

**Stabio, José Ignacio**

# Factores que impulsan el ausentismo en el centro de contacto :el caso de la empresa Atento de la ciudad de Córdoba, Argentina

---

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Especialización en Dirección Estratégica de Recursos Humanos**

**Directora: Slek, Ana Carla**

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5



**FACTORES QUE IMPULSAN EL AUSENTISMO EN EL CENTRO DE  
CONTACTO. EL CASO DE LA EMPRESA ATENTO DE LA CIUDAD DE  
CÓRDOBA, ARGENTINA**



UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CÓRDOBA

*Universidad Jesuita*

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

Trabajo final integrador

**FACTORES QUE IMPULSAN EL AUSENTISMO EN EL CENTRO DE  
CONTACTO. EL CASO DE LA EMPRESA ATENTO DE LA CIUDAD DE  
CÓRDOBA, ARGENTINA**

Autor: **Lic. José Ignacio Stabio**

Directora: **Esp. Carla Slek**

2014

## **Agradecimientos**

Agradezco a todos lo que de una manera u otra han formado parte del proceso y culminación de esta Especialización. Significó tiempo y esfuerzo, pero la convicción mantuvo las fuerzas y ello me permitió no claudicar.

En esta instancia final, quiero agradecer a mi familia y amigos; y dedico muy especialmente este trabajo a mis padres, que me enseñaron el valor del saber y despertaron en mí el amor por el conocimiento, a ellos un *¡muchas gracias!*

## Índice general

1. Primeras aproximaciones al tema de estudio.....	9
Marco teórico.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Sobre la industria en Argentina .....	14
Descripción del problema.....	19
Análisis de ausentismo y financiero .....	24
Ampliando la teoría .....	27
Método de intervención (investigación) .....	28
Voces .....	30
Clima organizacional .....	33
Conclusiones .....	36
Bibliografía .....	37

## Introducción

La ciudad de Córdoba en conjunto con la de Buenos Aires constituyen, en nuestro país, el sector donde la actividad de los denominados centros de contacto se desarrolló a mediados de la década de 1990. En particular, Córdoba ofrece ciertas condiciones que determinan que, incluso en la actualidad, siga siendo una plaza tentadora para la inversión, motivo por el cual la industria creció exponencialmente en estos años, y llegó a posicionarse como la actividad de mayor empleabilidad.

Desde este punto de vista, ofrece una actividad laboral con una jornada de trabajo -en su mayoría- de 6 horas, con un modelo de contratación registrada ante los organismos de la seguridad social (lo que se conoce como trabajo *en blanco*, es decir, trabajo registrado, para mayor precisión) y con posibilidad de crecimiento vertical a través de la promoción interna. Ello, sumado a la existencia de una población con jóvenes, en una ciudad que cuenta con universidades referentes a nivel nacional, muchos de los cuales migran desde el interior de la provincia y, en muchos casos, deben solventar o ayudar a solventar los costos de vida para poder estudiar, convirtió a esta plaza en un lugar perfecto para el crecimiento del centro de contacto como industria.

Ahora bien, con el paso del tiempo y como parte del asentamiento del proceso laboral, comenzaron a surgir algunos inconvenientes, determinados -en parte- por el hecho de que la actividad careció de una reglamentación para su implementación. Así pues, el ausentismo, tema que abordaremos en el presente trabajo, se convirtió en uno de los principales hitos de afectación. Intentaremos encontrar las razones que explican el ausentismo en la industria del centro de contacto, y trataremos de poner luz a una situación que, actualmente, afecta a los centros de contacto de la ciudad. Para ello, valoraremos tanto la perspectiva del negocio -ya que el ausentismo representa uno de los factores de pérdida económica más importantes- como la de la persona y su consideración en una organización.

Si bien el tema posee un alcance importante para su desarrollo, intentaremos considerar los ejes fundamentales, mediante una explicación llana y gradual con la finalidad de que el lector pueda encontrar las coordenadas que lo guíen por el recorrido que proponemos en la presente comunicación.

Quienes trabajan en un centro de contacto y tienen personas a cargo saben que el ausentismo es una problemática real que afecta fuertemente al negocio, y que, según las políticas de la empresa, y con la asistencia del área de recursos humanos y el despliegue de una gran batería de acciones, se busca remediar o, al menos, a controlar. Cabe señalar aquí que es un negocio de márgenes de rentabilidad muy acotados, por lo que el ausentismo lo afecta de manera radical.

En este sentido, el presente trabajo busca ofrecer al lector un camino de análisis, de conocimiento de las principales causas del ausentismo para develar juntos cuáles serían los principales puntos de trabajo que permitirían contener un problema que está presente, que afecta a la industria en proporciones significativas y que requiere generar procesos mancomunados que lleven esta explotación sumamente interesante a un puerto de estabilidad para el empresario y de seguridad para el empleado.

El trabajo busca poner en discusión un tema clave en la sustentabilidad de la actividad para dar luz a aquellos puntos de relevancia, con el fin de iniciar un proceso que deje sus puertas abiertas para desarrollos futuros. La del centro de contacto es una actividad, como pocas, en la que se trabajan importantes volúmenes de operación, y en la que la tecnología aún no ha podido reemplazar al ser humano.

En ese sentido y comprometiéndonos con todos los grupos de interés involucrados con la problemática que abordaremos, queremos proponer líneas de pensamiento que puedan, tal vez, brindar tanto una optimización del negocio como una consideración de las necesidades de los empleados que equilibre los puntos críticos y dé sustentabilidad a la fuente laboral con regularidad operativa, valor agregado y buenas relaciones laborales.

En su especificidad, el trabajo tiene como objetivo conocer los factores psicológicos, sociales y organizacionales que motivan el ausentismo en una unidad de negocio conformada por 100 personas, situada en la industria del centro de contacto en la provincia de Córdoba. Buscamos determinar las causas por las que un teleoperador de centro de contacto reincide en ausencias de trabajo.

El ausentismo como objeto de estudio y acción representa para la industria uno de los mayores puntos de pérdida de rentabilidad y es uno de los de mayor participación en la balanza del resultado operativo de la actividad. Por tal motivo, nos interesamos en analizar qué lleva a que este indicador sea tan crítico en la

gestión de los centros de contacto, haciendo foco en la conducta del colaborador y los motivos que lo llevan a no cumplir con su jornada laboral de manera reincidente.

En el recorrido propuesto, haremos un despliegue teórico que nos oriente a conocer las causas y nos permita sentar las bases del que creemos es un tema gravitante de trabajo para todos los sectores involucrados.

## **1. Primeras aproximaciones al tema de estudio**

En líneas generales, el ausentismo es la manera de nominar las ausencias del colaborador a su jornada de trabajo. Esto no sería en sí mismo un incidente grave en la medida en que los volúmenes y su repetición en cortos periodos de tiempos se presenten. Es en este lugar donde nos centraremos como objeto de estudio y lo situamos en el campo del centro de contacto, ya que para quienes están en relación con esta industria representa un tema que impacta en la productividad y, en consecuencia, en el cumplimiento de los objetivos.

Como parte del desarrollo de este trabajo, intentaremos encontrar las causas y los efectos de la existencia de este problema y también haremos participar las voces de los distintos sectores presentes: a los empleados y a los gerentes de centros de contacto, y al sindicato de la industria. Para ello, recurrimos a la entrevista como instrumento de recolección de datos.

En conjunto con sus experiencias, el material académico seleccionado y la maduración de los conceptos, intentaremos poner luz sobre qué motiva a la existencia de este fenómeno en la operación de centros de contactos.

Es de remarcar que nos ha sido difícil encontrar trabajos dedicados al ausentismo y mucho más aún sobre la actividad del centro de contacto. Los hallazgos que pudimos rastrear en internet representan a otras culturas que si bien poseen líneas similares desde impactos o consecuencias, ostentan causas diferentes. Esto se da en parte por las legislaciones laborales de cada país y la historia de la actividad en ellos. Como veremos más adelante, la antigüedad y la cultura son claves en la composición del fenómeno.

### **1.1 El ausentismo laboral**

El ausentismo laboral es un fenómeno que posee su génesis en el momento mismo en que el trabajo se formaliza en jornadas diarias con asistencias programadas. Este fenómeno no distingue rangos, pero la incidencia más grave para el negocio, y más en un centro de contacto, se da en la línea de operadores, tema que abordaremos más adelante.

Cada empresa, ya sea pequeña, mediana o multinacional, siempre contará con un porcentaje de trabajadores que, justificadamente o no, se ausentará de su puesto de trabajo durante un periodo de tiempo indefinido. Los problemas económicos que el ausentismo conlleva para las distintas organizaciones producen

una serie de deficiencias a nivel organizativo que influyen negativamente en la planificación laboral y en el bienestar del resto de trabajadores que sí están presentes en sus puestos de trabajo.

En lo que refiere a los centros de contacto, la planificación del trabajo pretende colocar al personal adecuado en el momento justo para que pueda mantener la productividad y el cumplimiento de objetivos estratégicos. Sin embargo, cuando una o varias personas que están dentro de esta planificación no asisten por diferentes causas se genera un problema, que afecta la productividad del centro de contacto, la cual se refleja en el porcentaje o cantidad de llamadas abandonadas, o que no fueron atendidas en tiempo, así como la imposibilidad de cumplir con la meta de llamadas salientes para contactar a clientes estimada y el volumen de horas requerido para dar con el porcentual de rentabilidad esperado para el servicio.

En líneas generales, un centro de contacto es un gran reloj, que debe ser exacto en los dimensionados de personas con los que trabaja; es decir, la cobertura de horas hombre en los intervalos de los horarios de atención. Hora por hora se miden los denominados tráficos de llamada, y se evalúa si es necesario incluir más personas a la atención o es preferible trasladarlas a otra gestión. Generalmente, los centros de contacto son empresas donde se atiende a, o se gestiona la necesidad de, los usuarios finales de otra empresa. El capital humano representa un 80% de los costos del proveedor del servicio, ya que es la fuerza con la que se trabajan no solo los usuarios de un cliente en particular sino hasta de varios, desarrollando lo que se denomina multihabilidad o multi *skill*.

En definitiva, el proveedor es quien se ve afectado si el ausentismo crece, ya que, por lo general, en los contratos el cliente contratante no se responsabiliza por el mismo sino que solo se interesa por las transacciones generadas como un todo, y abona en consecuencia. Por lo que si el proveedor tuvo que emplear 10 personas o 50 para poder llegar a cumplir con el objetivo propuesto no es algo que al cliente contratante le interese mucho. Es, en este punto, donde el ausentismo cobra relevancia para el empresario y donde la afectación económica se hace presente.

En la otra margen, se encuentran los empleados de la actividad, que si bien a simple vista parece una tarea sencilla, la realidad marca su complejidad, con una gran vorágine y una demanda importante de energía; vale como indicador el hecho

de que un operador llega a comunicarse con 60 o 70 usuarios en una jornada de 6 horas.

## **1.2 La teoría de los sistemas**

Desde la mirada de Ludwig von Bertalanffy (1950), la denominada teoría general de sistemas fue, en origen, una concepción totalizadora de la biología (denominada "organicista"), bajo la que se conceptualizaba al organismo como un sistema abierto, en constante intercambio con otros sistemas circundantes por medio de complejas interacciones.

Este concepto de *sistema* resulta útil a los fines de nuestra investigación, en la medida en que es desde allí desde donde nos proponemos observar el fenómeno del ausentismo en la industria del centro de contacto. Nos interesa profundizar esas complejas interacciones presentes en los sistemas. Para ello, recurrimos a Niklas Luhmann (1998) quien aporta la idea de que la teoría de sistemas es una teoría con pretensiones universalistas aplicada sobre la sociedad. Afirma poder describir y explicar su funcionamiento como un complejo sistema de comunicaciones. De esta manera, propone un punto de partida radicalmente diferente al de las teorías tradicionales de la sociedad, que entienden al hombre como "unidad básica" de la construcción social.

Para Luhmann esta es una visión vétero-europea, que debe ser dejada de lado a la hora de analizar la estructura de la sociedad moderna: no los individuos sino las comunicaciones son las unidades constituyentes y reproductoras de los sistemas sociales. Los sistemas poseen características que los definen y sus partes al modificarse generaran impactos en la totalidad de los mismos, pasando estos a ser nuevos a partir de ese momento. La comunicación, en ese sentido, es clave ya que permite entender el mecanismo de interacción entre sus partes constituyentes y con el entorno.

En un intento por sumar estos aportes al plano de la administración proponemos establecer una relación con la visión de Don Hellriegel, John W. Slocum y Susan E. Jackson (2005) quienes definen una gráfica de visión de los sistemas básicos de la organización. Los autores indican que el punto de vista de los sistemas de la administración representa un enfoque para resolver problemas diagnosticados dentro de un marco de insumos, procesos de transformación, productos y retroalimentación. El sistema implicado puede ser un grupo de trabajo,

un departamento o una organización entera, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.



**Figura 1. Sistema de administración**

Cada sistema tiene ciertas fronteras que especifican los elementos que quedan incluidos dentro del mismo. Ello posee por objetivo conservar la integridad del mismo. Las organizaciones constituyen sistemas principalmente abiertos, en virtud de que existen múltiples interacciones entre ellos y su medio. Los autores, concluyen, entonces, afirmando que la teoría de sistemas es una parte fundamental que complementa la administración.

Por su parte, H. Koontzy H. Weihrich (2004) exponen que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno, en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Para ello, los administradores deberán desarrollar un aparato administrativo que cumpla con cada uno de los objetivos siguientes:

1. Cuando se desempeñan como administradores los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
5. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Este aporte se complementa con la visión de Terry y Franklin (2003), quienes

sostienen que la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

Si bien las empresas necesitan de la fuerza de trabajo, es correcto que exista la persona a cargo de la dirección del personal encargado de diversas funciones; es por esto que la administración se relaciona directamente con los recursos humanos. Este es el elemento más importante a dirigir para el buen funcionamiento de la organización.

George Bohalnder y Scott Snell (2010) refieren que administrar recursos humanos es un proceso de administración del talento humano para lograr los objetivos de una organización. Para trabajar con personas de manera eficaz es necesario entender el comportamiento humano y conocer los diversos sistemas y prácticas de los que se puede disponer cuando el objetivo sea generar una fuerza de trabajo capacitada y motivada.



**Figura 2. Marco general para la administración de recursos humanos**  
Fuente: Bohalnder & Scott, 2010

La figura anterior nos muestra el mapa de influencias que existen sobre el campo de los recursos humanos. Dentro de las mismas, nos centraremos sobre aquellos aspectos que afectan al problema que hemos decidido abordar en el presente trabajo. Previo a ello, haremos un recorrido por la industria y la empresa con la que trabajaremos.

## 2. El desarrollo de la industria del centro de contacto en Argentina

La industria del centro de contacto en Argentina se inició en la década de 1990. Desde sus comienzos surgió como un sector en crecimiento, que fue incorporando a los grupos con menores posibilidades de inserción laboral: jóvenes que ingresaban a su primer empleo.

Dentro de esta industria, es posible reconocer, por un lado, a empresas dedicadas a la comercialización de servicios de llamadas, y, por otro lado, a las denominadas *outsourcing* (Business Process Outsourcing [BOP]) que son aquellas empresas que basan su desarrollo en la subcontratación de funciones del proceso de negocio en proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la empresa, usualmente menos costosos o más eficientes y eficaces. Y finalmente, a compañías que poseen un centro propio dentro de la organización para atender a sus clientes, aquello que se conoce como *in house*.

En nuestro país, los centros de contactos crecieron de manera exponencial principalmente en el período comprendido entre los años 2002 y 2008. Según datos aportados por la consultora Frost & Sullivan, durante el 2010, el *outsourcing* en Argentina alcanzó las 34.000 posiciones de trabajo y 50.000 agentes, lo que representó una facturación de 685 millones de dólares. Por su parte, la consultora Sesa Select señala que en 2009 el sector *in house* empleó aproximadamente 84.932 personas. Según estos datos, se estima que actualmente trabajan en la industria más de 140.000 personas (Basile, 2014, 14 de noviembre).

La razón por la cual los centros de contacto hacen su aparición recién en la década de 1990 en nuestro país está directamente relacionada con una limitación en la capacidad de la red telefónica. Hasta ese momento las líneas existentes no contaban con la tecnología adecuada para soportar las funcionalidades que requerían los centros de contacto. El 8 de noviembre de 1990 dos consorcios de empresas internacionales tomaron a su cargo la mitad norte y sur de la red telefónica argentina, adjudicándose la región sur a Telefónica de España y la región norte a Telecom Francia.

Uno de los primeros cometidos de la privatización fue la digitalización de la red de telefonía, acción que tiempo más tarde posibilitaría el surgimiento de los centros de contacto. El gran cambio que produjo la digitalización fue la aparición del discado DTMF. Se cambió la telefonía analógica por la digital, lo cual facilitó la comunicación gracias a la paulatina desaparición del viejo pulso decádico, el cual

demoraba los procesos de discado, además de impedir el reconocimiento de la llamada entrante.

Con la telefonía digital llegan las tramas digitales en reemplazo de las viejas cabeceras de rotación. Estas tramas permitieron una distribución dinámica de las líneas que hizo posible el ingreso de la llamada por cien números diferentes (datos extraídos de *CCN. Call Center News*, abril de 2012).

## **2.1 El desarrollo de la industria en Córdoba**

Con más de 21.000 empleados, la provincia de Córdoba concentra el 39 por ciento del total de trabajadores de la industria de los centros de contacto en el país. En 2013, esta industria alcanzó el record de 54.000 empleos directos, convirtiéndose así en una de las mayores generadoras de trabajo calificado y registrado.

La provincia de Córdoba, con el 39 por ciento de participación, mantiene el primer puesto en generación de empleo, superando en casi 9.000 empleos a los que posee la Ciudad de Buenos Aires. A ellas les sigue Tucumán con el 16 por ciento del empleo. Por su parte, Chaco, en tan solo dos años, ya ha generado más de 4.400 empleos, la misma cantidad de empleos con los que cuenta la provincia de Buenos Aires.

Concretamente, Córdoba emplea a más de 21.000 personas en las distintas empresas de centros de contacto que operan en la provincia. Así, mantiene su liderazgo en generación de empleo en el sector, que ostenta desde el año 2008, cuando logró desplazar a la Ciudad de Buenos Aires del primer puesto en generación de empleo.

"Estas cifras demuestran que la industria de *call centers* se ha convertido en un potente generador de empleo calificado en nuestro país", indicó Marcelo Cid, presidente de la Cámara Argentina de Centros de Contacto (*Diario Alfil*, marzo de 2013, columna Negocios).

Un dato para destacar de la industria es que el 34 por ciento de las personas que trabajan en el sector son jefes o jefas de hogar, por lo que sostienen económicamente a sus familias. Además, el 17 por ciento tiene algún miembro más de la familia trabajando en el sector. Tal como lo indicó, Cid, "el sector es un significativo factor de inclusión laboral para miles de jóvenes que necesitan ingresar al mercado formal de trabajo y, también, para personas mayores que requieren

concluir su carrera laboral en un puesto de trabajo registrado" (*Diario Alfil*, marzo de 2013, columna Negocios).

Además, la industria se incorporó a la economía nacional como un relevante factor de multiplicación económica. Durante el año pasado, proveyó a la economía nacional más de 3.200 millones de pesos solo en sueldos, cifra a la cual hay que adicionarle más de 210 millones de pesos en concepto de mantenimiento anual de edificios y por renovación tecnológica.

Cuando fue presentada en sociedad, en el año 2012, la Cámara Argentina de Centros de Contacto difundió un relevamiento que daba cuenta de que para el 34 por ciento de los trabajadores del sector se trata de su primera experiencia laboral formal. Este relevamiento, realizado en todas las empresas miembros de la Cámara Argentina de Centros de Contacto, indicó además que el 80 por ciento de los trabajadores de centros de contacto en Argentina tiene los estudios secundarios completos. Además, el 44 por ciento estudia actualmente y el 34 por ciento son jefes de hogar. Por su parte, el 76 por ciento de la población de trabajadores de la industria son jóvenes de 18 a 30 años. No obstante, la industria de centros de contacto está incorporando cada vez más personas mayores de 31 años ("Córdoba lidera el ranking...", 2014, 16 de noviembre).

En cuanto a las empresas, cabe destacar que las que conforman a la Cámara Argentina de Centros de Contacto representan el 72 por ciento del total, empleando a 40.315 personas (69 por ciento están radicados en el interior del país). En tanto, la industria lleva invertidos en infraestructura más de 200 millones de dólares en todo el país. La inversión acumulada en mantenimiento es de 204 millones de dólares.

### **3. La empresa Atento: historia y caracterización**

Tal como referimos en el apartado Introducción, este trabajo se propone un análisis del fenómeno del ausentismo en la industria de los centros de contacto a partir del reconocimiento de esta problemática en una unidad de negocio conformada por 100 personas, situada en la provincia de Córdoba. Así y en adelante, concentraremos la mirada en la empresa Atento. Entendemos que las conclusiones a las que arribemos como parte del proceso metodológico dispuesto pueden ser extrapoladas a otras empresas.

En el año 1999 el grupo Telefónica, al que ya hicimos referencia, dio la directriz a sus filiales de España, Chile y Perú de segregar todos aquellos activos que estaban dedicados a la atención y gestión a clientes y que fueron consolidados dentro de un mismo grupo en el año 2000. En este sentido, se acordó abrir una línea de negocio independiente con el fin de aprovechar el crecimiento del sector y que al mismo tiempo permitiera al grupo Telefónica optimizar los costos en sus operaciones de atención a clientes.

Dentro del sector de lo que se conoce como *business process outsourcing* (BPO), tras su creación, la empresa Atento se posicionó como una de las principales compañías especializadas en la gestión de clientes (aquello que en el medio se denomina CMR, sigla de la expresión inglesa *customer relationship management*).

Con presencia en 16 países, esta multinacional es en la actualidad el mayor proveedor de servicios integrales de atención al cliente en los mercados de Latinoamérica y uno de los más importantes de todo el mundo. Reconocida por su papel como fuente de generación de empleo en los países donde está presente, Atento cuenta con una plantilla de más de 150.000 empleados y posee una cartera de alrededor de 500 clientes líderes en sectores como telecomunicaciones, finanzas, consumo, entre otros.

En el año 2011 la compañía obtuvo unos ingresos de 1.802 millones de euros, un 8,4 por ciento por encima de los registrados en 2010. Por zonas geográficas, Brasil representa el 53,6% de los ingresos, la región de las Américas un 30,6% y la región integrada por Europa, Oriente Medio y África (conocida como EMEA) un 15,6%.

Sin olvidar que forma parte de su propia estrategia de posicionamiento, en tanto el discurso entre otros usos ayuda a modelar la representación de la realidad, la empresa se presenta como "un interlocutor global eficaz y comprometido en la gestión de clientes", y como "una de las empresas mejor valoradas por sus empleados", que basa su "crecimiento en la diferenciación, implementada a través de la eficiencia operativa y la innovación".

La compañía ofrece soluciones personalizadas y de calidad para aquellas áreas de negocio de sus clientes que conllevan interacción con usuarios finales. Su portafolio de productos incluye ventas, crédito, mesa de ayuda, *back office* (trabajo sin contacto telefónico) y *service desk* (plataforma de soluciones tecnológicas), que

pueden ser combinados con lo que se denomina como soluciones verticales, y que representa aquellas soluciones específicas para un modelo de negocio determinado, adaptadas a un determinado sector económico o industrial (por ejemplo, telecomunicaciones, banca minorista, tarjetas de crédito, seguros, etc.). Algunos ejemplos de soluciones verticales implantadas en el negocio de Atento son las ventas B2B (la transmisión de información referente a transacciones comerciales, que normalmente se realiza utilizando tecnología como la *electronic data interchange (EDI)*, para enviar electrónicamente documentos tales como pedidos de compra o facturas), crédito hipotecario, seguros, financiación de vehículos, fraude y prevención y gestión de quejas.

Así, los servicios provistos por la compañía van desde la gestión de simples llamadas a la gestión de complejos procesos de negocio a través de los distintos canales y una compleja tecnología. Además, ofrece otros servicios de BPO y CRM a través de soluciones basadas en la cadena de valor de sus clientes. Todo ello mediante la utilización de sus plataformas tecnológicas, desde donde se automatizan los procesos de negocio de sus clientes y se produce la interacción con los consumidores finales a través de: encuestas, investigación de mercados, soluciones multicanal (telefonía, SMS, correo electrónico, redes sociales) y soluciones *rightshore* (aquellas que proporcionan la combinación óptima de servicios dentro del país del cliente, deslocalizados a un país cercano al país de origen del cliente, o deslocalizados a un país alejado al país de origen del cliente).

#### **4. La clave de la industria del centro de contacto como proveedor de telefonía**

Los servicios que ofrecen los centros de contacto, para aquellas compañías que son proveedoras de telefónicas, consisten en la gestión de sus clientes, ya sea a través de modelos de atención, ventas o *back office* (gestiones sin contacto telefónico). Estos servicios permiten básicamente contar con representantes capacitados en los procesos de gestión (comúnmente atención o ventas) que pueden operar en contacto con el usuario vía (teléfono, mail, redes sociales) o sin contacto a través del seguimiento de los tramites solicitados por sistema.

Indistintamente del tipo de gestión, generalmente la facturación se hace sobre horas gestión sobre las cuales se aplican penalizaciones o bonificaciones de acuerdo al cumplimiento de objetivos. De esta manera, un pilar básico para la

rentabilidad de estos negocios se construye sobre la relación directa entre las horas facturadas y las horas pagadas a los empleados.

Lo anterior hace referencia a que las empresas contratantes, generalmente, solo pagan las horas en las que el representante estuvo efectivamente en los sistemas trabajando. Así, el ausentismo no representa una carga a valorar para la empresa contratante del servicio. Es decir que la compañía proveedora debe afrontar los gastos por el ausentismo remunerado.

## **5. Descripción del problema**

El presente trabajo centra la mirada en el ausentismo laboral como objeto de estudio ya que éste representa una de las principales *palancas* de rentabilidad de la industria. Su optimización permite que la relación entre horas facturadas y pagas (horas que se paga al empleado y las horas facturadas al cliente contratante) nivele la balanza financiera y el cumplimiento de los presupuestos asignados. Como se indicó en la introducción, vamos a centrar nuestro análisis en 100 personas de una unidad de negocios que poseía en octubre de 2013 un porcentaje del 18% de ausentismo.

En este negocio al igual que en otros, y desde la perspectiva del empresario, el ausentismo de un empleado de su puesto de trabajo de manera no programada y repetitiva representa una pérdida económica. Ofrecemos un ejemplo: en los casos de las llamadas entrantes (conocidas en la industria como llamadas *inbounds*), tal el caso de la comunicación de un cliente a un 0-800, entre otras, el ausentismo impacta en los indicadores de gestión de satisfacción de los usuarios ya que sus llamados no son atendidos por no contar la empresa con el personal en línea. En igual parte, en las llamadas salientes a los clientes (llamadas *outbounds*), tal el caso de las campañas de ventas, entre otras, el ausentismo complica el cumplimiento de metas.

Aquí cabe la aclaración -que nos ayuda en el análisis de la situación- de que dependiendo del tipo de contratación del recurso, la cobertura del puesto de trabajo en caso de ausentismo para la empresa tiene el costo de horas extras.

Desde el punto de vista de la administración estratégica de una empresa, dos factores, la rotación de empleados y el ausentismo, tienen una repercusión directa en la planeación estratégica de recursos humanos y los procesos de reclutamiento. En este sentido, se hace necesaria una distinción entre rotación y

ausentismo. *Rotación del personal* refiere al movimiento de empleados que abandonan una organización. Esto supone a la organización costos directos e indirectos.

El proceso de reemplazar un empleado es lento y costoso. Por lo general, los costos se pueden dividir en tres categorías: los costos de separación del empleado que se va, los costos de reemplazo, y los costos de capacitación para el nuevo empleado. Estos costos se estiman de manera conservadora en dos o tres veces el sueldo mensual del empleado que se va, y no incluyen los costos indirectos como la baja de productividad del empleado antes de renunciar y el desánimo que experimentan los que se quedan y que tienen que trabajar horas extras debido a la vacante. En consecuencia, reducir la rotación de personal podría dar como resultado ahorros significativos para una organización.

En lo que respecta al *ausentismo* es posible mencionar que la frecuencia con la que los empleados se ausentan del trabajo también se relaciona de manera directa con la planeación de los recursos humanos y el reclutamiento. Cuando los empleados faltan al trabajo, la organización incurre en costos directos de salario perdidos y de disminución de la productividad. No es raro que las organizaciones contraten a más trabajadores solo para compensar la cantidad total de ausencias.

Además de estos costos directos, los costos indirectos pueden ser la base de un ausentismo excesivo. Una cierta cantidad de ausentismo es, de hecho, inevitable. Siempre habrá alguien que se tenga que ausentar del trabajo debido a una enfermedad, accidentes, problemas familiares serios u otras razones que justifiquen la ausencia. Sin embargo, el ausentismo crónico puede ser señal de problemas más profundos en el ambiente de trabajo.

### **5.1 La medición del ausentismo**

El porcentaje de ausentismo refiere al tiempo en el que no hubo por parte del representante la ejecución de su rol en la organización. Existe una fórmula que permite medir el ausentismo. La misma puede expresarse de la siguiente manera:

$$\text{Tasa de ausentismo: } \frac{\text{Total de horas trabajadas}}{\text{total de horas teóricas}}$$

La fórmula arriba descrita se compone por el cociente de las horas efectivamente trabajadas por el representante sobre las horas que debe ejecutar.

## 5.2 Costos del ausentismo

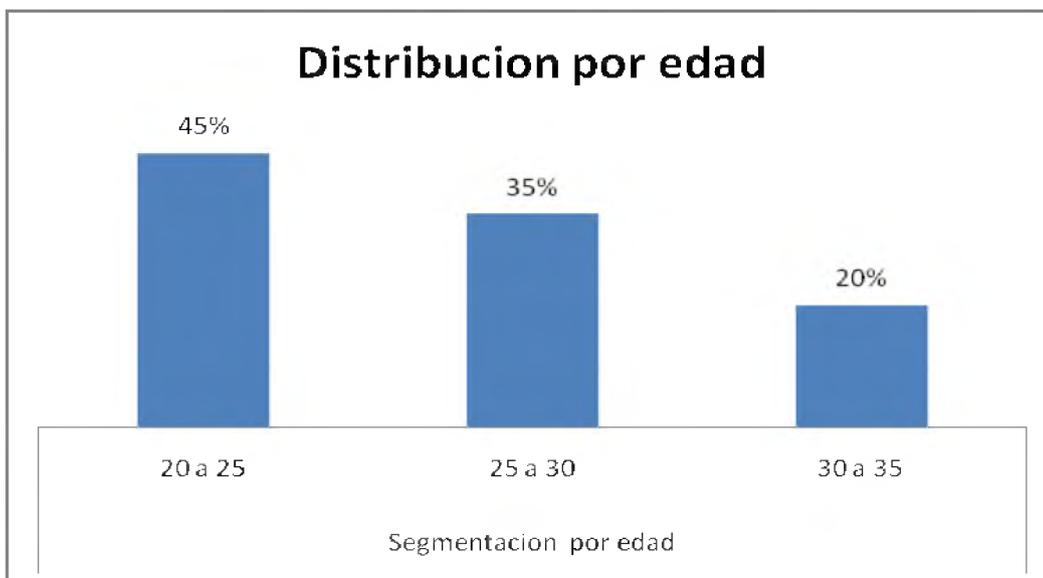
Los sistemas de contabilidad y de información tradicionales, a menudo, no generan datos que reflejen los costos del ausentismo. En consecuencia, su utilidad en la planeación de recursos humanos resulta limitada. Para acentuar el efecto del ausentismo en el desempeño de la organización, los gerentes deben traducir los datos a costos en dinero.

Aunque un empleador puede encontrar que la tasa total de ausentismo y los costos están dentro de un rango aceptable, sigue siendo recomendable estudiar las estadísticas para determinar si hay patrones en los datos. Rara vez el ausentismo se extiende de manera uniforme por toda organización. Podría ocurrir que los empleados de un área tengan registros de asistencia casi perfectos, mientras que los de otra área muestren un ausentismo frecuentes. Al monitorear estos registros diferentes de asistencia, los gerentes pueden evaluar dónde podría haber problemas y empezar a planear formas de resolver las causas subyacentes.

## 5.3 Análisis de campo

A los fines de iniciar el análisis, en primer lugar se explicará cómo se conforma el equipo de trabajo de la empresa objeto de nuestro estudio.

<b>Segmentación por edad</b>		
<b>20 a 25 años</b>	<b>25 a 30 años</b>	<b>30 a 35 años</b>
45%	35%	20%
45 empleados	35 empleados	20 empleados



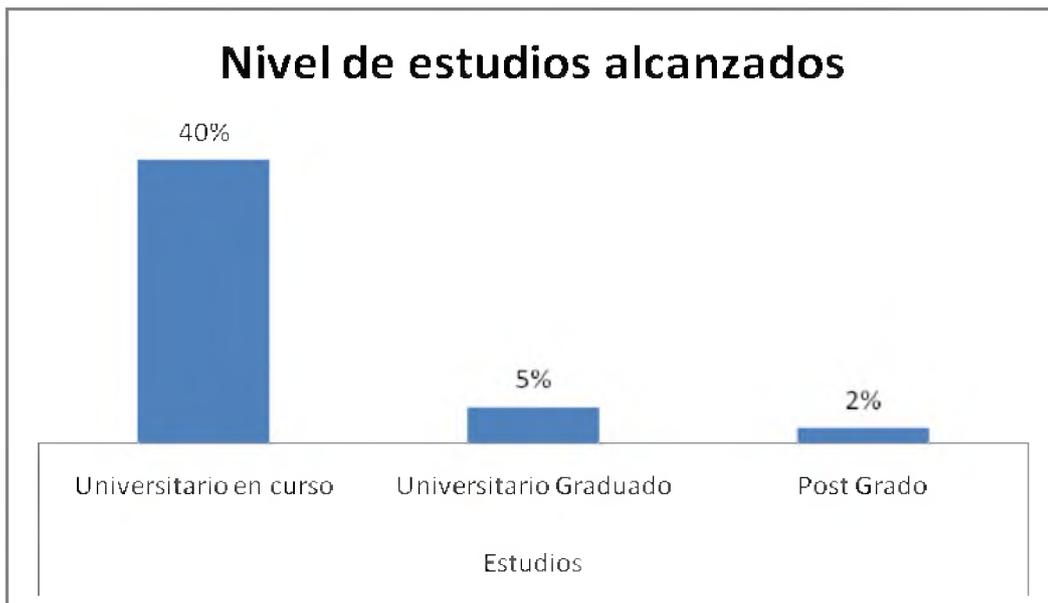
**Figura 3. Distribución de empleados por edad**

La figura 3da cuenta de que de las 100 personas que conforman la muestra un 45% está conformado por jóvenes que nacieron entre 1988 y 1993; y que el 80% está conformado por jóvenes que nacieron entre los años 1983 y 1993. Todos ellos posibles de ser encuadrados en el marco generacional conocido como generación Y.

Es por ello que nos permitimos enumerar solo algunas características de esta generación a modo de referencia para los análisis realizados con respecto al ausentismo laboral en la empresa con la que trabajamos. La generación Y valora y se ve motivada fundamentalmente por las oportunidades de desarrollo, la creatividad, la flexibilidad horaria, la relación amena y de buen clima laboral, en especial con su jefe. En lo posible, evita la presión y un salario alto no necesariamente representa su prioridad. Esta ajustada síntesis que permite definir a esta generación la retomaremos más adelante en lo que respecta al análisis de correlaciones con el ausentismo.

Ahora bien, continuado con la descripción de la muestra nos situamos en el nivel de estudios alcanzado.

Estudios alcanzados		
Universitarios en curso	Universitario graduado	Postgrado
40%	5%	2%
40	5	2

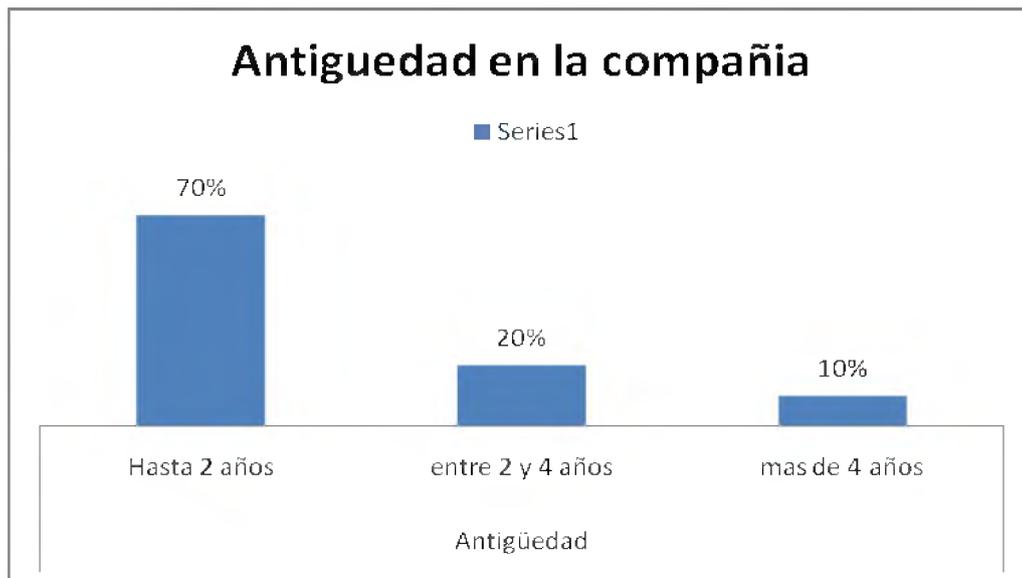


**Figura 4. Nivel de estudios alcanzados**

Todos los colaboradores que conforman la compañía ingresan con el secundario finalizado. Las jornadas de hasta 6 horas de trabajos permiten comenzar sus estudios de grado y, con la remuneración mensual, afrontar gastos de vida y de estudio.

Como sabemos, Córdoba es el punto de reunión de miles de jóvenes que provienen de todos los puntos del país a estudiar a nuestras universidades; y la industria del centro de contacto permite un acceso rápido, jornada de trabajo reducida, remuneración acorde y *en blanco*.

La figura 4 ofrece una correlación en este sentido. Así, observamos que si bien el 40% de la muestra se encuentra cursando sus estudios de grado, el 53% posee, al momento de la recolección de los datos, título secundario solamente. Más adelante, en la instancia de reflexión de las entrevistas realizadas nos centramos con más detalle en este punto.



**Figura 5. Nivel de estudios alcanzados**

En relación al tema del ausentismo, la rotación (cantidad de gente que ingresa y egresa de la empresa en un período determinado) es un dato que acompaña y explica en parte el porqué del ausentismo. Como vemos un 70% de nuestra muestra posee una antigüedad de hasta dos años, índice que en la industria está dentro de la distribución normal para gestiones fundamentalmente comprometidas con el cliente vía canal telefónico. Este porcentaje muestra que no es un trabajo con una tendencia temporal y circunstancial.

Llegados a este punto, y antes de pasar a los indicadores de ausentismo nos parece importante reflexionar sobre una serie de puntos. Tal como ya lo adelantáramos, la mayoría de los empleados que conforman la muestra de nuestra investigación son jóvenes que se encuentran en la línea generacional que va de 1980 a 1990. Forman, así, parte de lo que se conoce como generación Y. Muchos de los jóvenes que conforman esta generación estudian, validando con ello el paradigma que posee el centro de contacto; es decir, un trabajo que permite la convivencia con estudios superiores. Sin embargo, el análisis sobre, al menos, nuestra muestra nos señala que esta tendencia no se da, ya que la mayoría no estudia. Tiene al trabajo como su principal actividad dentro de la organización de su tiempo.

#### **5.4 Análisis de ausentismo y financiero**

A continuación, presentamos el modelo de impacto financiero vinculado al ausentismo en una comparación entre lo real, con un 18% de ausentismo en la

unidad de negocio analizada, y el teórico sobre un objetivo del 6% de ausencias para el sitio de Córdoba.

<b>Simulación financiera</b>	<b>Real</b>	<b>Teórico</b>
Personas	100	100
Jornada 6*5	30	30
Jornada 6*6	70	70
Horas teóricas presentes de un mes regular	18200	18200
Ausentismo de la unidad de negocio	18%	6%
Horas Reales	14924	17108
Valor hora a facturar simulado	\$ 100	\$ 100
Valor de facturación simulado	\$ 1.492.400	\$ 1.710.800
Pérdida de ingresos por ausentismo (\$ HT - \$ HR)	\$ 327.600	\$ 109.200
Pre resultado	\$ 1.164.800	\$ 1.601.600
Simulación de COV + COF	85%	70%
<b>Resultado final</b>	<b>\$ 990.080</b>	<b>\$ 1.121.120</b>

**Tabla 1. Situación financiera**

Como vemos las diferencias son significativas entre el escenario actual de la unidad de negocio y lo que pretende la compañía como objetivo. Sin lugar a dudas, la participación del ausentismo es determinante, ya que la línea de costos base (masa salarial y costos fijos) propios de la gestión son significativos también por lo que los márgenes de la industria son bajos.

El valor hora simulado, no es azaroso y está seleccionado entorno a los valores reales que posee la compañía.

<b>Ausentismo por concepto</b>	<b>Horas</b>	<b>% de participación</b>
<b>Enfermedad prolongada</b>	<b>6716</b>	<b>45%</b>
<b>Enfermedad propia</b>	<b>5671</b>	<b>38%</b>
Examen	2239	15%
Mudanza	298	2%

Horas teóricas presentes de un mes regular	18200
<b>Ausentismo de la unidad de negocio</b>	<b>18%</b>
Horas reales	14924

**Tabla 2. Distribución del ausentismo por motivo**

Los porcentajes son obtenidos del análisis de ausentismo de la compañía de los meses que van de enero a octubre del año 2013.

#### 5.4.1. Alcance de los conceptos

En el desarrollo precedente, se consideraron ciertos conceptos que debido a la especificidad de la temática abordada requieren, a nuestro criterio, una revisión. Por *enfermedad prolongada* se entiende a aquellas ausencias de más de 10 días corridos. Generalmente en este concepto están agrupadas mujeres embarazadas a quienes por su delicada condición el prestador médico prolonga el período de reposo para evitar cualquier riesgo con el bebé. Este indicador se ve afectado con más incidencia en época de invierno cuando las patologías vinculadas a gripes o enfermedades respiratorias están más propensas a propagarse.

El indicador *enfermedad propia* es el más controversial de los indicadores de ausentismo ya que está atravesado por un proceso que posee fisuras en lo que al prestador médico refiere, lo que posibilita que la persona aun no estando enferma puede presentar el aval de medicina laboral y justificar su día de trabajo.

Un ejemplo de ello es que si el colaborador se encuentra viviendo en una zona superior a los 15 kilómetros de distancia del centro de la ciudad habiendo llamado solamente al prestador de medicina laboral el día queda justificado y por la distancia en la que se encuentra no recibirá la visita de control de un profesional.

En general, resulta una práctica común y la forma que el supervisor tiene de remediarla es incentivando el compromiso, fidelizando e involucrando al colaborador en el negocio para suavizar el impacto.

La *ausencia injustificada* es la falta que se produce cuando el colaborador procede a la falta y no está encuadrada en ningún proceso que permita justificarla. Esto es común los días lunes o sábados fundamentalmente. Dentro del indicador *examen* se encuentran los días que el colaborador solicita para rendir materias y/o prepararse para los exámenes. Estos días, por Ley, son 20 por colaborador al año, y en una masa de estudiantes de 100 personas con estudios en curso, representan 2000 licencias para un solo año.

Estos conceptos son los más fuertes en el peso del ausentismo, dentro de ellos, y a los fines de nuestro análisis nos ocuparemos de *enfermedad propia* y de *ausencia injustificada* ya que nos interesa conocer por qué una persona puede tener una conducta marcada hacia la necesidad de faltar. Para ello, nos centramos en la población de reincidentes de estos conceptos, de las 100 personas se observa un 55% de reincidentes en conceptos de enfermedad propia recurrente y de

ausencia injustificada, dentro de este 55%, un 80% corresponde al primer concepto y un 20% al segundo.

### 5.5 El problema observado desde la teoría

James Stoner (1996) manifiesta que toda empresa u organización debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos. No caben dudas de que la empresa no podría llegar a sus metas si los empleados no van a trabajar. El ausentismo representa un gasto para la empresa, en el hecho de que el trabajo asignado a un cargo dado no lo está realizando la persona a quien se la paga por ello cuando está ausente.

Por su parte, María de la Luz Balderas Pedrero(2005) comenta que el ausentismo laboral es un síntoma que revela no solo problemas del empleado sino también del ámbito de la organización, es un factor imposible de prever y generador muchas veces de desconcierto, ya que la planeación de la producción está en función de la disponibilidad de la mano de obra.

Estas definiciones acompañan los análisis expuestos más arriba. Así, Balderas Pedrero realiza un esquema de análisis que nos permite complementar la idea que aporta Stoner.

Ausentismo	Justificado	Total
		Parcial
	No justificado	Total
		Parcial

**Figura 6. Tipos de ausentismo**

Fuente: Balderas Pedrero, 2005

El *ausentismo físico justificado* se puede considerar como la inasistencia a las labores cotidianas, que derivan de una incapacidad o imposibilidad real de acudir al centro de trabajo, esta inasistencia puede obedecer a factores educativos, como días por examen, una beca de estudio, o factores médicos tales como una enfermedad o accidente, o por maternidad, y por último aspectos de ausencia por dictamen legal como vacaciones o días festivos.

Por su parte, el *ausentismo físico injustificado* se define como la inasistencia no esperada de un empleado a su centro de trabajo fuera de los procesos legales e instituidos. En oportunidades, esta situación manifiesta de parte del colaborador un mecanismo de comunicación de insatisfacción con el lugar donde ejecuta su labor. La repetición de estos eventos conlleva la remoción del recurso de la organización.

En relación a esto último George Bholander (2001) menciona que el ausentismo injustificado se ubica como una falta de bienestar que existe en los modernos sistemas de trabajo, al separar demasiado la labor defectuosa, de los resultados que a través de ella se consiguen; porque el trabajo al ser separado de la puerta social que ocupaba, deja de ser parte integrante de la vida de trabajador, perdiendo todo sentido, hasta pasar a convertirse en una actividad tediosa, que tiende a ser evitada siempre que sea posible, no solamente por ser una causa de insatisfacción, sino también por considerarse como una supuesta amenaza contra la salud.

## **6. Las voces en la empresa: recolección de datos a través de focus group y entrevistas a los actores involucrados**

El *focus group* y la entrevista en profundidad son los recursos técnicos fundamentales de la investigación cualitativa y se utilizan de manera complementaria en una mixtura metodológica (estudios documentales, técnicas cualitativas y técnicas cuantitativas). Estas herramientas representan una oportunidad para descubrir cosas, para tener la mente abierta a sorpresas, para que la empresa se enriquezca con la aportación de nuevas ideas y formas de pensar diferentes e imprevisibles.

Los *focus group* son una herramienta muy poderosa para hacer estudios de diagnóstico en temas de imagen y comunicación. A pesar del número de participantes en cada uno de ellos, entre siete y ocho, tienen una representatividad de productividad conceptual pertinente. Son seleccionados según un perfil específico dependiendo del tema a tratar (edades, roles, ocupaciones, consumo de determinados productos o servicios, etc.), no se conocen entre sí y durante la reunión discuten sobre un tema propuesto por el coordinador, quien tiene la función de coordinar al grupo y conducir la reunión de tal modo que se cumplan los objetivos del estudio.

La reunión se desarrolla bajo un guión previamente elaborado y diseñado por el investigador que contiene los temas que se desean tratar y que responden a los objetivos del estudio. Es importante que se pueda garantizar que no queden algunos de los temas importantes sin tratar. Las reuniones son grabadas y transcritas, lo que resulta una fecundidad extraordinaria ya que posibilita releer varias veces algunos de los fragmentos y hacer anotaciones.

Las características más notables de los *focus group* son su agilidad, su profundidad, su potencial para adquirir visión estratégica de los temas, su enorme capacidad de diagnóstico, y su fecundidad para aportar ideas y concebir posibles líneas de actuación, entre otras. El *focus group* es la única herramienta a disposición del investigador que sirve para analizar y para confrontar la información. Es un método muy valioso que ayuda a comprender la actitud de los participantes, su comprensión y su percepción de una intervención, lo que no sería posible partiendo de una base individual, es decir en las entrevistas en profundidad. La situación de grupo permite obtener diversos puntos de vista y percepciones estimuladas por la interacción.

El éxito de los *focus group* depende en gran medida del moderador que debe saber analizar e interpretar los contenidos de la reunión por lo que tiene que tener formación al respecto, experiencia y talento. Durante la reunión tiene que estar muy pendiente de todo, cumplir el guión, garantizar la calidad de la grabación y mantener vivo el interés de los participantes teniendo un sexto sentido para sacar el máximo provecho a las intervenciones de los participantes.

Una vez que finaliza la reunión, el moderador realiza el trabajo de análisis e interpretación dejando de lado sus propias creencias y prejuicios. Para el análisis, se lleva a cabo un estudio de los protocolos con la transcripción con la finalidad de identificar la presencia de ideas, sus variantes, los detalles que suscitan polémica, las opiniones recurrentes; y con la interpretación, el moderador descubre cuál es la lógica y los esquemas perceptuales que dan sentido a las ideas y opiniones de los participantes.

Por su parte, las entrevistas en profundidad se realizan de manera individual a personas cuyas ideas, opiniones y valoraciones son relevantes para los objetivos de la investigación. Al igual que en el *focus group*, el entrevistador se apoya en un guión previamente preparado pero no sigue un orden temático planificado de antemano; se ocupa de que la entrevista esté focalizada correctamente en el tema

de estudio; mantiene el interés y motivación del entrevistado; profundiza en las ideas, opiniones, actitudes y formas de pensar de los entrevistados sin influir sobre las ideas de los opinantes; es responsable de grabar las entrevistas y las transcribe en forma literal lo que es de gran valor para el posterior análisis y la interpretación, que se realiza de igual manera que en los *focus group*.

### 6.1. Notas previas a la presentación de los datos

Previo a dar cuenta de los datos obtenidos mediante la aplicación de las técnicas de *focus group* y entrevista en profundidad, encontramos pertinente exponer una característica propia de la empresa perteneciente a la industria del centro de contacto. Nos referimos al denominado análisis por cuartil.

El análisis de cuartiles de rendimiento permite segmentar estadísticamente una población de personas en una gama de rendimientos, tal que permita identificar universos de trabajo claros y definidos con sus respectivas distancias al objetivo. Para la empresa que nos ocupa el análisis de cuartiles nos permite obtener los siguientes resultados:

Cuartiles	Ausentismo porcuartil	Población por cuartil
Primer cuartil	30%	25
Segundo cuartil	18%	25
Tercer cuartil	13%	25
Cuarto cuartil	7%	25

**Tabla 3. Análisis por cuartiles**

En la tabla 3, es posible observar que la prioridad en el impacto de la métrica se encuentra localizada en los cuartiles uno y dos, en los que el promedio de ausentismo (solo de esos dos cuartiles) es del 24%. Si consideramos el análisis de los motivos de ausentismo, y nos remitimos a la tabla 2 detallada páginas arriba, y que nos permitimos reproducir nuevamente aquí.

Ausentismo por concepto	Horas	% de participación
<b>Enfermedad prolongada</b>	<b>6716</b>	<b>45%</b>
<b>Enfermedad propia</b>	<b>5671</b>	<b>38%</b>
Examen	2239	15%
Mudanza	298	2%

Horas teóricas presentes de un mes regular	18200
<b>Ausentismo de la unidad de negocio</b>	<b>18%</b>
Horas reales	14924

## 6.2. Reunión con los supervisores

Dentro de la empresa, las instancias de trabajo sobre la métrica que aportamos son frecuentes y representan acciones continuas porque como veíamos el impacto del ausentismo en las finanzas de la compañía es elevado. En el contexto de nuestro estudio y a la luz de la métrica, se buscó generar una instancia de diálogo con los supervisores motivada por la siguiente pregunta: ¿qué motiva al ausentismo en nuestro equipo de trabajo? El diálogo buscaba desarrollar una entrevista en profundidad.

Durante una hora y media, las conclusiones y reflexiones fueron muchas y de diversas características. Pero, como resumen de la instancia se llega a un consenso de que efectivamente el trabajo es conveniente para muchos que desean condiciones de contrato *en blanco*, con flexibilidad de jornada, con remuneraciones actualizadas y acordes a la responsabilidad. Pero se acuerda que, a medida que se va adquiriendo antigüedad y la actividad se hace repetitiva acompañada de un tiempo de resolución corto y de vorágine operativa constante, la persona empieza a utilizar los beneficios legales al cien por ciento.

Frente a la necesidad de contar con mayores detalles que abonen a esta cuestión, se consultó al equipo de supervisores si las relaciones humanas están contribuyendo también de manera negativa al desarrollo de esta situación; y lo que surgió como respuesta es que las relaciones humanas son muy cercanas, ya que la actividad así lo permite, y que en muchos casos hasta la relación se mantiene más allá de lo laboral.

Podemos concluir que en la empresa no se presentan conflictos que tensen las relaciones humanas, tal vez por ello, y vale como muestra, la compañía certifica

en segundo lugar dentro de los mejores lugares para trabajar ("Mejores empresas para trabajar", 2013, noviembre).

En esta misma sintonía, se entiende que la falta o el aprovechamiento de manera completa de los recursos legales que permiten la ausencia de la persona en el establecimiento laboral están atados a una necesidad de descanso prolongado y espaciar lo más posible el contacto con la línea.

En relación a ello, analizamos los tiempos de producción por hora y los resultados en un 40% de la dotación (siendo esta proporcional a la de más antigüedad) y pudimos observar que, del total de la jornada, sobre seis horas trabajadas el tiempo de diálogo con el cliente es de solo tres horas; de las tres restantes: 40 minutos son para descanso; y del sobrante, el 40% el empleado no está disponible para llamados, realiza tareas de auxiliar para trabajar casos escritos; en ese periodo no ingresan llamadas. Así, en proporción es mayor el tiempo sin hablar con el cliente que el tiempo de habla, y los empleados no dan a inferir que no deseen hablar con los clientes.

### **6.3 Las voces de los colaboradores**

Con el objetivo de conocer aquello que sienten, viven, piensan los empleados de la empresa respecto de la problemática objeto de nuestro análisis, se decidió realizar entrevistas que permitieran identificar por parte de los colaboradores aquello que los motiva a faltar y aprovechar los marcos legales al máximo independientemente de la que la necesidad no lo requiera. Nuestro interés aquí fue construir la mirada sobre la problemática con el aporte de las voces de los colaboradores. De la realización de las entrevistas, surgieron elementos que se consideran a favor y otros en contra en relación con el trabajo en un centro de contacto. Ofrecemos aquí un resumen de lo obtenido.

Entre las ventajas de trabajar en un centro de contacto los colaboradores señalaron: "trabajar en un centro de contacto nos permite relacionarnos con muchas personas, lo que nos fortalece en nuestras relaciones personales, nos acostumbramos a realizar el trabajo bajo presión de forma correcta, lo que nos refuerza nuestro sentido de urgencia, nos hace pensar constantemente en cómo mejorar las cosas así que estimula nuestra participación en la creación de mejores prácticas".

“Cada vez que pensamos en cómo solucionar una situación con un cliente, o como vender un producto, estimulamos nuestra proactividad”.

“Trabajar en un *call center* es que una vez que uno termina la jornada laboral no queda con cosas pendientes como en otros trabajos, es decir, una vez terminada la jornada se desliga, esa es una gran ventaja, ya que en otros trabajos a veces se queda con cosas pendientes”.

“Otra ventaja es que uno está sentado en el puesto de trabajo, no anda de lado a lado, no anda en la calle como en otros trabajos en que las personas deben hacer trámites. Otra ventaja es que cuando se trabaja en atención al cliente, se ayuda a las personas y se aprende bastante, sobre todo respecto del servicio que le vas a entregar”.

Entre las desventajas de trabajar en un centro de contacto, los colaboradores mencionaron: “Una de ellas es que tienes que atender a usuarios molestos, o enojados, sobre todo por la calidad de los servicios, esto es en el caso de atención al cliente, se da también con mucha más fuerza en el área comercial, cuando se ofrecen productos vía telefónica, y más aún cuando se le cobra al cliente o se le recuerda la deuda por esta misma vía. Otra desventaja en el *call center* es que tenés que estar permanentemente conectado, es decir, no podés administrar tu tiempo de tarea libremente. Otra desventaja es el hecho de que generalmente son servicios permanentes y continuos, se trabaja por turnos en los que cuando se va al des canso vas con algunos compañeros mientras otros siguen atendiendo, esto hace que existan pocos momentos en que puedas compartir con todos tus compañeros, incluso en algunos *call centers* el servicio es por las 24 horas del días, y ahí no existen feriados ni Navidad o Año Nuevo, o las fiestas patrias...”.

Sobre el final de esta última entrevista, el entrevistado mencionó: "... pero así todo, me gusta el *call center*, en todo trabajo existen ventajas y desventajas”.

#### **6.4 La voz del sector gremial**

Como parte del diseño metodológico, en el momento de definición de los pasos a seguir en el análisis del problema, se consideró la necesidad de contar con la voz del sector gremial. Sin ella, entendíamos, el análisis no estaría completo. Por ello, se decidió realizar una entrevista a Ariel Balmaceda quien ejerce como secretario adjunto de la Asociación de Trabajadores de Centros de Contacto y

Afines de Córdoba (ATCCA), único gremio que representa a los empleados de centros de contacto en nuestra provincia.

En un diálogo que duró poco más de 24 minutos, Ariel nos comentó, por un lado, algunas líneas sobre la historia reciente de este sindicato. Así, pudimos abordar el tema de este trabajo a la luz de la mirada de quienes defienden las condiciones laborales de los que trabajan en la industria.

El movimiento de representación sindical del trabajador del centro de contacto comenzó primero con una gestión frente al Sindicato de Comercio a los fines de que este brindara una representación adecuada, mediante las garantías necesarias a la masa laboral de los centros de contacto. En este punto, cabe tener en cuenta que la actividad en la provincia de Córdoba es la más voluminosa en cantidad de trabajadores del país. Dado que el Sindicato de Comercio no respondió como se esperaba, se intentó una gestión similar con el Sindicato de Telefónicos, pero la respuesta no fue satisfactoria.

Frente a estas situaciones de inacción por parte de los organismos que al momento tenían la representación de los empleados de los centros de contacto, se solicita ante el Ministerio de Trabajo de la Nación la personería jurídica. Concedida esta, comienza a funcionar la Asociación de Trabajadores de Centros de Contacto y Afines de Córdoba.

En el diálogo con Balmaceda nos interesó conocer la mirada de la Asociación frente a la actividad en el presente en nuestra provincia. En palabras de Balmaceda, "Córdoba sigue siendo la primera provincia con mayor cantidad de trabajadores de la actividad, es por esto que desde Córdoba y hacia el país el sindicato tiene como función dar soporte y representación a todos los agentes. En líneas generales y pese a la migración a otros países como Perú o Colombia, Córdoba sigue teniendo un volumen de empleabilidad para la actividad importante".

Del mismo modo y a los fines de contar con datos que nos permitieran completar el análisis del problema eje de este trabajo final, buscamos conocer cuáles son, a juicio del organismo sindical que los nuclea, los rasgos de los empleados de los centros de contacto. Balmaceda se refirió a ello en este sentido: "el perfil del empleado al principio de su actividad tuvo una orientación más especialista, para ese entonces los estudiantes universitarios eran la mayoría y no era fácil poder entrar a un centro de contacto. Con el tiempo esta situación fue cambiando y se llegó a la etapa de rotación más fuerte entre los años 2003 y 2004

y fue menguando con el tiempo, producto de una reducción del mercado laboral y por otro de una mejora en las herramientas de trabajo".

En una parte de la entrevista, nos detuvimos específicamente en los factores que inciden en la disconformidad del empleado de centros de contacto. En la voz del sindicato, las condiciones de trabajo disminuyen cuando, por ejemplo, los clientes contratantes solicitan ajustes que demandan exigencias mayores y ello provoca, a veces, cambios de horario radicales que perjudican al trabajador. Esta situación tiene lugar cuando los tráficos de llamadas ingresantes, como suele pasar en las líneas de atención al consumidor, requieren aumentos o disminuciones de personal en los intervalos críticos.

El modelo actual de facturación, en el que solo se factura por hora trabajada, y los modelos de gestión en los que debe ajustarse la cantidad de agentes al tráfico de llamadas esperadas generan un impacto negativo en las condiciones laborales como consecuencia de estos movimientos bruscos.

Consultado sobre su evaluación del estilo de liderazgo, Balmaceda sostiene que el estilo de liderazgo resulta, en gran medida, el centro de la cuestión. En este sentido, considera que uno de los factores que estimula el ausentismo es la relación del colaborador y su jefe directo. Situados en este punto, quisiéramos destacar como ejemplo el caso (citado en la entrevista) de una supervisora que pateaba las sillas de sus colaboradores si no cumplían con los objetivos de la cuenta. Frente a ello nos preguntamos si estos *mandos* medios cuentan con la formación necesaria y suficiente en aspectos de liderazgo, de legislación laboral. Si, carentes de esta formación, no están negando, en actitudes como la descrita, derechos que le son inherentes al colaborador; lo que propicia la aparición de ausencias, por ejemplo, por carpeta psiquiátrica.

Un dato interesante aportado por Balmaceda es el impacto que tienen en el equilibrio de la psiquis de los asesores los constantes reclamos que reciben por parte de los clientes cuando las empresas proveedoras de servicios como internet y teléfono, fundamentalmente, no solucionan las inconsistencias de sus prestaciones. Señala, también, el hecho de que los procesos de capacitación en países como Perú se desarrollan en el término de un mes, mientras que en Córdoba lo hacen en escasas 2 semanas. Así, la presión que recibe el agente por la obtención de resultados es más elevada.

La reflexión propiciada en el último momento del diálogo con Balmaceda nos llama a analizar la efectividad total de la supervisión, modelo propuesto en muchas capacitaciones y para diversas industrias que se mide utilizando cuatro diferentes parámetros atribuibles a una supervisión efectiva. La importancia de este modelo motiva, entonces, el desarrollo que a continuación presentamos.

## **7. La importancia del estilo de liderazgo**

A los fines de contextualizar desde una perspectiva teórica la reflexión que aporta al análisis que proponemos el representante gremial, encontramos pertinente introducir un desarrollo sobre los componentes del liderazgo situacional, elementos sustanciales sobre la relación del liderado con su líder y por cadena con la empresa.

Traemos, entonces, a colación la propuesta de P. Hersey y K. H. Blanchard (1982), quienes proponen un modelo con el que desde este trabajo se pretende dar luz sobre los ejes desde donde anclar posibles estrategias de trabajo para evitar fenómenos no deseados sobre los empleados. En este caso, el ausentismo. Los autores reconocen 4 ejes desde donde tanto liderados o líderes se pueden encontrar. A partir de estos ejes se da la posibilidad de hacer los diagnósticos necesarios y formular las acciones necesarias para evitar una situación indeseada, como el ausentismo.

Los autores describen, así, cuatro etapas de preparación de los colaboradores, que se ajustan a una tipología de colaboradores cada una:

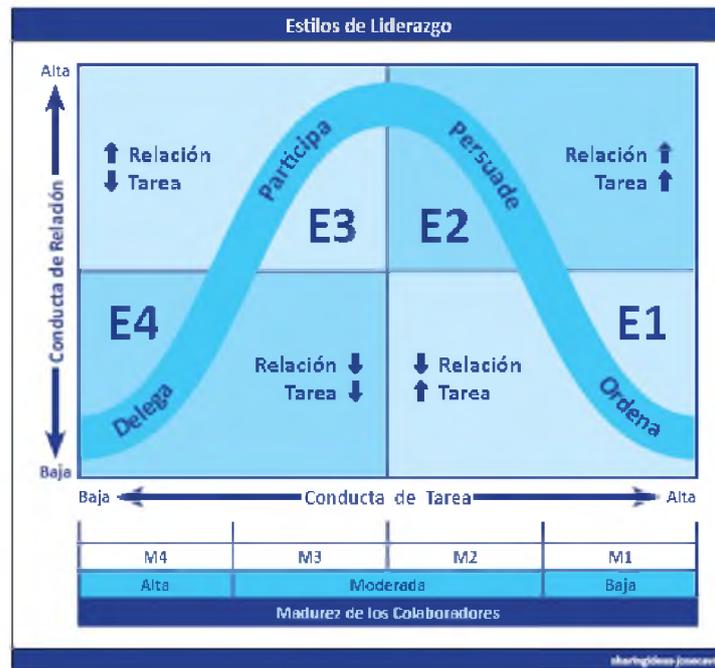
**M1 (No saben y no quieren).** No son competentes ni quieren asumir responsabilidades. Necesitan órdenes directas y claras.

**M2 (No saben, pero quieren).** No son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. Hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión del líder.

**M3 (Saben, pero no quieren).** Tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados porque no les gusta el puesto, tienen problemas con la empresa, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo (incluido el líder), hay asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento.

M4 (Saben y quieren). Capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos.

Ofrecen, a su vez, una tabla en la que queda definido el lugar de cada miembro del equipo. El modelo propone que para obtener los mejores resultados el líder adoptará con cada uno de ellos un estilo de liderazgo que varía en función de dicha ubicación.



**Figura 7. Modelo del liderazgo situacional**

Fuente: Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982)

Sobre el estilo de liderazgo detallado, se desprende el seguimiento de las variables de trabajo de un supervisor. Estas son:

- 1) El índice de permanencia de personal, el cual se obtiene de la rotación.
- 2) El índice de asistencia, el cual se obtiene del ausentismo.
- 3) El índice de productividad.
- 4) El porcentaje de aceptación de calidad.

Este nuevo modelo se apoya en la tesis de que no se puede considerar que una supervisión es eficiente si no cumple de manera positiva con los cuatro índices, ya que puede darse el caso que un supervisor enérgico logre hacer que sus colaboradores sean productivos pero quizás tendrá problemas de rotación o ausentismo que, a su vez, podrían generarle problemas de calidad debido a la

incorporación de personal nuevo e inexperto. Nadie podría afirmar que ese supervisor es efectivo, y, como mucho, que es productivo. Ahora supongamos que el supervisor es considerado en términos coloquiales "muy buena gente" y, como consecuencia, que los colaboradores quieran ir a trabajar pues no enfrentan ninguna presión. Esto podría mostrar que este supervisor no tiene rotación ni ausentismo, pero podría ocurrir que la disciplina se relaje tanto que afecte a la productividad.

Sobre este último punto consideramos pertinente desarrollar cómo el clima organizacional afecta a la productividad de los equipos de trabajo, con especial atención en el ausentismo. Como parte de lo que se define como enfoque estructural, Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993, p. 181) describen el clima organizacional como "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman". Los autores seleccionaron cinco variables estructurales objetivas como las más sutiles para describir el clima laboral. A saber:

- 1) Tamaño.
- 2) Estructura organizacional.
- 3) Complejidad de los sistemas.
- 4) Pauta de liderazgo.
- 5) Dirección y metas.

Por su parte, el llamado enfoque subjetivo está representado por Halpin y Crofts (1963) quienes definen el clima organizacional como la opinión que el trabajador se forma de la organización. Los autores señalan que un aspecto de importancia del clima es el *espírit*, término con el que aluden a la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se satisfacen y de que puede gozar del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión sobre la que fijan la atención es la *consideración*, queda cuenta de la importancia asignada por empleado respecto del comportamiento de su superior, sea que fuere sustentador o emocionalmente distante. También discuten la importancia de los factores del clima relacionados con la producción.

En resume el clima organizacional representa aquellas percepciones que el empleado tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas consideración, cordialidad, apoyo y apertura (Dessler, 1993, p. 181).

Entendiendo que el clima organizacional es propio del sistema de relaciones que están dentro de la compañía, es que desarrollaremos los estilos de liderazgo que afectan a la organización objeto de nuestro estudio. Así, encontramos que hay varios estilos de liderazgos que se asocian con orientaciones básicas hacia la tarea o hacia las personas.

A partir de una indagación en sitios webs, encontramos un modelo que muestra una serie de asociaciones basadas en investigaciones que ilustran la posición del líder en determinados “perfiles” (Administración II..., 2008). Así, es posible reconocer:

- 1) Líderes estructuradores y considerados.
- 2) Líderes que se concentran en la producción o en los empleados.
- 3) Líderes rigurosos y generales.
- 4) Líderes autoritarios y democráticos.

Los resultados de las investigaciones sugieren que los estilos de liderazgo considerado y democrático se asocian frecuentemente con una mayor satisfacción de los trabajadores, mientras que los estilos estructurados y autoritarios suelen asociarse más con el rendimiento, aunque a veces también con una mayor satisfacción de los trabajadores.

Si bien un punto de vista muy difundido es que el estilo de líder democrático y considerado es “el mejor”, los resultados de las investigaciones son mixtos. Hay algunos indicios de que los estilos orientados al empleado se asocian con más altos niveles de satisfacción a los empleados. Además, el líder autoritario a menudo tiene el grupo de trabajo más productivo.

En parte, la razón de estas inconsecuencias en los resultados puede ser que los estilos no son mutuamente excluyentes: los subalternos pueden ver a su líder autoritario como considerado y apoyador. Muchos autores e investigadores en esta área aparentemente han cometido el mismo error que critican en los escritores clásicos de las ciencias administrativas, a saber, han dado por sentado que algún estilo particular, como por ejemplo la orientación al empleado, es aplicable universalmente, cualquiera sea la naturaleza de la situación.

Con frecuencia desprecian las características de liderazgo como la inteligencia y la iniciativa y solo toman en cuenta la personalidad del subalterno en

cuanto suponen que todos los sub alternos prefieren mayor libertad e independencia.

## **Conclusiones**

Arribamos a las conclusiones, las que nos marcan la complejidad del tema. El recorrido que este trabajo supuso nos permite afirmar que el ausentismo es un fenómeno que se da en consonancia con muchos otros fenómenos, como lo son el liderazgo, el tipo de tarea y la relación entre las personas.

En particular y tras haber transitado el camino vivencial, teórico y gracias a la información recolectada de las entrevistas, somos capaces de ver claramente que las políticas de recursos humanos dirimen un papel crítico en su rol. En la actualidad, en la industria de los centros de contacto, pensar el rol de la dirección de los recursos humanos solo basado en la administración es insuficiente. El paradigma debe transformarse ya que al menos en lo que hemos detallado a lo largo de nuestro trabajo, y para la industria objeto de la investigación- pero que también podría trascender a otras-, demanda acciones situadas en necesidades distintas a las que existían en la década de 1990.

La nueva generación de trabajadores exige a la compañía que las relaciones se den en planos que en la actualidad no fluyen de la manera adecuada y son responsabilidad, consideramos, del centro de contacto como actividad los índices de ausentismos analizados, sino de las políticas de recursos humanos que en ella existen.

Pensamos que conforme pase el tiempo esta situación de no cambiar podría llevar a una extinción de la industria ya que en la medida en que no se *ergonomice* el modelo a las necesidades de las nuevas generaciones, un método de serie como el vigente solo traerá más pérdidas.

Creemos también que cuando hablamos de políticas de recursos humanos, debemos contemplar la formación de toda persona y con alta especialización sobre quienes tienen personas a cargo. Con métodos de selección y reclutamiento organizados y pensados dentro de un plano de desarrollo acorde. La motivación, desde nuestro lugar, la concebimos como mucho más que solo retribución económica o flexibilidad laboral. Vemos en ella también la necesidad de contemplar la calidad de vida dentro del trabajo y ello se logra robusteciendo los procesos a través de la indagación, la medición y la acción.



## Bibliografía

- Administración II. Ingeniería en transporte* (2008). Recuperado de <http://administracion2transporte.blogspot.com.ar/2009/02/teorias.conductuales>.
- Balderas Pedrera, M. L. (2005). *Administración de los servicios de enfermería*. México: Interamericana.
- Basile, E. (2014, 14 de noviembre). Historia de los call center en Argentina. *CCN. Call Center News*. Disponible en <http://www.callcenternews.com.ar/man/mag-news/gestion/473-hca>.
- Bohlander, G. W. & Scott, Snell (2010). *Administración de recursos humanos*. Doceava edición. México: Thomson.
- CCN. Call Center News* (abril de 2012). Disponible en <http://www.callcenternews.com.ar>.
- Córdoba lidera el ranking de empleo en call center. *Alfil. El diario para leer* (2014, 16 de noviembre). Disponible en <http://diarioalfil.com.ar/2013/04/09/cordoba-lidera-el-ranking-de-empleo-en-call-center/>.
- Deeler, G. (1993). *Organización y administración. Enfoque situacional*. México: Prentice-Hall.
- Diario Alfil*(marzo de 2013). Disponible en <http://diarioalfil.com.ar>.
- Halpin, A. & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Washington: University Press.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Jackson, S. E. (2005). *Enfoque de la administración basado en el comportamiento humano*. México: Thomson Learning.
- Hersey, P. & Blanchardm, K.H. (1982). *Management of organizational behaviour. Utilising human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. Doceava edición. México: McGraw-Hill.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general*. Barcelona: Anthropos.
- Mejores empresas para trabajar. *IECO Clarín* (2013, noviembre). Disponible en <http://www.mejoresempresas.ieco.clarin.com/great-place-to-work-ceremonia-de-premiacion-edicion-2013/>.

Muriel, M. L. & Rota, G. (1980). *Comunicación institucional. Enfoque social de relaciones públicas*. Quito: Ciespal.

Piñuel Raigada, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

Stoner, J. F. (1996). *Administración*. Cuarta edición. México: Pearson.

Terry, G. R. & Franklin, S. G. (2003). *Principios de administración*. México: Editorial Continental, 2003.

Von Bertalanffy, L. (1968). *Teoría general de los sistemas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982b). Leadership style: attitudes and behavior. *Training and Development Journal*