



UNIVERSIDAD ESAN

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL
AUSENTISMO LABORAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
CONTACT CENTER**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Organización y dirección de Personas**

Por:

Álvaro Goyenechea Buscaglia : _____

José Francisco Meza Ostos : _____

Juan D' Angelo Ramos Saro : _____

Paul Andrez Rojas Jesús : _____

Programa de Maestría en Organización y Dirección de Personas

Lima, 15 de setiembre de 2016

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Sector del estudio.....	1
1.2 Empresa e indicadores.....	2
1.3 Descripción del problema	3
1.4 Relevancia del estudio	4
1.5 Objetivos de la investigación	5
1.5.1 Objetivo general	5
1.5.2 Objetivos específicos	5
1.6 Relevancia de la investigación	5
1.7 Planteamiento de la pregunta de investigación	6
1.8 Limitaciones del estudio	6
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 El contexto de los contact center	8
2.2 Definiciones de liderazgo	9
2.3 Teorías de liderazgo	10
2.4 Modelo de valores en competencia (<i>MVC</i>)	12
2.5 La necesidad de los call centers de tener líderes centrados en las personas....	15
2.6 Ausentismo laboral.....	16
2.7 Liderazgo y ausentismo laboral.....	18
2.8 Turnos anormales de trabajo.....	20
CAPITULO 3. METODOLOGÍA.....	21
3.1 Métodos de análisis.....	21
3.2. Instrumentos.....	31
3.3 Definición de la muestra y lugar de aplicación	32

CAPÍTULO 4. RESULTADOS	34
4.1 Resultados obtenidos.....	34
4.1.1 Muestra de resultados.....	34
4.1.2 Validez y confiabilidad	37
4.1.3 Normalidad de los resultados.....	38
4.1.4 Diferencia de medias según el género.....	39
4.1.5 Diferencia de medias según el turno de trabajo.....	40
4.1.6 Análisis de moderación por género.....	41
4.1.7 Análisis de moderación por turno de trabajo.....	44
4.1.8 Modelo de regresión de ausentismo y estilos de liderazgo.....	47
4.1.9 Modelo de regresión ausentismo y liderazgo respecto del género.....	48
4.1.10 Modelo de regresión ausentismo y liderazgo respecto del turno de trabajo	50
4.1.11 Resultados promedio de los estilos de liderazgo.....	52
4.2 Prueba de hipótesis	53
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
5.1 Discusión.....	55
5.2 Conclusiones.....	57
5.3 Recomendaciones	59
5.4 Recomendaciones para investigaciones futuras.....	59
REFERENCIAS	60
APÉNDICE	71

RESUMEN EJECUTIVO

Maestría en: Magíster en Organización y Dirección de Personas

Título de la tesis: **"Los estilos de liderazgo y su relación con el ausentismo laboral en una empresa del sector contact center"**

Autor(es): Goyenechea Buscaglia, Álvaro
Meza Ostos, José Francisco
Ramos Saro, Juan D'Angelo
Rojas Jesús, Paul Andrez

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo orientado en personas, en el cambio, en procesos y en los resultados, que los supervisores ejercen sobre los asesores de servicio y su relación respecto al ausentismo laboral, en una empresa del sector contact center. El análisis se realizó a través de la moderación del género, el tipo de turno de trabajo (mañana, tarde y noche), y ambas variables.

Con el tiempo muchas empresas han buscado implementar estrategias que puedan facilitar el cumplimiento de indicadores operativos y financieros, en ocasiones estas se han realizado sin haberse soportado en el área de recursos humanos. Es probable que en estas empresas ocurran fenómenos que deterioran la satisfacción del colaborador, generen una percepción inadecuada del clima o altos índices de ausentismo. Estos escenarios pueden darse en mayor medida en organizaciones que se enfocan en controlar sus procesos y prestan diversos servicios a otras empresas, tal como sucede con los contact center.

Un contact center es una empresa que brinda servicios de central de llamadas, interacción multimedia, chat, entre otros, a terceros; con el fin de dar soporte en la atención al cliente, ventas, soporte técnico y cobranzas, entre las más conocidas. Dentro del contact center se encuentran los asesores de servicio, que representan el 90% de la fuerza laboral de este tipo de negocio, estos ejercen el rol de atender las llamadas entrantes (quejas y/o consultas) o realizar llamadas para ofrecer diversos servicios y/o productos. Esta actividad puede generar estrés en este tipo de rol, sobre todo si no

cuenta con el soporte de su líder inmediato. No todos los responsables están alineados en el manejo adecuado de sus equipos.

Los supervisores son los encargados de brindar retroalimentación de la gestión a los asesores de servicio, atender llamadas de clientes críticos, monitorear el cumplimiento de objetivos y dar soporte emocional a su equipo. Si esta relación no es cultivada adecuadamente, es posible encontrar altos índices de tardanzas, ausentismo laboral e incluso abandono de trabajo.

Por lo anterior mencionado, esta investigación es relevante ya que permitirá crear una estructura de conocimiento sobre la relación que existe entre los estilos de liderazgo orientado en personas, en el cambio, en procesos y en los resultados, con respecto al ausentismo laboral. Sobre todo, facilitará la toma de decisiones para alinear estrategias, tanto operacionales como las de recursos humanos, en búsqueda de la reducción y pérdida financiera que es causada por este fenómeno.

El aporte a la ciencia será significativo ya que actualmente no se han realizado estudios previos que puedan identificar la relación entre los estilos de liderazgo y el ausentismo laboral. En el Perú existe escasa información teórica relacionada al rubro de contact center, a pesar que estas empresas han tenido un constante crecimiento en el mercado local.

Identificar esta relación, ayudará a reconocer qué estilos de liderazgo tendrían mejores resultados, en función al género, turnos de trabajo, entre otras variables.

Para lograr el entendimiento de las variables se desarrolló en el marco teórico el contexto de los contact center, donde se revisaron estudios que contextualizan el servicio de este sector y el rol que tienen los asesores de servicio frente a tareas que por su particularidad generan un alto grado de estrés, debido a la sobrecarga de trabajo y a los conflictos de rol existentes en dicha posición. Asimismo, se mencionan estudios de cómo ciertos estilos de liderazgo influyen positivamente en el desempeño de los asesores de servicio.

En relación al liderazgo, se presentan las principales definiciones de este concepto y se introducen las teorías del liderazgo transaccional, transformacional y la teoría del intercambio líder-miembro, con el fin de introducir el modelo de valores en competencia, el cual se tomará como modelo para evaluar los estilos de liderazgo mediante el cuestionario desarrollado por Lawrence y Quinn.

Asimismo, se presentan estudios que determinan que los líderes centrados en las personas serían los más adecuados para manejar al personal operativo de los contact center.

Por otro lado, se conceptualiza el fenómeno del ausentismo laboral, se presentan estudios que determinan las conductas ausentistas y se relaciona el liderazgo con el ausentismo laboral con evidencia en investigaciones sobre cómo los líderes influyen en este fenómeno.

Dentro de la presente investigación se plantea la variable turnos de trabajo frente al ausentismo laboral, es por eso que se incluyen los conceptos de turnos de trabajo y turnos de trabajo anormales dentro del marco teórico presentado.

En el diseño del proceso de investigación se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos. Una de las herramientas más importantes para el estudio cuantitativo fue la relacionada a la medición del liderazgo. Se utilizó el cuestionario de Quinn (2009) que mide los liderazgos orientados a las personas, al cambio, a procesos y a resultados, el cual se aplicó al total de la población de asesores de servicio de la unidad de negocio en estudio en la empresa de contact center. Este cuestionario pasó por un proceso de validación previo, con una muestra de asesores de servicio ya que la versión original sólo estaba disponible en idioma inglés, por lo que se tuvo que realizar una doble traducción de inglés a español y español a inglés, con distintos traductores para asegurar la correcta interpretación.

El nivel de respuesta obtenido en la aplicación del cuestionario fue del 29%, es decir 379 respuestas de 1317 asesores de servicio, una muestra que permitió obtener resultados confiables. El instrumento fue aplicado a lo largo de dos semanas, a través de la intranet de trabajo mediante el uso de las computadoras asignadas a cada asesor.

Adicionalmente en el proceso de investigación cualitativa se realizaron entrevistas a profundidad a una muestra de asesores de servicio y a expertos en el sector contact center, para lograr entender con mayor profundidad los resultados hallados en la parte cuantitativa.

Luego de los análisis realizados, los resultados del estudio demostraron que el liderazgo orientado a las personas tiene relación positiva respecto del ausentismo laboral en los asesores de servicio de género femenino y/o que trabajan en el turno de la mañana, lo que corrobora estudios previos realizados por otros autores en empresas de call centers.

Además, se encuentra que los estilos de liderazgo centrado en el cambio y en los resultados afectan en el mayor ausentismo laboral, aunque esto está limitado en el primer caso solo a asesores de servicio del turno de la mañana y en el segundo caso a asesores de servicio en el turno de la noche.

El liderazgo centrado en los procesos no se encuentra relacionado con el ausentismo laboral ni cuando es moderado por el género, ni por el turno de trabajo, ni por ambos. Lo que sugiere que puede existir un estilo de liderazgo situacional que este asociado al éxito y por lo tanto abre las posibilidades a estudiar bajo que situaciones un estilo de liderazgo podría lograr mejores resultados.

Finalmente, la investigación permite implementar acciones prácticas en la empresa en estudio, como contratar o promover supervisores que tengan las características del líder orientado a las personas. Además de fortalecer a través de capacitaciones el manejo de grupos de trabajo por parte de los supervisores orientándolos al estilo de liderazgo centrado en las personas. También advierte sobre el efecto negativo de desarrollar los estilos de liderazgo centrados en el cambio y resultados en los supervisores.