% respecto al periodo 2015-2016, incremento superior en número y gasto de lo que sugiere el crecimiento de la fuerza laboral chilena, “generando una pérdida de productividad a las empresas y a la economía como un todo, traducida en mayores costos y menor eficiencia” (Cámara de Comercio de Santiago, 2018). El estudio de la Cámara de Comercio de Santiago, entrega señales de una relación directa entre licencias médicas y productividad, asegurando que provoca una pérdida de productividad para las empresas y la economía; ante esto, se hace necesario establecer cuál es el parámetro de productividad que se considera o a qué se refieren con productividad.

El ausentismo laboral ha sido un fenómeno ampliamente investigado debido a sus efectos en los costos para el Estado, las empresas y su impacto en los equipos de trabajo. Variados factores han sido destacados como causantes del ausentismo, los cuales podemos observar, que no dependen únicamente del individuo sino también de la cultura de la industria y de la organización, de las dinámicas grupales, y de acciones directas o indirectas de la administración de la empresa. Los factores más nombrados, tienen relación con la satisfacción laboral, variables organizacionales como una “cultura de ausentismo” que lo normaliza al interior del grupo, los valores organizacionales, actitudes de los empleados que influyen en la motivación de sus compañeros, un ambiente laboral adverso y problemas de liderazgo de Jefaturas inmediatas, el clima psicológico percibido, también factores situacionales como son los roles, el nivel jerárquico (a mayor responsabilidad menor ausentismo), las prácticas, procedimientos y la estructura de remuneración. Cuando nos referimos a los factores individuales, se consideran las características propias del individuo y que están fuera de los límites de las empresas; en este contexto, aquellos con mayor sustento empírico son género y edad, los que no han encontrado sustento son los que se refieren a salud del trabajador, número de hijos; por otro lado, registran resultados estadísticos muy bajos los relacionados al estado civil y compromiso organizacional.

La importancia del ambiente laboral, relacionado con la productividad y el ausentismo.

Como hemos visto, el mundo del retail es muy competitivo, lo cual se relaciona con los niveles de servicios que cada empresa puede otorgar a sus clientes. Existen estudios relacionados al concepto de "Trabajo emocional" en el que los trabajadores deben desplegar todas sus habilidades en el minuto preciso, para adaptarse a cada situación laboral que se les presente. Aquí se produce una disonancia, en cómo se sienten y cómo deben actuar para estar a la altura del nivel de servicio requerido por la compañía. Este fenómeno, se ha observado en las personas que trabajan en el sector de servicios.

El concepto de trabajo emocional, que se observa específicamente en el ámbito laboral, donde las emociones juegan un rol fundamental en la satisfacción laboral, el funcionamiento grupal, liderazgo, violencia y acoso, y más recientemente el denominado trabajo emocional como característica intrínseca del puesto de trabajo y su influencia en la organización, Feldman y Blanco (2006).

Si observamos y relacionamos con el ausentismo, podemos inferir en que el estilo de vida, el tipo de trabajo y el clima organizacional son factores determinantes en el proceso de salud-enfermedad en los grupos laborales activos; por eso la importancia de que hoy se reconozca la emocionalidad en el trabajo. Existen muchas definiciones y clasificaciones para las emociones, pero sin importar la que se utilice, éstas se generan en el ambiente laboral, teniendo importantes consecuencias en el bienestar de los colaboradores, en el ambiente organizacional y en general en la productividad, Feldman y Blanco (2006).

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.

Gestión del cambio para la aplicación de un Plan de Calidad de Vida

Se ha conceptualizado productividad, ausentismo, ambiente laboral, trabajo emocional, calidad de vida y otros conceptos; pero todo esto no se puede dejar de relacionar con la Gestión del cambio (GC), porque permitirá centrar los esfuerzos en los procesos tanto personales como organizacionales para el logro de objetivos.

Creasy (2009) indica que la Gestión del Cambio, "Es el proceso, herramientas y técnicas para administrar el lado humano del cambio con el objeto de lograr los resultados requeridos por el negocio. La gestión del cambio incorpora las herramientas organizacionales que deben ser utilizadas para ayudar a los individuos a hacer las transiciones exitosas personales que resulten en la adopción y la realización del cambio".

Al considerar el modelo de la GC, la base es una investigación, lo que significa que habrá datos empíricos, evidencia y práctica para guiar las decisiones y acciones que permitan lograr un cambio exitoso al interior de una organización, Pariente (2012).

Para lograr un cambio exitoso, se necesita diseñar una estrategia para permear a toda la organización con los cambios que se quieren implementar. Se debe explicar el por qué, para qué y cómo se van hacer los cambios. Las resistencias al cambio son innatas al ser humano, porque “siente” que perderá algo, aparecen las actitudes de defensa y sobrevivencia, las desconfianzas, las frustraciones, muchos no comprenden los motivos, otros dirán que no tiene sentido y otros simplemente tienen baja tolerancia al cambio.

Tal como indica Husenman (2003), *“Las dos condiciones que estimulan la aparición defensiva de resistencias al cambio son la percepción de amenaza y la desconfianza en el otro”*.

Qué hacer cuando nos vemos enfrentados a la pirámide de la resistencia al cambio, en donde las personas no quieren, no puede o no conocen; aquí debemos contrarrestar este comportamiento con indagar, comunicar y capacitar, involucrando a los líderes y colaboradores, siempre un equipo multidisciplinario que apoye la gestión del cambio es importante como estrategia, es este convergen las fuerzas positivas y negativas que operarán en direcciones contrarias.

Un modelo para introducir cambios, es el de Kurt Lewin, que habla Descongelamiento, de Movimiento o Cambio y de Recongelamiento; este modelo nos permite analizar las fuerzas para implementar un balance que permita conseguir o ejecutar el cambio.

El descongelamiento es la etapa en la cual se prepara a la organización para vencer las resistencias individuales y grupales “romper el statu quo”, aquí se diseña una estrategia para motivar el cambio, se desarrolla una visión compartida, se genera un sentido de urgencia para que ocurra el cambio. Luego se pasa a la etapa de Movimiento donde se genera el cambio, aquí se introducen nuevas prácticas, se implementan nuevas metas, se refuerza el cambio, se combinan las fuerzas positivas y negativas; para finalizar con la etapa de recongelamiento, esta etapa se logra con la consolidación del cambio, con metas específicas, con trabajo en equipo para lograr la internalización definitiva de los cambios, valores, estrategias y/o, procesos. El recongelamiento incluye gestiones de reconocimiento a nivel individual y grupal, para fidelizar el cambio, a bajar las resistencias, a internalizar lo nuevo en la cultura, normas, políticas y prácticas de la organización.

Al relacionar servicio y productividad se observa una conjunción armoniosa, de lo que se espera en un Retail. Cuando esta armonía se ve afectada por factores externos, los cuales se relacionan con las personas, se observa ausentismo, afeción de la productividad, ambientes laborales hostiles y líderes desconectados de sus equipos. Aquí es preciso intervenir con una propuesta que recupere este círculo virtuoso, conjugando necesidades de la empresa y colaboradores.

4.- PROPUESTA METODOLÓGICA

El estudio será de tipo inductivo y mixto, basado en la recolección de datos primarios e información interna de la compañía, mediante la realización de entrevistas semi-estructuradas a Gerentes de Tienda, Supervisores de Venta para tener una perspectiva desde los líderes y a Vendedores y Asistentes de las tiendas Retail S.A. en la región Metropolitana, con el fin de conocer sus propios motivos y cuál es el efecto que el ausentismo por licencias médicas tiene sobre las dinámicas grupales.

En esta investigación, se abordará el ausentismo diario por licencias médicas comunes, independiente de la cantidad de días de cada licencia, se excluirán en el análisis las licencias de tipo Pre y Post Natal y las derivadas por Accidentes del Trabajo.

Para el desarrollo de este estudio, se utilizará información sociodemográfica de antigüedad, sexo, rango etario, metros cuadrados y ranking de ventas por establecimiento Retail S.A., que nos permitirá analizar si existen ciertos grupos representativos más proclives al ausentismo.

La información será extraída de las bases de datos, a la cual tiene acceso el Departamento de Administración de Personal y el Departamento de Control de Gestión Retail. La recolección de datos para efectuar el análisis relacional entre ausentismo por licencias médicas y productividad, se realizará directo desde las bases de ausentismo, datos demográficos, Evaluaciones de Riesgos Psicosociales (ISTAS 21) vigente desde 2018 y datos de venta diaria por tienda de todo el 2019. Debemos considerar también, que la información es de carácter estratégico y sensible para los colaboradores.

Para la ejecución de las entrevistas y con el fin de transmitir confianza a nuestros entrevistados, se incorporó un consentimiento informado; el cual se dio a conocer previo a la entrevista y cuyo objetivo era indicar el alcance de la entrevista y el carácter de confidencial de la actividad; el documento fue firmado por las partes.

Metodología Relación Ausentismo-Productividad

En este estudio se utilizará el concepto de productividad como la capacidad de los equipos de concretar una venta, tomando como referencia a Toniut (2020) quien aborda conceptos de productividad del retail, relacionándolos con el concepto de productividad de los servicios como una relación entre los inputs y outputs en cuanto a los recursos utilizados respecto a la efectividad de los servicios prestados; Correa y Gutiérrez (2017) señalan que el desempeño del servicio depende fuertemente de la disponibilidad y de la calidad de la actuación de los funcionarios, bien como del

propio cliente.” Estos conceptos pueden ser expresados mediante el indicador de la venta diaria por tienda, acorde a la revisión de la literatura anteriormente expuesta y también indicada en nuestro marco teórico.

Para hacer una comparación relacional que nos permita cuantificar el impacto entre la variable de ausentismo por licencia médica con el indicador de productividad definido, se utilizará un modelo Log-Lineal que permite identificar el factor beta (β) para medir el impacto, como la elasticidad de la variable independiente (ausentismo) sobre la variable dependiente (productividad), así como conocer las diferencias de factores beta, entre cada una de las tiendas respecto a un análisis en conjunto de todas las tiendas; con esta información, tiendas con valores beta mayores tendrían mayor sensibilidad ante variaciones en el ausentismo diario, y serían las prioritarias para enfocar los esfuerzos en gestionar la dimensión social para los colaboradores y la revisión de la productividad.

Dadas las características de la industria del Retail, con aperturas para atención de clientes de lunes a domingo, es posible obtener una data continua del año en revisión; tanto de la información de licencias médicas, como de la venta diaria. En este contexto, para construir los datos que permitirán desarrollar las variables aleatorias del modelo, respecto al ausentismo por licencias médicas, se consideró el número de personas por día con licencia médica, tomando en cuenta que las licencias afectan la dotación del equipo disponible para atención cada mes, también consideraron los turnos rotativos, los descansos dentro de la semana, considerando que la programación utilizada por la empresa, permite considerar un 67% de dotación de lunes a jueves, un 83% los días viernes y sábados (días con mayor venta) y un 50% los domingos; con la información expuesta se procedió a construir la **variable independiente** de licencias médicas, como una proporción de ausentismo por licencias médicas sobre la dotación disponible por cada día de venta. En este sentido, una variación en licencias médicas afecta la dotación disponible para realizar esta función. En cuanto a nuestra **variable dependiente**, las ventas, se utilizaron las cifras diarias de todo el año 2019, debido a que es una información sensible y estratégica para la compañía, además que en esta investigación se necesita medir su evolución en un periodo determinado, no se utilizaron los datos en sus valores absolutos, sino que las cifras de ventas diarias por tienda se transformaron en un número índice, cuya base 100 está determinada por el día que representa la mediana de los datos agrupados, por Ej. Si la mediana de las ventas del año 2019 para la tienda “Ahumada” fueron 10MM esa cifra constituye la base 100 de nuestro indicador, el resto de los datos constituyen una relación de la cifra respecto a la base. La decisión de considerar el año 2019, a pesar de un 4to trimestre complejo por los efectos del “Estallido social”, se tomó debido a la mayor distorsión que generó la pandemia del Covid-19 el año 2020 recién pasado, que forzó el cierre de tiendas por las cuarentenas obligatorias, y posteriormente ante los desconfinamientos paulatinos se implementaron medidas sanitarias de disminución de aforos en las tiendas, provocando una baja anormal de

las cifras de ventas de las tiendas, complementando con que esas medidas, indudablemente impactan la capacidad de los equipos para conseguir una venta, ya que hasta la fecha, las restricciones de la autoridad crean incertidumbre en las dotaciones disponibles de las tiendas al no contar con los equipos de ventas en su totalidad para atención de público. Por lo tanto, para nuestra investigación, las cifras de venta diaria de 2019 reflejan un escenario en condiciones “normales”, comparadas con 2020 que tiene una marcada alteración producto de la Pandemia.

Para efectos de este análisis no se consideraron los días de feriados irrenunciables para el Comercio establecidos por el artículo 2 de la ley 19.973, que obliga a cerrar sus establecimientos para atención de público, estos días son 1 de enero, 1 de mayo, 18 y 19 de septiembre y 25 de diciembre, adicionalmente tampoco fue considerado el viernes santo, ya que, como tradición la Empresa cierra todos sus locales ese día en particular

Con las variables determinadas y construidas, para medir el impacto del ausentismo por licencias médicas se utilizó un modelo de regresión Log-Lineal, cuya característica atractiva de acuerdo a Gujarati (2000), es que el coeficiente de la pendiente β_2 mide la elasticidad de Y respecto de X, es decir, el cambio porcentual en Y ante un pequeño cambio porcentual en X, información muy útil para cumplir con uno de los objetivos que nuestra investigación, qué es medir el impacto del ausentismo por licencias médicas como variable independiente (X) sobre el concepto de productividad de las ventas (Y). Bajo nuestras definiciones y datos disponibles diarios, los resultados de los estimadores del modelo reflejan como una variación en un 1% de las licencias médicas impactan en X% sobre las ventas diarias de la tienda, obteniendo una referencia clara y robusta del impacto de este tipo de ausentismo.

Considerando el modelo de regresión exponencial (Gujarati, Porter 2000, pág. 159):

$$Y_i = \beta_1 X_i^{\beta_2} e^{u_i}$$

El cual puede expresarse también como:

$$\ln Y_i = \ln \beta_1 + \beta_2 \ln X_i + u_i$$

Donde ln = logaritmo natural, el modelo lo podemos escribir como:

$$\ln Y_i = \alpha + \beta_2 \ln X_i + u_i$$

Donde $\alpha = \ln \beta_1$, este modelo es lineal en los parámetros α y β_2 , lineal en los logaritmos de las variables Y y X , y se estima por regresión de mínimos cuadrados ordinarios (MCO).

Si se cumplen los supuestos del modelo clásico de regresión lineal, los parámetros de esta función se estiman por el método MCO, considerando que:

$$Y_i^* = \alpha + \beta_2 X_i^* + u_i$$

Donde $Y_i^* = \ln Y_i$ y $X_i^* = \ln X_i$. Los estimadores de MCO obtenidos, $\hat{\alpha}$ y $\hat{\beta}_2$, serán los mejores estimadores lineales insesgados de α y β_2 , respectivamente (Gujarati, Porter, 2000).

Para este estudio, se recopilaron los datos de ausentismo por licencia médica en los equipos de venta de la región Metropolitana: Vendedor Integral, Cajero Integral, Promotor de Ventas, Apoyo Integral Ventas, estos cargos tienen un enfoque al servicio y a lograr que el cliente tome la decisión de comprar algún producto. Se consideraron dentro del estudio, las tiendas de Alameda, Ahumada, Puente 640, Puente 696, Puente Alto, San Bernardo, Maipú, Quilicura y Melipilla, ubicadas dentro de la región Metropolitana.

Metodología para investigar los Factores que determinan el Ausentismo

En relación a conocer los principales factores, que influyen en la decisión de los trabajadores para ausentarse utilizando licencias médicas, se realizaron entrevistas semi-estructuradas de forma presencial a una muestra dirigida a 4 jefaturas, con cargos de Gerentes de Tienda y Supervisores de Venta con rangos de edad entre 45 y 65 años, con un promedio de 52 años, 2 hombres y 2 mujeres, con antigüedad en la empresa entre 8 y 27 años; con un promedio de 16 años. También se realizaron entrevistas a 4 Vendedores y/o Asistentes de las tiendas Retail S.A. Alameda y Ahumada, ubicadas en la región Metropolitana, con rangos de edad entre 26 y 61 años, con un promedio de 46 años, 2 hombres y 2 mujeres, con antigüedad en la empresa entre 6 y 25 años; con un promedio de 14 años, que hayan hecho uso de licencia médica al menos en una oportunidad durante el año 2019. Para determinar la cantidad de entrevistas a realizar, acorde a Hernandez-Sampieri (2018) quien explica que para las investigaciones cualitativas, el tamaño de muestra no se fija a priori, sino que la muestra final se conoce cuando las nuevas unidades que se añaden ya no aportan información o datos novedosos. En este contexto, la entrevista N°8 proporcionó similar información a la desplegada por las entrevistas anteriores; sin agregar datos novedosos, sumado a las restricciones de desplazamiento y distanciamiento físico que dificultaron la

concertación de otras reuniones, se decidió tomar como muestra definitiva las 8 entrevistas a 4 jefaturas y a 4 Vendedores y/o Asistentes de tienda.

La entrevista tendrá como enfoque, indagar en los factores que, de acuerdo a la revisión literaria descrita en el marco teórico y a nuestra experiencia, pueden ser los principales causantes del ausentismo por licencias médicas, teniendo como perspectiva inicial la visión de las Jefaturas de Ventas, respecto a su experiencia con el ausentismo por licencias médicas y su efecto sobre la productividad de su área, esto nos ampliará la perspectiva en una instancia previa a la entrevista con los Vendedores.

Con base en los diferentes estudios, que se han expuesto en el marco teórico, se ha considerado el planteamiento de Saldarriaga y Martínez; el cual se orienta a 3 importantes variables que son: Las de los Individuos, de la Organización y Ocupacionales. En las variables del individuo influyen las motivaciones, necesidades, hábitos, valores, habilidades y conocimientos; en la variable de tipo ocupacional inciden el tipo de empresa, los métodos de producción y el tamaño de la planta laboral; y variables relacionadas con la organización influyen el clima laboral de la empresa y las políticas institucionales.

Para lograr rescatar la mayor cantidad de información, relacionada con los factores que influyen en la decisión del trabajador de emitir licencias médicas, se analizaron las 8 entrevistas. La información obtenida, se clasificó en códigos de segundo orden, los que a su vez se clasificaron en una dimensión final, para terminar en una agrupación macro, que permite realizar un análisis más acotado. El realizar un análisis agrupado de la información obtenida en las entrevistas, permitirá obtener los ejes de acción concretos y medibles, para ser abordados en el plan de acción.

1.- Códigos de segundo Orden: Los cuales se obtienen del resumen que se realiza en el marco teórico, y que tienen relación con los factores que se identifican en los diferentes estudios abordados.

- Roles de Jefaturas
- Satisfacción Laboral
- Actitudes de los Empleados
- Gestión del Cambio - Orientada a la adaptación de los constantes cambios en la Industria del Retail.
- Ambiente Laboral Adverso
- Cultura de Ausentismo
- Estructura de Remuneración - Dimensión Económica
- Género / Edad
- Valores de La Organización
- Compromiso Organizacional
- Acciones Directas o Indirectas de La Administración
- Clima Psicológico Percibido

- Prácticas y Procedimientos
- Motivación De Sus Compañeros
- No Considerado - como el entorno social del trabajador
- Nivel Jerárquico

2.- Dimensión Final: Es una clasificación propia, que se realiza acorde a los conocimientos adquiridos en el MG y en base a nuestras experiencias laborales. En esta dimensión, se agrupan los códigos de segundo orden según nuestra percepción de similitud y concordancia con las dimensiones relacionadas a: Satisfacción laboral, Cultura de Ausentismo, Rol del Líder, Ambiente Laboral y Actitudes de los empleados.

3.- Agrupación Macro: Considerando el planteamiento de Saldarriaga y Martínez, para lograr acotar los resultados de las dimensiones finales, y tener los ejes de acción para la propuesta de intervención, se concentrará en estas 3 variables: **Variables del Individuo** relacionadas con Actitudes de los empleados y Satisfacción laboral; **Variables de la Organización** como el Rol del Líder y Cultura de Ausentismo y **Variables Ocupacionales** como el Ambiente Laboral .

Codificación de entrevistados:

- GT/J/01= Gerente de tienda, Jefatura, Entrevistado N°01
- ST/J/02= Supervisor de tienda, Jefatura, Entrevistado N°02
- GT/J/03= Gerente de tienda, Jefatura, Entrevistado N°03
- AT/V/04= Asistente de tienda, Ventas, Entrevistado N°04
- VT/V/05= Vendedor de tienda, Ventas, Entrevistado N°05
- VT/V/06= Vendedor de tienda, Ventas, Entrevistado N°06
- VT/V/07= Vendedor de tienda, Ventas, Entrevistado N°07
- ST/J/08= Supervisor de tienda, Jefatura, Entrevistado N°08

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.

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.

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.

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 con 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