



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**

Tesis:

Liderazgo y su impacto en el clima laboral y la rotación de personal en la empresa BK

Que presenta:

Angel Blanco Reyna

Para obtener el grado de:

Maestría en Dirección Empresarial

Director de Tesis:

Dr. Armando Sánchez Macías

San Luis Potosí, S.L.P.

Octubre de 2020



Liderazgo y su impacto en el clima laboral y la rotación de personal en la empresa BK by Angel Blanco Reyna is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
Centro de Investigación y Estudios de Posgrado



Tesis

Liderazgo y su impacto en el clima laboral y la rotación de personal en la empresa BK

Que presenta:

Angel Blanco Reyna

Para obtener el grado de:

Maestría en Dirección Empresarial

Dr. Armando Sánchez Macías
Director.

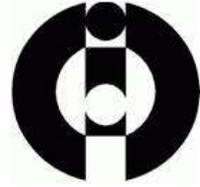
Dra. Virginia Azuara Pugliese
Co Directora.

Dr. Miguel Ángel Vega Campos
Asesor.

San Luis Potosí, S. L. P.
Octubre de 2020



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Sistema de Bibliotecas
Dirección de Biblioteca Virtual
Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,
San Luis Potosí, S.L.P. México



El que suscribe Angel Blanco Reyna, en el carácter de autor y titular de la tesis que lleva por nombre: **“Liderazgo y su impacto en el clima laboral y la rotación de personal en la empresa BK”** en lo sucesivo **“La Obra”**, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a 01 de octubre de 2020

Atentamente

Angel Blanco Reyna



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título **“Liderazgo y su impacto en el clima laboral y la rotación de personal en la empresa Empresa BK”** se realizó entre marzo de 2019 y febrero de 2020, bajo la dirección del Dr. Armando Sánchez Macías.

Originalidad

Por este medio aseguró que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándonos a la normativa de la institución. Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

Angel Blanco Reyna

Resumen

El objetivo de la investigación es identificar la posible correlación entre los estilos de liderazgo y la intención de rotación. Es una investigación de tipo descriptiva-correlacional, de tipo cuantitativo con enfoque mixto y transversal. El muestreo es de tipo censal orientado a siete puestos gerenciales y 25 áreas administrativas y operativas, en las que se encuentran los colaboradores de una empresa transnacional ubicada en la zona industrial de San Luis Potosí. Se utiliza para la medición de los estilos de liderazgo en los gerentes el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ), Bass y Avolio (1990), el cual consta de 36 ítems para dicha medición. Para medir la intención de rotación se utiliza el cuestionario propuesto por Saeed et al. (2014) aplicado a los trabajadores, el cual estudia cinco factores que influyen en la disminución de la intención de rotación relacionados al clima organizacional. Al aplicar la prueba ANOVA entre los estilos de liderazgo no se encontró suficiente evidencia para probar que se relacionen con la intención de rotación o sus factores inhibidores. Por otro lado, se valida en la muestra estudiada el arreglo teórico de los factores que inhiben la intención de rotación de personal propuesto por Saeed et al. (2014) mediante la medición de la correlación de Spearman para datos no paramétricos.

Palabras clave: Intención de rotación, estilos de liderazgo, liderazgo transformacional, clima organizacional.

ÍNDICE

Capítulo 1.- Introducción.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problematización	2
1.3 Preguntas de investigación.....	2
1.4 Objetivos de la investigación.....	3
1.5 Justificación.....	3
1.6 Delimitación del objeto de estudio.....	4
1.7 Hipótesis.....	5
Capítulo 2.- Factores de la rotación de personal y estilos de liderazgo	6
2.1 Concepto de Liderazgo	6
2.1.1 Estilos de liderazgo.....	11
2.2 Rotación del personal	15
2.2.1 Influencia del clima organizacional.....	18
2.2.2 Factores que influyen en la rotación del personal.....	21
2.2.3 Efectos y repercusiones.....	25
2.3 Satisfacción laboral.....	28
2.4 Desempeño laboral.....	30
2.5 Inteligencia emocional	34
Capítulo 3. Diseño metodológico para la medición del impacto del liderazgo en la intención de rotación	36
3.1 Tipo de investigación	36
3.3 Variables de estudio.....	38
3.4 Métodos de investigación.....	42
3.5 Población y muestra.....	43
3.6 Hipótesis.....	43
Capítulo 4.- Diagnóstico de la relación entre el estilo de liderazgo.....	47
y la intención de rotación	47
4.1 Resultados de los empleados	47
4.2.- Resultados de los jefes	62
4.3 Análisis correlacional e inferencial	77
4.4 Discusión de los resultados.....	87
Capítulo 5.- Conclusiones	93
Referencias	97

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1.-Variables relacionadas a la intención de rotación.....	40
Tabla 2.-Variables e indicadores de la investigación	41
Tabla 3.-Alpha de Cronbach del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass y Avolio, 1990).....	44
Tabla 4.-Alpha de Cronbach del cuestionario de intención de rotación de Saeed et al. (2014)	46
Tabla 5.-Resultados descriptivos de la intención de rotación y factores que inciden en el clima organizacional.....	60
Tabla 6.-Resultados descriptivos de las dimensiones de liderazgo	73
Tabla 7.-Correlación Rho de Spearman de la variable intención de rotación.....	78
Tabla 8.-ANOVA de un factor para contrastar tipo de liderazgo dominante, la variable intención de rotación y sus dimensiones.....	85

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1.-Diseño operacional de la investigación	43
Figura 2.-Edad	47
Figura 3.-Antigüedad	48
Figura 4.-Horas al trabajo	49
Figura 5.-Sexo	50
Figura 6.-Puesto	50
Figura 7.-Vive en casa	51
Figura 8.-Tipo de liderazgo del jefe	52
Figura 9.-Intención de rotación	53
Figura 10.-Satisfacción con el trabajo	54
Figura 11.-Desempeño laboral	55
Figura 12.-Relación líder-miembro (LMX)	56
Figura 13.-Inteligencia emocional.....	57
Figura 14.-Compromiso organizacional.....	58
Figura 15.-Intención de rotación y dimensiones del clima organizacional que la disminuyen	59
Figura 16.-Dimensiones del estilo de liderazgo transformacional	64
Figura 17.-Carisma.....	65
Figura 18.-Influencia idealizada.....	66
Figura 19.-Inspiración o motivación.....	67
Figura 20.-Estimulación intelectual.....	67
Figura 21.-Consideración individualizada	68
Figura 22.-Dimensiones del estilo de liderazgo transaccional.....	69
Figura 23.-Reconocimiento contingente	70
Figura 24.-No liderazgo (laissez faire).....	72
Figura 25.-Frecuencia de trabajadores que están subordinados a un gerente con un estilo de liderazgo predominante.	72
Figura 26.-Intención de rotación vs Satisfacción en el trabajo	80
Figura 27.-Intención de rotación vs LMX.....	81
Figura 28.-Satisfacción en el trabajo vs LMX	82
Figura 29.-Satisfacción en el trabajo vs Compromiso Organizacional	82
Figura 30.-LMX vs Inteligencia emocional.....	83
Figura 31.-LMX vs Compromiso Organizacional.....	84
Figura 32.-Compromiso Organizacional vs Inteligencia Emocional.....	84
Figura 33.-Resumen de los resultados	87

Capítulo 1. Introducción

1.1 Antecedentes

Chiavenato (1999) menciona que la satisfacción en el trabajo se debe a por la satisfacción con el salario, pero además de ello destacan: la motivación de los trabajadores, las condiciones de trabajo, el entorno donde el empleado desempeña su actividades, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo que desempeña y la calidad de vida laboral, son también factores de satisfacción importantes y, por lo tanto, motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad.

Chiavento (2014) señala que las organizaciones deben crear condiciones e influir en las personas que la integran, se necesita que una persona con las competencias requeridas acepte responsablemente los retos que impone la organización, comparta valores, objetivos, y de esta forma pueda llevar a la organización a alcanzar mayor valor agregado que otras competidoras en su mismo entorno y para lograrlo exitosamente se requiere un buen liderazgo.

El liderazgo ha existido por miles de años, a pesar de esto, hasta el día de hoy no se cuenta con una sola definición, esto puede deberse a que el liderazgo se encuentra constantemente en evolución. Cada movimiento de entrada o de salida de un empleado de la empresa es un movimiento que genera rotación de personal. Así, si un determinado puesto queda vacante con frecuencia y el mismo debe ser cubierto regularmente, se dice que existe un alto nivel de rotación en la empresa.

Esto tiene efectos negativos en el buen funcionamiento de la empresa, por lo que es muy importante detenerse a analizar las causas que están ocasionando ese alto porcentaje de rotación y tomar las medidas necesarias para reducirlo. Para realizar una aproximación al nivel de rotación que tiene la empresa, se deben tomar en consideración los datos de las

personas que durante los últimos meses han decidido abandonar la empresa, se toma como referencia a las personas que se han ido por no estar contentas con la empresa o el trabajo que desempeñan.

La rotación de personal tiene un gran impacto en el equipo y supone un fuerte coste económico que la empresa debe asumir. Es importante buscar la mejor herramienta para combatir el índice de rotación de personal en la empresa ofreciendo beneficios y planes de retribución flexible.

1.2 Problematicación

En la empresa objeto de estudio se observa una gran rotación de personal, así como disgusto en los trabajadores por seguir desarrollándose por varios años dentro de la compañía, lo que impacta en el desarrollo y desempeño del equipo de trabajo con repercusión en el clima laboral, dificultando el logro de los objetivos definidos a nivel organizacional.

La realización de este proyecto parte de la inquietud por conocer si la situación actual con la rotación de trabajo está ligada al liderazgo en los puestos a nivel gerencial en la empresa BK, parte del corporativo Continental. Esta planta es una empresa rentable, estable y con altas posibilidades de desarrollarse profesionalmente, pero la salida continua de su personal hace que estos problemas sean motivo de interés para analizar en la presente investigación.

1.3 Preguntas de investigación

- ¿Qué tipo de liderazgo tienen los directivos de la empresa?
- ¿Qué causas originan la rotación del personal dentro de la empresa?
- ¿Qué impacto tiene la rotación del personal dentro de la empresa?
- ¿Cómo influye el liderazgo en la rotación del personal?

1.4 Objetivos de la investigación

Objetivo general: Determinar el impacto que tiene el liderazgo gerencial en la productividad, en el clima laboral y su relación en la rotación de personal dentro de la empresa BK.

Objetivos específicos:

- Identificar los estilos de liderazgo de los mandos medios y operativos en la empresa BK.
- Medir los factores que inciden en la intención de rotación en el personal operativo en la empresa BK.
- Medir la intención de rotación en el personal operativo en la empresa BK.
- Identificar la posible correlación entre los estilos de liderazgo y la intención de rotación.

1.5 Justificación

Para interpretar el índice de rotación de personal hay que considerar que un nivel muy bajo no es adecuado, dado que manifiesta estancamiento y envejecimiento del personal en la organización. Por otro lado, un nivel muy alto significa demasiada fluidez y falta de estabilidad en la fuerza laboral. Según los resultados arrojados en la Encuesta sobre Ausentismo y Rotación de Personal en la Industria Manufacturera en San Luis Potosí (SEDECO, 2017), los índices de rotación de personal en el sector manufacturero del municipio de San Luis Potosí fueron de 3.2 en 2013, del 4.1 en 2014 y de 3.4 en 2015, manifestándose una proporción de 3 a 1 cuando se compara la fuerza laboral operativa (obreros) contra la administrativa. Cuando se analiza el sector “fabricación de maquinaria y equipo” los índices de rotación para 2013 son de 11, para 2014 13.5. Como se ha mostrado, el estilo de liderazgo impacta en el clima organizacional y este, a su vez es un factor

determinante en los factores motivacionales, (Herzberg, 1966) que influyen en la intención de rotación. Dada las implicaciones técnicas, económicas, su impacto en la productividad y en la rentabilidad se considera de gran relevancia, identificar los factores y proponer soluciones para en un primer momento contener y posteriormente disminuir estos niveles de rotación.

Datos recientes de Catch Consulting (2018) calcularon la rotación de personal en San Luis Potosí en 2017 en 5.44 y 7.06 para 2018, es decir, la rotación anual estimada del año anterior es de 70% del personal, y se estima que podría llegar a 80% en el corto plazo. Esto ubica a nuestro estado en segundo lugar a nivel nacional, solo detrás de Coahuila, (Catch Consulting, 2018) Se identifica además que la rotación es mucho mayor proporcionalmente entre la generación millennial. Aquellos que tienen entre 23 y 37 años, acumulando en promedio el 69% del total de trabajadores que abandonaron su trabajo, (CONASAMI, 2018).

1.6 Delimitación del objeto de estudio

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la empresa automotriz BK en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P. en el periodo comprendido de enero a septiembre del año 2019.

Se tuvieron como sujetos de estudio de la investigación siete puestos gerenciales, 25 puestos administrativos de diferentes áreas dentro de la empresa.

Dadas las políticas de la empresa donde se desarrolló la investigación, la información de los sujetos que laboran en la empresa fue restringida y confidencial, por lo que se optó por el diario de campo para recabar la información necesaria de la presente investigación, las entrevistas semiestructuradas, las encuestas de opinión e investigación documental.

1.7 Hipótesis

H₁ A mayor satisfacción laboral menor intención de rotación.

H₂ A mayor desempeño laboral menor intención de rotación.

H₃ A mayor inteligencia emocional menor intención de rotación

H₄ A mejor intercambio líder-miembro laboral menor intención de rotación

H₅ A mayor compromiso organizacional menor intención de rotación

H₆ Un estilo de liderazgo transformacional disminuye la intención de rotación.

Capítulo 2. Factores de la rotación de personal y estilos de liderazgo

2.1 Concepto de liderazgo

Brown (2010) define al liderazgo como la influencia positiva para todo un grupo, que lo ayuda a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno. Es necesario que los directores de las organizaciones o todo aquel con personas a su cargo sea al mismo tiempo líder. Que ejerzan al tiempo poder institucional y poder personal. El liderazgo no es la función exclusiva del jefe, debe combinarse con la planificación y toma de decisiones.

El líder tiene la capacidad de coordinar, organizar y, sobre todo, motivar un equipo de gente para que consigan objetivos y metas, ha de reunir tres capacidades para poder crear, consolidar e incrementar su posición. Estas tres capacidades son: capacidad técnica: supone un conocimiento alto del trabajo, con o sin especialización, y se manifiesta por una capacidad analítica, una facilidad de manejo de instrumentos y técnicas, y una habilidad a la hora de compaginar de forma coherente, Brown (2010).

La capacidad humana se refiere al trabajo con personas, y que le permite manejarse con desenvoltura ante las actitudes, opiniones y suposiciones de otras personas o grupos, así como intuir y mostrar sensibilidad hacia sus sentimientos, lo cual le permite influir en su conducta, crear un ambiente de aprobación, de respeto y de seguridad entre sus subordinados. La auténtica capacidad para trabajar con otras personas debe convertirse en una actividad natural y continua ya que no es algo que se necesite solamente en los momentos de tomar decisiones, sino en la actuación individual de cada día, Brown (2010).

Por su parte, la capacidad intelectual, implica saber contemplar la empresa como un todo y en la captación de todos los elementos relevantes que pueden influir en ella. La capacidad intelectual del líder permite que las personas desarrollen ampliamente capacidades para alcanzar los puestos de liderazgo más elevados de la jerarquía. Estas tres

capacidades están muy relacionadas entre sí, de forma que resulta difícil determinar dónde acaba una y dónde empieza otra ya que se correlacionan de manera sistemática, Brown (2010). En los niveles directivos, la capacidad intelectual es la más importante de todas, pues es la más capacitada para crear la visión de la empresa, la cultura, la organización y todos sus elementos intangibles. En los niveles directivos bajos, se necesitan, ante todo, capacidades técnicas y humanas por el mayor contacto entre jefes y subordinados, Brown (2010).

Mendoza & Garza (2009) reflexionan en torno al concepto de liderazgo y las teorías tradicionales, organizándolas en las siguientes categorías: el gran hombre y el carisma, la teoría de los rasgos y las habilidades, el comportamiento de los líderes y los estilos de liderazgo, el liderazgo situacional y los modelos normativos para la toma de decisiones, modelos contingentes, modelos transaccionales y liderazgo transformacional.

Hablar de liderazgo es un tema de interés y ha tenido un peso importante, en la psicología organizacional, por lo cual hay diversas definiciones de la misma. Ramos (2005) realizó una observación sobre liderazgo y dirección donde en muchas ocasiones el término liderazgo se ha considerado como sinónimo del concepto de dirección, aun no siendo equivalentes, mientras que otros autores los han considerado cualitativamente diferentes, incluso mutuamente excluyentes, Yukl y Van Fleet, (1992). Una persona puede ser líder sin ser directiva, y una persona puede ser directiva sin liderar.

La bibliografía sobre dirección reconoce que dirigir una organización no es liderarla, el liderazgo no puede ser separado de la dirección, es una parte del trabajo directivo Tordera (1996). De esta manera, el liderazgo se conceptualiza como una función, rol o habilidad de la dirección.

Molero y Navas (2006), defienden el liderazgo como algo presente en la cotidianidad de cualquier sociedad actual; para Rojas Arredondo (2009), el liderazgo es la

capacidad que tienen algunas personas de influir dentro de un grupo, para dirigir y de este modo alcanzar las metas y objetivos planteados por el grupo.

La figura del líder para estos autores queda definida bajo las particularidades donde constituye el punto focal de la conducta del grupo, capaz de conducir al grupo hacia sus objetivos y además tiene una influencia demostrable sobre el rendimiento del grupo. El liderazgo tiene que ver con la influencia que los líderes ejercen en los grupos, como toda relación recíproca, los líderes también están influidos por el comportamiento de los miembros del grupo que lideran como lo plantea (Ramos, 2005).

Para Brown (2000) la influencia del líder sobre sus subordinados es mayor que la que estos últimos tienen sobre él o, incluso, la que entre ellos se ejercen. Cuadrado, Molero y Navas (2006), hacen hincapié en que uno de los puntos que favorecen la influencia del líder sobre los liderados es la consecución de una meta y objetivos comunes del propio grupo, siendo su principal cometido el mantener la eficacia durante todo el proceso.

Alves (2000) enumera una serie de rasgos que caracterizan a un líder eficaz, tales como: asertividad, empatía, habilidades comunicativas y de motivación, autocontrol, confianza y aprecio por los demás, persistencia, flexibilidad, voluntad por ayudar a los demás a desarrollarse y velar por su bienestar, persistencia y capacidad para la identificación de los problemas en sus estados iniciales.

Ramos (2005) añade la cualidad de ser considerado, ofrecer apoyo, accesible y favorecer su participación en la toma de decisiones. De la misma manera, el líder eficaz define y estructura el trabajo de los subordinados, clarifica sus roles, determina objetivos y distribuye las tareas del equipo, asumiendo la coordinación, solución de problemas y control de las responsabilidades para la consecución de los objetivos formales. Entre los rasgos que se relacionan con la eficacia del liderazgo se incluyen alto nivel de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional, autoconfianza y motivación.

Para un liderazgo eficaz, se necesita tener en cuenta las características de los liderados. Alves (2000) sostiene que mientras la productividad de algunos de los seguidores del líder es más efectiva y eficiente cuando el líder les orienta y guía, existen otros que, teniendo claro cuál es el camino que quiere seguir el líder para llegar a la meta común, se muestran más autónomos e independientes, capaces de tomar sus propias decisiones y aceptar responsabilidades.

Martens (2000) señala que un líder eficaz debe adaptarse a las variadas situaciones que se deriven de su tarea, adecuando su forma de actuar a las exigencias de la situación en la que se encuentre. Debe valorar el nivel de participación e involucramiento en la tarea sea individual o grupal, como la cultura organizacional, que incluye: misión, objetivos, formas de actuación que conduzcan a la consecución de metas, identidad organizacional, formas de comunicación, reacciones frente al éxito y fracaso, filosofía.

Ramos (2005) añade dentro de las características requeridas en el personal directivo para responder a las demandas organizacionales la innovación, la creatividad, la visión de futuro y su adaptación a los cambios constantes que se le presentan. El liderazgo está presente en la cotidianidad y tiene su reflejo en el campo organizacional, la figura del líder y su estilo de dirección será esencial y fundamental para el éxito de la empresa.

El liderazgo desarrollado por un directivo radica en su habilidad para inducir y animar a los miembros del equipo de trabajo, a conseguir objetivos (Berenger 2004).

Kouzes y Posner (2005) destacan que el liderazgo es el arte de movilizar a otros que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes. Esta conceptualización, define que el liderazgo es la acción de influir en otros para lograr objetivos en común, tanto personal como grupal.

Robbins y Coulter (2014) señalan que el liderazgo es el proceso de dirigir a un grupo y de influir en él para que alcancen sus metas, de ello se desprende que el liderazgo es el arte

de influir en los demás, por ello el nivel de liderazgo de un líder es importante para las metas de la organización.

Robbins y Judge (2013) indicaron que el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas, estos autores reiteran la importancia del liderazgo en una organización, por el grado de influencia que puede obtener de los subordinados para el logro de los objetivos de la organización.

Benavides (2014) acotó al liderazgo como el proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros para alcanzar algún objetivo. De esta consideración, se desprende que el papel de líder es inspirar a sus subordinados, adoptando un compromiso activo y personal frente a los objetivos mediante el ejemplo, para lograrlo el líder debe brindar apoyo y confianza a los subordinados para alcanzar eficiencia y eficacia en sus labores.

D'Alessio (2010) afirmó al liderazgo como un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio para ser mejores le son inherentes; sobre todo, en la transformación de las organizaciones y sus culturas. De ello se desprende, que el liderazgo implica, responder al cambio con un pensamiento futurista, evaluando las amenazas y oportunidades que se presenten, todo esto a través de un liderazgo más estratégico, integrador, con capacidad de ejecución y el compromiso transformador de la organización.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) indicaron el liderazgo como la relación de influencia entre los líderes y los seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejen los fines que comparten.

Franchi (2009) indica que el liderazgo es una posición emergente de la relación que se establece entre un conjunto de personas, en las que una asume el reconocimiento y el poder otorgado por las otras. Los líderes logran ver más allá del aquí y ahora. Crean problemas que al ser resueltos generan mejores condiciones que las actuales. Crean nuevas

realidades. Cuestionan el *statu quo* y promueven que los demás también lo hagan. Los líderes más que hacer funcionar la organización, la viven y la hacen vivir. El líder y su equipo quieren obtener resultados. Los líderes poseen autoridad, dada por las personas que lo reconocen como tal.

Esta autoridad está sustentada en sus capacidades y en su esencia como persona, en la búsqueda del bien común, de condiciones futuras mejores que las actuales. Fundamentalmente sustentada en la credibilidad y la credibilidad está sostenida por la honestidad, confianza, características más importantes en el liderazgo. En el líder predomina el compromiso.

2.1.1 Estilos de liderazgo

Uno de los componentes que conducen a un liderazgo eficaz son los estilos de liderazgo, que se definen como los patrones de conducta manifestados por los líderes (Eagly 2001). El concepto de estilo engloba a la conducta de liderazgo.

A través de los estudios realizados a lo largo de la historia de la psicología organizacional, se ha podido comprobar que los diferentes estilos de liderazgo influyen sobre las decisiones y la eficacia del líder.

Molero y Navas (2006) proponen tres tipos de estilos de liderazgo al primero de ellos lo llama autoritario, el segundo modelo democrático, orientado a la tarea y a las relaciones el tercero de ellos liberal. La primera distingue el liderazgo autoritario, también conocido como autocrático, el cual se caracteriza por la toma de decisiones unilateral donde evita que los subordinados participen, a través de la cual el líder es quien, ordena y establece lo que se debe hacer sin preocuparse por las necesidades, opiniones y motivaciones de los miembros del grupo.

Determinar objetivo, tareas y funciones a realizar, supervisando de forma estricta el trabajo de los subordinados sin delegar ningún tipo de autoridad, impone los quehaceres y designa a los miembros y compañeros, Ramos (2005).

El liderazgo orientado a la tarea sigue un orden gradual, el líder democrático, es aquél que, a diferencia del autoritario, no lleva decisiones unilaterales, sino que permite y fomenta la participación de los miembros del grupo de trabajo, toma en cuenta sus necesidades, intereses, opiniones y deseos. Es un liderazgo participativo, consultivo, grupal, objetivo y racional, trata de no enfatizar la distancia jerárquica compartiendo información con sus subordinados, de manera que ellos decidan, las tareas que quieren llevar a cabo, con quién desean realizarlas y la manera en que consideren mejor para hacerlo, sugiere las técnicas y estrategias que se discuten en grupo, Ramos, (2005).

El estilo pasivo representa la ausencia o evitación del liderazgo, Ramos (2005) en esta tipología el líder adopta un rol impasible, siendo los propios subordinados quienes determinan la planificación, organización y ejecución del trabajo a realizar; está ausente cuando se le necesita y no participa en el desarrollo de las tareas, no lleva ningún tipo de supervisión y evaluación del trabajo de los liderados con libertad completa para la decisión de grupo con mínima participación del líder, que prácticamente no participa y apenas refuerza su crítica, no es constructiva.

Rojas (2009) señala que, de estos tres estilos de liderazgo, el más eficaz es, a largo plazo, el democrático frente al autocrático o autoritario y el pasivo, se ha comprobado que provoca mayor satisfacción a la hora de desarrollar tareas de complejidad media-alta Cuadrado, Molero y Navas (2006). Por el contrario, el líder que adopte el modelo liberal será el menos organizado, eficiente y satisfactorio, pues es un modo inapropiado de dirigir, Ramos (2005). Con respecto a la segunda gran tipología de liderazgo (orientado a la tarea-orientado a las relaciones), es inevitable hacer mención a la teoría de la situación del

liderazgo a la que hacen referencia Rojas (2009), el líder orientado a la tarea es aquél que se centra en los resultados, así como en los aspectos técnicos del trabajo definiendo las responsabilidades de los subordinados e interesándose por la eficacia en el logro de las tareas y la consecución de los objetivos.

El líder orientado a las relaciones se centra en los empleados y su bienestar, enfatiza en las relaciones personales y se interesa por las relaciones de los subordinados, aceptando las diferencias individuales es un estilo orientado a las personas, así, el desarrollo del personal forma parte del equipo de trabajo se convierte en un objetivo en sí mismo, provocando un cambio radical en la gestión de los recursos humanos. Se valora al empleado por su propio crecimiento personal más que, como una herramienta para lograr únicamente el beneficio económico, y entre otras cosas, se fomenta la participación y el compartir información y poder. Este estilo de líder se caracteriza por delegar funciones y favorecer la independencia, libertad y autonomía a la hora de realizar las tareas, proporcionando ánimo y apoyo en situaciones difíciles o con altos niveles de estrés, Cuadrado, Molero y Navas (2006).

Dentro de esta tipología de liderazgo, existen numerosas diferencias entre los sexos, con lo cual se puede asegurar que los hombres sobresalen en la dirección orientada a la tarea y las mujeres en el liderazgo interpersonal, mientras los hombres potencian la individualidad, valoran los logros independientes y se centran en el “hacer”, las mujeres fomentan las relaciones con el equipo, se ocupan de las necesidades de los demás y se basan en el “ser”, Ramos (2005).

Kahn (1960), coincide con Ramos (2005) y asegura que los directivos más eficaces son aquellos que están orientados a la tarea como a las relaciones, integrando el interés por la consecución de los objetivos y por el personal respectivamente.

La última clasificación de estilos de liderazgo hace una distinción entre los dos siguientes modelos: transformacional y transaccional, con respecto al primero, Rodríguez (2010) señala al liderazgo transformacional como una relación de mutua estimulación entre líder y seguidores para elevar la moral interna en mejora de lograr resultados importantes para la organización. Con el fin de que los subordinados sean más productivos y obtengan mayores niveles de rendimiento y satisfacción en el puesto de trabajo se deben producir cambios en su escala de valores, actitudes y creencias, Cuadrado, Molero y Navas (2006), con el objetivo de que trasciendan sus propios intereses por el bien de la organización, de tal modo que los subordinados trabajen por el interés grupal.

El líder, se caracteriza por articular una visión de futuro y ofrecer una ruta para alcanzarla, respecto al liderazgo transaccional, supone un intercambio entre la figura del líder y los miembros del grupo o del equipo de trabajo, de tal forma que ambos obtengan algo. Tal como señala Bass (2003), es necesario especificar que este liderazgo se asocia con la obtención de una recompensa contingente a los resultados de los trabajadores, los cuales aceptan la autoridad del líder a cambio de que este aporte recursos valiosos, desde la experiencia y conocimientos, facilitando la consecución de los objetivos, hasta las recompensas de otro tipo ya sea un aumento de sueldo o el reconocimiento de una labor bien hecha.

El líder transaccional deja que los subordinados sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no considera necesario introducir cambios en su manera de trabajo, el líder orienta sus esfuerzos a guiar y motivar a sus subordinados en la consecución de metas, creando estructuras claras y matizando los roles y las tareas requeridas para el cumplimiento de estas. Cuadrado, Molero y Navas (2006) aseguran que en numerosas investigaciones realizadas se afirma que el estilo de liderazgo transformacional produce efectos positivos tanto para los subordinados como para la propia organización, pues se

obtienen niveles de rendimiento y satisfacción elevados que el liderazgo transaccional, consiguiendo una mayor implicación en la consecución de los objetivos por parte de los trabajadores que conforman el equipo de trabajo. El líder tiene la capacidad para hacer que los subordinados aborden los problemas de manera diferente a la utilizada hasta el momento, propicia que piensen de forma creativa e innovadora.

Su atención está en todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante, el líder transformacional es el que se adecua a las actuales demandas organizacionales siendo de gran importancia para la selección de líderes eficaces y para el desarrollo y formación de personal directivo.

Avolio y Bass (1991) señalan que el liderazgo transaccional y el transformacional son polos de un mismo continuo, es decir, el líder puede combinar ambos estilos de dirección, puesto que son complementarios entre ellos y el uno sin el otro resultarían inadecuados. La tendencia actual es la combinación de un estilo democrático que permita al líder orientarse tanto a la tarea como a las relaciones y que, además, este abogue por un liderazgo más transformacional que transaccional Avolio y Bass, (1994).

Además, Bonifaz (2012) también definió los estilos de liderazgo dimensionados:
Líder autoritario. Es el único que toma las decisiones en una empresa y no comunica nada a sus subordinados, él es quien tiene la última palabra.

Líder democrático. Para tomar una decisión toma en cuenta la opinión de los empleados.

Líder liberal. Deja el poder en manos de sus seguidores; tiene mucha libertad para trabajar y tomar decisiones. Su grupo utiliza el apoyo del líder sólo si lo necesitan.

2.2 Rotación del personal

La rotación de personal se refiere a la fluctuación de personal entre la organización y su medio ambiente, y está definida por el número de personas que ingresan y abandonan

la misma en un tiempo determinado, Noé, Hollenbech, Gerhart y Wright (2011). Esto quiere decir que el personal deja de laborar en la empresa después de haber estado contratado por cierto período.

Por otra parte, el índice de rotación de personal es una variable cuantitativa que ofrece poca información, dado que generalmente no permite conocer las causas y factores que la generaron. El índice se genera cuando el trabajador ya ha abandonado la organización. Chiavenato (2001) señala que este término se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. La tendencia actual es actuar sobre las causas de la rotación y no sobre los efectos, de este modo, es fundamental establecer sus causas y determinantes.

Robbins (1998) considera que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con la rotación de personal, esta a su vez, se refleja en la salida inminente de los empleados; por el contrario, cuando existe satisfacción, el ambiente de trabajo se puede dar en condiciones favorables y este influir de manera positiva, a un buen desempeño laboral, que es reflejo de una organización sana.

Mobley (1982) define la rotación de personal como la suspensión individual del personal afiliado a la organización, que recibe una compensación monetaria. Mowday (1982) mencionan que, en los últimos veinticinco años, se han realizado estudios que involucran a la rotación de personal, los cuales han establecido modelos prácticos para explicar el fenómeno. Los resultados atribuyen la rotación a diferentes factores, como la insatisfacción del empleado hacia el trabajo y factores económicos.

Steers y Porter (1983) realizaron una investigación donde demuestran la influencia de la satisfacción en el trabajo, la retribución monetaria y el estilo de liderazgo en la rotación

del personal. Dos de los motivos que destacan son una escasa supervisión y una persona equivocada en el puesto equivocado.

Entre las causas de la rotación de personal se pueden mencionar la pobre remuneración, percepción de inseguridad, bajas prospectivas de desarrollo en la organización, problemas en la comunicación organizacional, niveles de estrés y de presión en el trabajo, niveles muy altos de responsabilidad y la baja motivación, Chaparro Rintha, Guzmán Rodríguez, Naizaque Pérez, Ortiz Figueroa y Jiménez Barbosa (2015).

La rotación puede ser voluntaria, cuando el trabajador decide salir para buscar mejores oportunidades, o involuntaria cuando la empresa los despide derivado de problemas en su desempeño. Los altos niveles de rotación dan como resultado pérdida de capital intelectual valioso, así como disminución de la moral organizacional y efectividad, Lim, Loo y Lee (2017).

La rotación implica costos adicionales para la empresa al momento de reemplazar al colaborador, en específico los de selección y entrenamiento. Estos costos varían dependiendo del nivel del empleado a reemplazar, de tal suerte que es más caro cuando se trata de ejecutivos de alto nivel. Además del costo para el reclutamiento y selección hay que agregar el tiempo para los procesos de inducción, capacitación, conocimiento de los proveedores, clientes y colaboradores. Se estima un periodo de entre seis meses a un año para cumplir este proceso satisfactoriamente, Estrada (2018).

Es necesario también considerar que la rotación de personal implica costos por la caída en la productividad, dado que los niveles de experiencia y conocimiento de la persona que reemplaza son en muchas ocasiones menores y deben desarrollarse. Por lo tanto, hay que considerar que la media para la reposición de un nivel gerencial es de 45 días y de 25 días en uno operativo. Sin embargo, un buen nivel de productividad se alcanza a los 60 y 30 días respectivamente, Estrada (2018).

Estudios recientes de Sousa-Poza y Henneberger (2004); Saeed, Waseen, Sikander y Rizwan (2014); Lim, Loo y Lee (2017) afirman que es más conveniente para estudiar el fenómeno de la rotación de personal utilizar la intención de rotación porque esta se refiere a los trabajadores que aún están en la organización y de los cuales puede obtenerse información. A partir de varios indicadores cualitativos se genera un índice que mide la probabilidad de que el trabajador cambie de trabajo dentro de cierto periodo, Sousa-Poza y Henneberger (2004).

Por otra parte, el índice de rotación de personal es una variable cuantitativa que ofrece poca información, dado que generalmente no permite conocer las causas y factores que la generaron. El índice se genera cuando el trabajador ya ha abandonado la organización.

2.2.1 Influencia del clima organizacional.

El clima organizacional implica las características subjetivas y objetivas intrínsecas a cualquier organización, su administración y gestión, tiene un impacto relevante en el desempeño del personal, Jung, Chow y Wu (2003). Algunos de los factores más relevantes del clima organizacional son: el liderazgo, las normas y procedimientos, las condiciones ambientales y de seguridad, las políticas empresariales, la percepción del personal acerca de las condiciones, los niveles de participación, entre otras, Gan y Gaspar (2011). Otras concepciones lo asumen como la percepción de las condiciones organizacionales que tiene el personal y la forma como influye en su conducta, Pimenta da Gama (2014). Dichas percepciones generan una idea relativa de la organización en el personal que influye en su comportamiento, Prieto Herrera (2012).

El concepto de clima organizacional ha sido un tema de interés de muchas disciplinas, debido a la importancia de su estudio, por la interacción sujeto- organización y sujeto-sujeto, por lo cual se toma para este trabajo de investigación la conceptualización de

Louffat (2015) quien señala que el clima organizacional es aquel que permite determinar en un tiempo y en un espacio determinado el nivel de satisfacción o insatisfacción de los trabajadores de una empresa.

Louffat (2015) definió las dimensiones del clima organizacional en base al modelo Great place to work, que destacan entre sus principios:

Credibilidad: Esta dimensión hace referencia a la relación empresa- trabajador, basada en una comunicación abierta, accesible, transparente; asimismo la capacidad de coordinar e integrar recursos humanos y materiales con la eficacia y eficiencia debida; y la integración y consistencia entre el decir y el hacer, la misión/visión con las acciones comportamentales de coherencia.

Respeto: Esta dimensión destaca la relación empresa-trabajador, que permita a la organización dotar de todos los equipos y recursos necesarios para que el trabajador pueda realizar su labor; busca la integración y colaboración plena, constante, sistemática entre todos los compañeros de trabajo; y que establezca patrones de salud y seguridad industrial que proteja y respete la calidad de vida del trabajador no solo laboral sino personal.

Imparcialidad: Esta dimensión hace referencia a la relación empresa - trabajador, basada en la equidad, en la igualdad de beneficios y compensaciones por el desempeño realizado; donde no existan favoritismos subjetivos en oportunidades de desarrollo profesional; y eliminando toda forma de discriminación, con derecho a debidos procesos en caso de insatisfacciones, apelaciones o reclamos.

Orgullo: Esta dimensión hace referencia a una relación empresa-trabajador, donde se integren, conjuguen los beneficios y rendimientos de los tres niveles empresariales, el trabajo individual de cada empleado, cuya sumatoria, permite obtener el trabajo en equipo y finalmente permite obtener del trabajo corporativo.

Camaradería: Esta dimensión se refiere a la relación empresa- trabajador, donde se permite a cada trabajador ser el mismo, que se integre socialmente con todos sus compañeros y se refleje una unidad familiar cohesiva y con identidad corporativa, es decir una convergencia plena entre la personalidad individual y la personalidad corporativa.

Prieto (2012) definió el concepto de clima organizacional el cual se deriva de las propuestas administrativas que otorga una importancia determinante al factor humano dentro de la organización, en particular la escuela de relaciones humanas y las teorías de la motivación.

Según Prieto (2012) el análisis del clima organizacional en sus diversas versiones debe contener aspectos psicosociales como son:

Conocimiento de los objetivos.

Compromiso hacia las metas.

Conformidad frente al liderazgo institucional.

Motivación y satisfacción en el trabajo.

Calidad en las relaciones interpersonales.

Participación en la toma de decisiones.

Flujo efectivo de la comunicación.

Amor al trabajo con significado. Organización del trabajo.

Recompensa del trabajo.

Apoyo a la supervisión funcional y ayuda a los compañeros.

Trabajo en equipo, sinergia organizacional.

En este sentido, la definición de clima organizacional es considerada como un determinante en toda la organización, ya que es el sentir de los miembros de la organización y de esto depende la motivación de estos ante el logro de los objetivos y metas establecidos por la organización, Prieto (2012).

El clima organizacional tiene impacto en la organización, en su cultura y en sus niveles de motivación. La falta de satisfacción derivado de un mal clima organizacional afecta la producción y la calidad en el entorno laboral. La percepción de apoyo organizacional, el empoderamiento, la participación y la justicia se incluyen dentro del concepto *prácticas organizacionales* y representan una amenaza a la eficacia y eficiencia organizacional cuando no son percibidas en niveles adecuados. En todos los casos el estilo de liderazgo percibido juega un papel trascendente, Bass (1990).

Para medir el clima organizacional se ha considerado consistentemente el modelo propuesto por Litwin, Stringer Sims Jr. y Lafollette (1975) que está constituido por nueve dimensiones a saber: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto, identidad. Es posible relacionar el constructo clima organizacional y el índice de rotación de personal a través de la intención de rotación. Dicha variable se integra de cinco dimensiones: satisfacción con el trabajo, desempeño laboral, inteligencia emocional, intercambio líder-miembro (LMX) y el compromiso organizacional, dichos factores inhiben la intención de rotación, Saeed, Waseem, Sikander & Rizwan (2014).

Un liderazgo apropiado es vital para crear y sostener una fuerza de trabajo estable y efectiva. Un buen liderazgo, además contribuye a mejorar el desempeño y la efectividad organizacional, Lim, Loo y Lee (2017). Para alcanzar el desempeño apropiado, los líderes deben proveer el nivel adecuado de estimulación, empoderamiento, motivación y reconocimiento a sus seguidores, Al-Hummadi (2013). El liderazgo se refiere al proceso de influenciar a otros a realizar ciertas tareas para lograr las metas de la organización. Por otro

lado, el estilo de liderazgo se refiere al proceso de interacción entre líderes y seguidores, Bass (1990).

La teoría de estilos de liderazgo incluye al liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional y el liderazgo Laissez-faire. El liderazgo transaccional se refiere a un enfoque tradicional que se enfoca en un intercambio costo-beneficio para alcanzar las metas y mantener la estabilidad de la fuerza de trabajo. El liderazgo Laissez-faire es un estilo pasivo de liderazgo en el cual los líderes evitan la responsabilidad de tomar decisiones, Erkutlu (2008).

Finalmente, el liderazgo transformacional se refiere a aquellos dirigentes que inspiran y motivan a los seguidores a alcanzar mayores niveles de desempeño. La confianza mutua y la lealtad son dos elementos relevantes en la relación entre los líderes transformacionales y sus seguidores, Bass y Avolio (1994). Los líderes transformacionales sirven como agentes de cambio, articulando la visión de la organización, creando conciencia de los problemas entre los empleados, desafiando el status quo, inspirando y motivando a los seguidores a ser innovadores para alcanzar un mayor potencial, Lussier y Achua (2012).

2.2.2 Factores que influyen en la rotación del personal.

Cuando la estabilidad laboral en una organización se empieza a ver afectada impacta notoriamente en el desempeño de esta, encontrar las causas que han dado origen a una excesiva rotación del personal permite cambiar la situación de manera favorable.

Detrás de una excesiva rotación laboral regularmente se encuentra la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos, indica Werther (2004).

La rotación laboral y sus causas fundamentales generan consecuencias negativas para la organización, dichas consecuencias se agudizan cuando resulta complicado suplir el puesto vacante, lo cual provoca que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones. Esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona emigre hacia otra organización, ya sea por decisión de la propia empresa al descubrir que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o bien por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo más satisfactorio para sus expectativas.

Para Pigors y Meyers (1985), la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización. Para ellos cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). Las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización.

Wether y Davis (1990), al referirse a la rotación y especialización, dice que entre más especializado es un puesto, mayor será el índice de rotación; cuando las tasas de rotación son altas, un nuevo diseño de puesto puede reducirías. La rotación de labores consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos; son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía en el trabajo especializado porque requiere el uso de hábitos diferentes.

Dentro las causas de la rotación destacan las siguientes, Wether y Davis (1990):

Mala gestión interna: La mayoría de las empresas aún se organizan mediante un sistema jerárquico, este sistema es bueno para determinar quién controla a quien, y quién manda sobre quien, pero a la vez puede ser una fuente de problemas. No se trata de eliminar la jerarquía en la empresa, de lo que se trata es de que queden claras las tareas de cada uno, quien responde claramente ante quien y quien tiene que supervisar el trabajo de cada empleado.

Inadecuado clima laboral: Una empresa plagada de rencillas entre el personal que trabaja en la misma es el camino más directo a la fuga de empleados. A nadie le gusta ir a trabajar diariamente a un entorno en el que no se siente a gusto y, de prolongarse en el tiempo, lo más probable es que la persona se marche. No se trata de generar un clima de “amistad” dentro de la empresa, pero para fidelizar a tus empleados debes hacerles sentir integrados y generar un entorno de complicidad y de buen ambiente. El empleado se pasa casi un tercio del día, como mínimo, trabajando y sentirse a disgusto acaba agotando a cualquiera.

Objetivos distintos: Un empleado trabaja por el salario que se le paga, pero no trabaja únicamente por el dinero. Existen muchas otras motivaciones y estímulos que le harán sentirse a gusto en una empresa. Una de esas motivaciones es compartir un proyecto común con el equipo, un objetivo. Si el objetivo del empleado está muy alejado del propósito y objetivos que persigue la empresa probablemente ambas partes no encajarán.

Inadecuado proceso de reclutamiento: Seleccionar a un buen candidato para un puesto de trabajo es algo más que seleccionar a la persona que tiene un currículum brillante. Un buen candidato tendrá las habilidades y capacidades óptimas para desarrollar su puesto, pero además debes vigilar que esa persona encaje con el perfil y la cultura de tu empresa. De nada te servirá el profesional más brillante si personalmente no encaja para nada en la cultura y valores de tu compañía. El coste de una mala contratación puede llegar a ser muy elevado.

Otra de las causas que puede generar la rotación del personal es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde el trabajador toma la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel. Una de las formas más frecuentes de manifestar la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo, Dessler (1991).

Investigaciones sobre la rotación laboral han demostrado la influencia de la satisfacción y la motivación laboral. La primera, refleja los movimientos de entradas y salidas de trabajadores en una organización. Las salidas pueden ser por diversas causas: Bajas biológicas: relacionadas con el término de la vida laboral de las personas, bajas inevitables, según Chiavenato (1999).

- Bajas socialmente necesarias.
- Bajas por motivos personales.
- Bajas por motivos laborales.
- Bajas por decisión de la propia Empresa.

2.2.3 Efectos y repercusiones.

La rotación de personal por sí misma es un problema grave porque genera elevados costos de reclutamiento, selección, capacitación, desperdicios, mermas, retrabajos, toma de decisiones inadecuadas y replaneación de actividades.

Para Pigors y Meyers (1985) el costo que representa en trámites de selección, adiestramiento de los nuevos trabajadores, escasa eficiencia señala los siguientes puntos:

- Costos del departamento de empleo, tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos.

- Costos de entrenamiento, tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- Pago al entrenado, superior a lo que produce, especialmente si se está a base de destajo y existe un mínimo garantizado que, desde luego no devenga al principio de sus actividades.
- Desperdicio o mal uso de materiales al principio del periodo de aprendizaje o entrenamiento.
- Posibles accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.
- Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.
- Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquél que le reemplaza, se haya enteramente preparado
- Pérdida máxima, cuando el grupo se encuentra privado del reemplazo.
- Pérdida en eficiencia del grupo, en tanto los trabajadores regulares se ajustan al nuevo miembro.
- Gastos de equipo productivo, que no se utiliza completamente mientras dura el periodo de entrenamiento.

Pigors y Mayer (1985) señalan que dentro de las principales consecuencias de la rotación excesiva de personal están: daños a la moral, imagen de la organización a la comunidad, pobre integración del personal y la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece la organización, incrementar los costos de selección y mermas en la calidad y productividad de la empresa.

Los efectos de la rotación del personal con mayor incidencia dentro de las organizaciones señalan:

Disminución productiva: baja en la productividad de los empleados es una de las causas más directas y evidentes. El tener que estar cubriendo siempre un puesto supondrá una mayor carga de trabajo para el resto de los componentes, dejar tareas sin realizar o que no se realicen adecuadamente. Es más, aún y cuando ya hayas contratado a una nueva persona para el puesto, esta persona requerirá de un periodo de adaptación, no aportará productivamente de entrada todo lo que puede aportar, y el engranaje completo de la empresa puede verse afectado. Además, los costes de la rotación de personal podrían ascender hasta un 150% del sueldo del nuevo empleado.

Equipos cambiantes: a causa del gran número de horas que se pasan en el trabajo los compañeros de trabajo terminan convirtiéndose como una familia paralela para los empleados. Esto hace que lo que suceda dentro de la empresa tenga un enorme impacto emocional en el conjunto de los empleados. Vivir despidos y cambios constantes en el personal no es la mejor forma de crear un clima laboral sano y de generar cultura empresarial. Además, los que permanezcan en la empresa siempre pensarán que el siguiente en marchar pueden ser ellos mismos y ello no ayuda en nada a retener el talento ni crear un buen ambiente de trabajo.

Pigors y Meyers (1985), sugieren tomar las siguientes medidas para reducir la rotación de personal: mejorar selección, colocación, capacitación, inducción, relaciones laborales, supervisión, salarios, aumentos de sueldos en periodos críticos, rediseño de puestos.

Strauss George y Sayles Leonard (1985), señalan que la rotación de personal permite al trabajador conocer nuevas ocupaciones, ampliar sus conocimientos y evaluar sus potencialidades reales, buscar nuevas oportunidades de promoción, ascenso, mejorar sus ingresos y las condiciones de trabajo. Al dejar un empleo los trabajadores hacen uso de su libertad, derecho y poder personal de decisión para dirigir su propia vida.

2.3 Satisfacción laboral

Gordon (1997) señala que la satisfacción en el empleo designa un conjunto de actitudes ante el trabajo. Davis y Newstrom (1991), la describen como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo, actitudes y sentimientos. La satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Existe evidencia de que aun cuando el trabajo por sí mismo es considerado muy importante por los empleados, la satisfacción está relacionada con los ingresos, el estatus como jefe, el empleo por cuenta propia, el poder en la toma de decisiones, las profesiones intelectuales y administrativas, el principal factor que explica la satisfacción laboral en un nivel general, está relacionado con el estatus económico proporcionado por un trabajo seguro Tomina y Sorana (2011).

Shultz (1990), afirma que existen otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que influyen en la satisfacción laboral como son, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socioeconómica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general Blum y Naylor (1988). La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Robbins (1998), dice que quien está muy satisfecho con su puesto

tiene actitudes positivas hacia éste y quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Las actitudes son afirmaciones de valor favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos y muestran cómo nos sentimos acerca de algo, dice Dunnette (1982). Cuando el trabajador dice -me gusta mi empleo-, está expresando su actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. Hodgetts y Aitam (1983), consideran que la satisfacción laboral se define como la actitud del trabajador frente a su trabajo, la actitud está basada en creencias y valores que el trabajador posee de su propio trabajo.

Robbins (2004), menciona que las actitudes se determinan por las características del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser como las necesidades, los valores y los rasgos personal. Robbins dice que las características del puesto que influyen en la percepción son: retribución, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros, contenido del puesto, seguridad en el empleo y oportunidades de progreso.

Robbins (1994), considera que las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. Los trabajadores prefieren puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades, variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre su trabajo, los puestos con pocos retos provocan aburrimiento, pero demasiados retos causan frustración y fracaso.

Hamer (1994) dice que los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el

salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que solo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral, según (Robbins, 1998).

2.4 Desempeño laboral

Palaci (2005), plantea al desempeño laboral como el valor que se espera aportar a la organización, las conductas que un individuo lleva acabo en un periodo, estas conductas, en diferentes momentos a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según Robbins (2004), complementa determinar, como uno de los principios de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, que activa el comportamiento y mejora el desempeño, ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles.

Chiavenato (2004), plantea que el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos planteados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados. El Sistema de Evaluación del Desempeño para los Empleados de la Administración Pública Nacional, establece que el desempeño es el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo. Depende

no solo del monto de esfuerzo invertido, sino también de las aptitudes y percepciones de los roles del individuo.

Un individuo que realiza un gran esfuerzo en su trabajo, pero posee una aptitud limitada o ha evaluado incorrectamente que es necesario para tener éxito en la organización bien podría alcanzar un desempeño deficiente. Asimismo, se puede decir, el desempeño laboral son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas.

En otras palabras, el desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos.

Mondy y Noe (1997), menciona que el sistema de evaluación del desempeño contempla procesos los cuales se someten los recursos humanos, considerando diferentes métodos y criterios para la medición del rendimiento de los trabajadores:

- Planeación de recursos humanos. Al evaluar los recursos humanos de una compañía, debe disponerse de datos que describan el potencial general y de promoción de todos los empleados, especialmente, los clave.
- Reclutamiento y selección. Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo.
- Desarrollo de recursos humanos. Una evaluación de desempeño debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de un empleado, permitiendo a los individuos aprovechar sus puntos fuertes y minimizar sus diferencias.

El contar con un sistema de evaluación no garantiza que los empleados sean capacitados y desarrollados correctamente. Los resultados de la evaluación ayudan a determinar las necesidades de capacitación y desarrollo. El principal interesado en evaluación del desempeño es el empleado. Quien evalúa es el gerente quien tiene la responsabilidad por el desempeño de los subordinados y sus resultados. Las organizaciones más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluación con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación, para reducir la diferencia jerárquica; algunas dejan la evaluación de desempeño a los equipos, en especial cuando son autosuficientes y autogestionadas, y otras incluso adoptan un proceso circular en la evaluación.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos y, por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultaneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado. Diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado en las compañías que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenidos mejores resultados, y donde no fueron implementados, los administradores deben ser conscientes de cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño.

Palaci (2005) afirma que existen elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. Entre estos están las retribuciones

monetarias y no monetarias; la satisfacción en relación con las tareas asignadas; habilidades, aptitudes para realizar las tareas asignadas; capacitación y desarrollo constante de los empleados; factores motivacionales y conductuales del individuo; clima organizacional; cultura organizacional y expectativas del empleado.

El desempeño de los empleados es considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal motivo en la actualidad es de suma importancia contar con los recursos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. El desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada uno y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta.

Robbins (2004) vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modifican el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo.

Faria (1995) considera el desempeño laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de mediación o regulación entre él y la empresa. Es importante brindar estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a las empresas ofreciéndoles los más adecuados beneficios acorde al puesto a desempeñar. De esto radica un mejor desempeño laboral, el cual es considerado como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización. La estabilidad laboral genera a la persona tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional. En estas condiciones el individuo está dispuesto a dar más y enfocarse hacia otros horizontes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.

2.5 Inteligencia emocional

Para Goleman (2004), la inteligencia emocional es la capacidad humana de sentir, controlar, entender y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. La inteligencia emocional no consiste en controlar y minimizar las emociones, sino en dirigirlas y equilibrarlas. Londoño (2009), menciona que la inteligencia emocional se relaciona con la capacidad de reconocer y nombrar los propios sentimientos, los sentimientos de los demás y la motivación para conducir las relaciones con nosotros mismos y con los demás correctamente.

La inteligencia intrapersonal es el conjunto de capacidades que permiten formar un modelo adecuado de uno mismo; y la inteligencia interpersonal entendida como la capacidad de atender a otras personas, interactuar y establecer empatía. Estas dos inteligencias conforman la inteligencia emocional y juntas determinan la capacidad de dirigir la vida de manera satisfactoria. El coeficiente intelectual y el coeficiente emocional son dos recursos sinérgicos ya que el uno sin el otro es incompleto e inoperante. La inteligencia emocional continúa desarrollándose a medida que avanza la vida y se aprende de la experiencia se puede desarrollar a cualquier edad.

Para poder tener una inteligencia emocional primeramente de deben identificar las emociones en uno mismo y en los demás que sucedan a cada momento para ser capaces de expresarlas, nombrarlas, ante los demás y alcanzar la capacidad de comunicarse, el uso adecuado de las emociones ayuda a guiar el proceso de pensamiento para resolver los problemas que se presentan. De igual manera comprender las emociones, ya que no son acontecimientos circunstanciales, tienen una serie de causas profundas, cambian y siguen una serie de reglas que pueden permitir llegar a comprenderse, el conocimiento de las mismas se ve reflejado en el vocabulario y en la capacidad para realizar análisis de emociones futuras. Las emociones contienen información e influyen en el pensamiento, es

necesario incorporarlas de forma inteligente en el razonamiento, la forma de solucionar problemas, los juicios y la conducta.

Desde los modelos de Inteligencia Emocional (IE) también se hace énfasis en las habilidades interpersonales. Las personas emocionalmente inteligentes no sólo serán más hábiles para percibir, comprender y manejar sus propias emociones, sino también serán más capaces de extrapolar sus habilidades de percepción, comprensión y manejo a las emociones de los demás. Esta teoría proporciona un nuevo marco para investigar la adaptación social y emocional puesto que la IE jugaría un papel elemental en el establecimiento, mantenimiento y la calidad de las relaciones interpersonales. Los estudios realizados en esta línea parten de la base de que un alumno con alta IE es una persona más hábil en la percepción y comprensión de emociones ajenas y posee mejores habilidades de regulación. Además, las habilidades interpersonales son un componente de la vida social que ayuda a las personas a interactuar y obtener beneficios mutuos. Es decir, las habilidades sociales tienden a ser recíprocas, de tal manera que la persona que desarrolla y posee unas competencias sociales adecuadas con los demás es más probable que reciba una buena consideración y un buen trato por la otra parte, sin olvidar que el apoyo social ayuda a regular el impacto negativo de los estresores cotidianos.

Capítulo 3. Diseño metodológico para la medición del impacto del liderazgo en la intención de rotación

3.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva-correlacional, cuantitativa con enfoque mixto y transversal.

Desde el punto de vista científico, describir es medir. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis Dankhe (1986). Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga, la presente investigación pretende caracterizar los niveles de intención de rotación y estilos de liderazgo de la muestra seleccionada, por lo cual se enmarca en el tipo descriptivo, Hernández, Fernández y Baptista, (2014).

Dankhe (1986) menciona que los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones correlacionales, las cuales proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son estructurados.

Son de tipo correlacionales, los estudios que tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más variables en un contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, lo que podría representarse como X—Y.

Los estudios correlacionales miden las dos o más variables que pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación.

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables

relacionadas, para intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas.

Según su carácter, la investigación es correlacional, ya que su propósito fue encontrar la relación que existe entre la variable liderazgo y el estilo de liderazgo en el personal administrativo de la empresa. Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.

De acuerdo con su naturaleza, el enfoque fue cuantitativo debido a que la investigación reunió las características que posee este enfoque de investigación, se centra de manera predominante la investigación social en los aspectos objetivos y susceptibles de cuantificación de los fenómenos sociales.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no se puede obviar o evitar pasos. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas; se miden las variables, se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis.

De acuerdo con el tiempo en que se realiza la investigación de tipo transversal, los instrumentos fueron aplicados en un solo momento en la población de estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, Liu (2008). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un

momento dado. Finalmente se considera no experimental dado que no se manipularon las variables y únicamente se presentan las situaciones en que se encontraron, Tucker (2004).

3.2 Objetivo de la investigación

El objetivo general de la investigación es identificar la posible correlación entre los estilos de liderazgo y la intención de rotación. Teniendo como objetivos particulares los siguientes:

- a. Identificar los estilos de liderazgo de los mandos medios y mandos operativos en la empresa de estudio;
- b. Medir los factores que inciden en la intención de rotación en el personal operativo en la empresa de estudio, y;
- c. Medir la intención de rotación en el personal operativo en la empresa de estudio.

3.3 Variables de estudio

En la presente investigación se abordaron dos variables:

Estilo de liderazgo.

Un liderazgo apropiado es vital para crear y sostener una fuerza de trabajo estable y efectiva. Un buen liderazgo, además contribuye a mejorar el desempeño y la efectividad organizacional, Lim, Loo y Lee (2017). Para alcanzar el desempeño apropiado, los líderes deben proveer el nivel adecuado de estimulación, empoderamiento, motivación y reconocimiento a sus seguidores, Al-Hummadi (2013). El liderazgo se refiere al proceso de influenciar a otros a realizar ciertas tareas para lograr las metas de la organización. Por otro lado, el estilo de liderazgo se refiere al proceso de interacción entre líderes y seguidores, Bass (1990). La teoría de estilos de liderazgo incluye al liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional y el liderazgo Laissez-faire. El liderazgo transaccional se refiere a un

enfoque tradicional que se enfoca en un intercambio costo-beneficio para alcanzar las metas y mantener la estabilidad de la fuerza de trabajo. El liderazgo *Laissez-faire* es un estilo pasivo de liderazgo en el cual los líderes evitan la responsabilidad de tomar decisiones, Erkutlu (2008). Finalmente, el liderazgo transformacional se refiere a aquellos dirigentes que inspiran y motivan a los seguidores a alcanzar mayores niveles de desempeño. La confianza mutua y la lealtad son dos elementos relevantes en la relación entre los líderes transformacionales y sus seguidores, Bass y Avolio (1994). Los líderes transformacionales sirven como agentes de cambio, articulando la visión de la organización, creando conciencia de los problemas entre los empleados, desafiando el *status quo*, inspirando y motivando a los seguidores a ser innovadores para alcanzar un mayor potencial, Lussier y Achua (2012).

Intención de rotación.

El clima organizacional tiene impacto en la organización, en su cultura y en sus niveles de motivación. La falta de satisfacción derivado de un mal clima organizacional afecta la producción y la calidad en el entorno laboral. La percepción de apoyo organizacional, el empoderamiento, la participación y la justicia se incluyen dentro del concepto *prácticas organizacionales* y representan una amenaza a la eficacia y eficiencia organizacional cuando no son percibidas en niveles adecuados. En todos los casos el estilo de liderazgo percibido juega un papel trascendente, Bass (1990). Para medir el clima organizacional se ha considerado consistentemente el modelo propuesto por Litwin y Stringer, Sims Jr. y Lafollette (1975) que está constituido por nueve dimensiones a saber: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, apoyo, normas, conflicto, identidad. Es posible relacionar el constructo clima organizacional y el índice de rotación de personal a través de la intención de rotación. Dicha variable se integra de cinco dimensiones: satisfacción con el trabajo, desempeño laboral, inteligencia emocional, intercambio líder-

miembro (LMX) y el compromiso organizacional, dichos factores inhiben la intención de rotación, Saeed, Waseem, Sikander & Rizwan (2014).

Tabla 1.-Variables relacionadas a la intención de rotación.

Intención de rotación	Ideación del trabajador que implica la probabilidad de que abandone voluntariamente la organización. A mayor presencia de esta, la duración en el trabajo tiende a ser menor (Pfeffer, 2007).
Satisfacción con el trabajo	Sentimiento de que las acciones desarrolladas en el trabajo valen la pena y cumplen con un propósito trascendente (Spector, 1997). Se correlaciona negativamente con la intención de rotación.
Desempeño laboral	Es la capacidad del trabajador para realizar las actividades que le son encargadas en su puesto laboral, se evidencia con el cumplimiento de éstas y se vinculada con el sentimiento de logro o fracaso. Se correlaciona de manera negativa con la intención de rotación (Saaed, et al., 2014).
Inteligencia emocional	Es la capacidad de una persona para identificar, evaluar y controlar las emociones de los demás, de uno mismo y de los grupos (Saaed, et al., 2014). Incluye los siguientes factores: percepción, comprensión, asimilación y gestión de las emociones propias y las de los demás (Mayer y Salovey, 1997). Correlaciona negativamente con la intención de rotación.

Intercambio líder-miembro (LMX)	Se refiere a cómo los líderes y gerentes crean relaciones con los miembros del equipo y explica cómo esas relaciones pueden contribuir al desarrollo o a la retención del talento en la organización (Liden, Sparrowe y Wayne, 1997). Los miembros que poseen baja calidad de LMX pueden tener una relación débil con su líder por lo que su intención de rotación sería más alta (Bauer et al, 2006).
Compromiso organizacional	Es la asociación de los empleados hacia la organización. La colección de sentimientos y creencias sobre la organización que apoyan el involucrarse emocionalmente hacia la organización (Saaed, et al., 2014). Correlacionan negativamente con la intención de rotación.

Fuente: Adaptado de Spector (1997); Mayer y Salovey (1997); Liden, Sparrowe y Wayne (1997); Pfeffer (2007); Saaed, et al. (2014).

La definición operacional se encuentra en la tabla 2. En ella se muestran las dos variables que se estudian en la presente investigación y que se propone identificar si se correlacionan.

Tabla 2.-Variables e indicadores de la investigación

Variable	Factores inhibidores (clima organizacional)
Intención de Rotación	Satisfacción con el trabajo
	Desempeño laboral
	Inteligencia emocional

	Relación líder-miembro (LMX)
	Compromiso organizacional
Variable	Tipo de resultados de la prueba
Estilos de liderazgo	Transformacional
	Transaccional
	Laissez-faire
	Transformacional- transaccional

Fuente: Adaptado de Bass y Avolio, 1990; Saeed y col., 2014

3.4 Métodos de investigación

Se utiliza para la medición de los estilos de liderazgo el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés), Bass y Avolio (1990) el cual consta de 36 ítems para medir los estilos de liderazgo y nueve ítems perteneciente a los resultados de liderazgo. Se utilizó este resultado para identificar si se correlaciona con la variable intención de rotación o con alguno de sus factores inhibidores presentes en el clima organizacional (ver apéndice A).

Por otro lado, para medir la intención de rotación se considera el cuestionario propuesto por Saeed et al. (2014) aplicado a los trabajadores, el cual estudia cinco factores del clima organizacional que influyen en la disminución de la intención de rotación (ver apéndice B).

Para el procesamiento de la información se utiliza el software SPSS versión 21. El muestreo es de tipo censal orientado a siete puestos gerenciales y 25 áreas administrativas y operativas en las que se encuentran los colaboradores sujetos a los estilos de liderazgo de los gerentes. La validación de la consistencia interna de los instrumentos arrojó valores entre 0.70 y 0.98 por lo cual se consideran aceptables. El diseño de la investigación se resume en la Figura 1

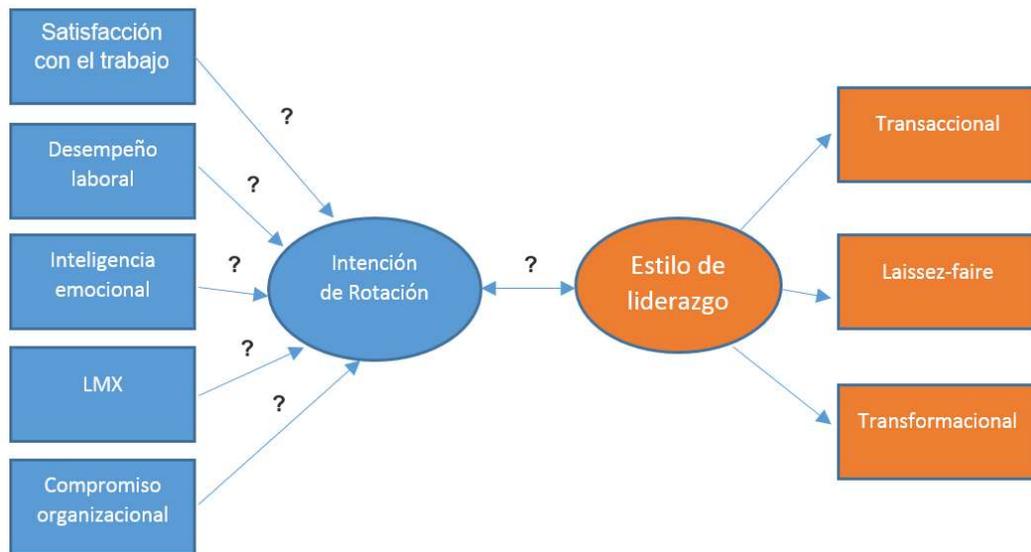


Figura 1.-Diseño operacional de la investigación

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Población y muestra

Se utiliza un muestro de tipo censal orientado a siete puestos gerenciales y siete áreas administrativas y dos operativas en las que se encuentran los colaboradores. En total se aplicaron 7 encuestas a gerentes y 37 encuestas a colaboradores.

3.6 Hipótesis

Se plantearon las siguientes hipótesis de investigación:

H₁ A mayor satisfacción laboral menor intención de rotación.

H₂ A mayor desempeño laboral menor intención de rotación.

H₃ A mayor inteligencia emocional menor intención de rotación

H₄ A mejor intercambio líder-miembro laboral menor intención de rotación

H₅ A mayor compromiso organizacional menor intención de rotación

H₆ Un estilo de liderazgo transformacional disminuye la intención de rotación.

3.7 Validación de los instrumentos

Para la validación de los instrumentos en cuanto a su consistencia interna se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach.

En el caso del instrumento para la medición de los estilos de liderazgo el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés), Bass y Avolio, (1990) presentó los resultados que se muestran en la tabla 3. Se observan niveles de confiabilidad adecuados en algunas de las dimensiones, algunas de ellas se encuentran en el límite de lo aceptable. Llama la atención dado que es un instrumento ampliamente validado en cuanto a su consistencia y fiabilidad, se considera que puede ser debido al tamaño de la muestra utilizada.

Tabla 3.- Alpha de Cronbach del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass y Avolio, 1990)

	No. de ítems inicial	Alpha de Cronbach inicial	No. de ítems finales	Alpha de Cronbach final
Carisma	4	0.682	3	0.728
Influencia idealizada	4	0.64	3	0.711

Inspiración o Motivación	4	0.555	3	0.601
Estimulación intelectual	4	0.431	3	0.631
Consideración individualizada	4	0.488	3	0.645
Reconocimiento contingente	4	0.372	3	0.575
Administración por excepción activa	4	0.582	3	0.667
Administración por excepción pasiva	4	0.635	3	0.661
Laissez-faire o dejar hacer	4	0.444	3	0.700

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la medición de la intención de rotación el cuestionario propuesto por Saeed et al. (2014) mostró los siguientes resultados (ver tabla 4) cabe resaltar que algunos ítems tuvieron que codificarse de manera inversa dado que hay redacciones en positivo y en negativo. Como se muestra los valores oscilan entre 0.657 y 0.849. Si bien algunas dimensiones no presentan altos niveles de consistencia interna, se consideran aceptables.

Tabla 4.-Alpha de Cronbach del cuestionario de intención de rotación de Saeed et al. (2014)

	No. de ítems inicial	Alpha de Cronbach inicial	No. de ítems final	Alpha de Cronbach final
Intención de rotación	4	0.849	4	0.849
Satisfacción en el trabajo	4	0.477	3	0.709
Desempeño en el trabajo	3	0.442	2	0.678
LMX	4	0.755	4	0.755
Inteligencia emocional	4	0.657	4	0.657

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 4. Diagnóstico de la relación entre el estilo de liderazgo y la intención de rotación

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación, así como su correspondiente interpretación.

4.1 Resultados de los empleados

En cuanto a la edad, se determina que la media está en 31 años, esto significa que la mayor parte de los trabajadores ronda los 30 años, se considera que la población se encuentra en una etapa joven dentro de la empresa, la empresa BK ha confiado en contratar personal sin experiencia, tiene como uno de sus objetivos la capacitación continua, consideran que el personal recién egresado de las Universidades tiene más ganas y actitud hacia el trabajo (ver figura 2).

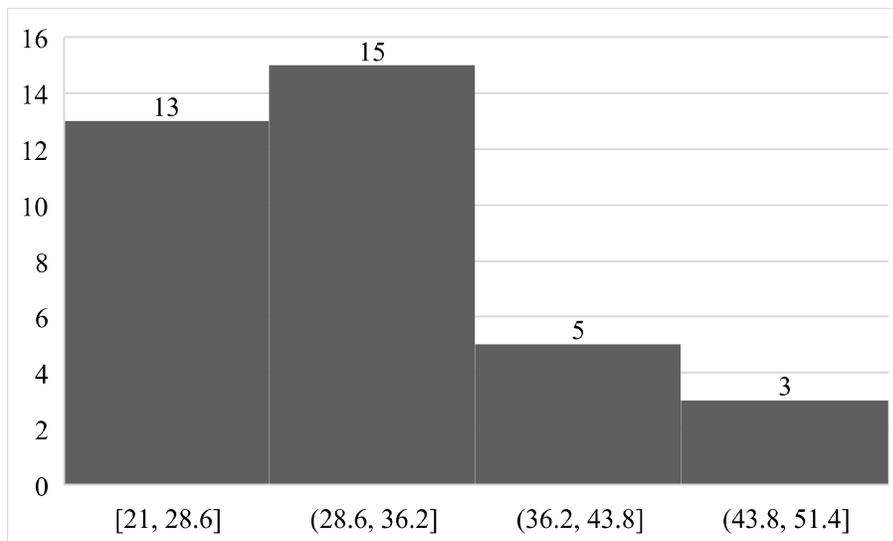


Figura 2.-Edad

Fuente: elaboración propia

En la figura 3 perteneciente a la antigüedad podemos darnos cuenta de que el promedio en años de cada trabajador es de alrededor de 3, se demuestra así estabilidad para los trabajadores de la empresa objeto de estudio, dentro de la Zona Industrial de la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P., es recomendable y al menos necesario 2 años de permanecía en el puesto, para buscar nuevas opciones de empleo, aunado a eso, la antigüedad es un derecho que tiene todo trabajador y que empieza a contar desde la fecha de inicio de su contrato en una empresa.

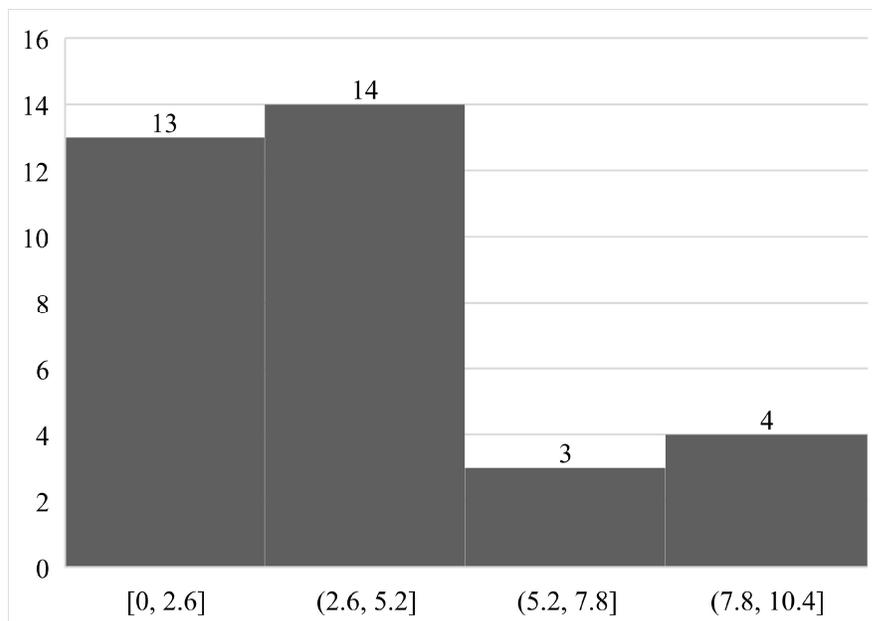


Figura 3.-Antigüedad

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4, relativa al número de horas diarias de casa al trabajo, se determina que la media está en 2.07, esto significa que la mayor parte de los trabajadores pasa en el tráfico alrededor de 2 horas (viaje redondo), las reacciones que tiene una persona estresada al volante son muchas, lo primero es que se vuelve más intolerante, disminuye su percepción del riesgo olvidando el entorno como los señalamientos y peatones. También tiende a

incrementar la velocidad, violando normas de tráfico, guardado menos su distancia, propiciando accidentes en el trayecto al trabajo.

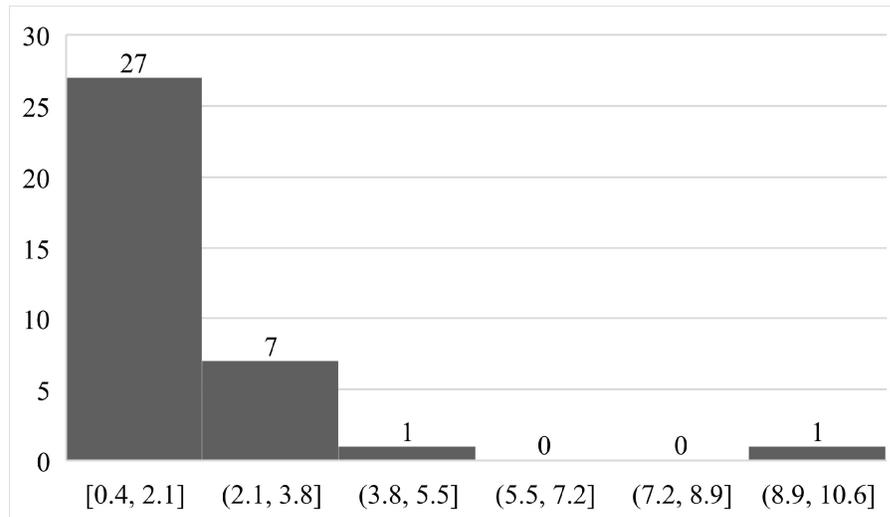


Figura 4.-Horas al trabajo

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5, relativa al sexo se puede ver un indicador equitativo en el cual dentro la empresa tenemos un 46% de mujeres y un 54 % de hombres, esto nos muestran que tenemos equivalencia de género, tradicionalmente en las empresas predominaba la presencia masculina, lo que tendía a crear ambientes más agresivos, menos comunicación, individualismos y podemos decir que un poco de corrupción.

Hoy en día ya podemos comenzar a imaginar un ambiente de trabajo distinto donde exista una igualdad de género tanto en los puestos administrativos como en los puestos gerenciales.

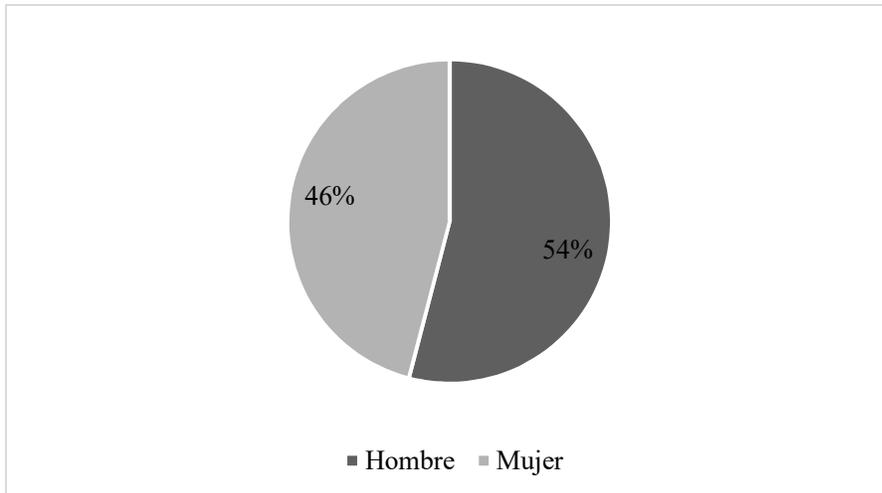


Figura 5.-Sexo

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los puestos que se tienen dentro de la empresa BK se puede ver en la figura 6 como se encuentra la distribución de los mismos dentro de la organización, estos deben estar claramente determinados y alineados para trabajar en conjunto y lograra así el logro de los objetivos institucionales.

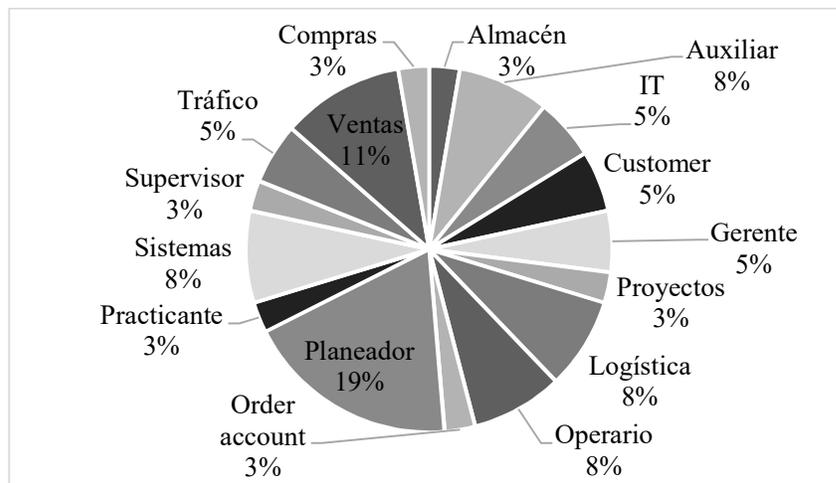


Figura 6.-Puesto

Fuente: Elaboración propia.

En relación con la vivienda se puede observar que 53% de los trabajadores vive en casa propia, 28% vive en casa de algún familiar y solamente un 19% en casa rentada (ver figura 7).

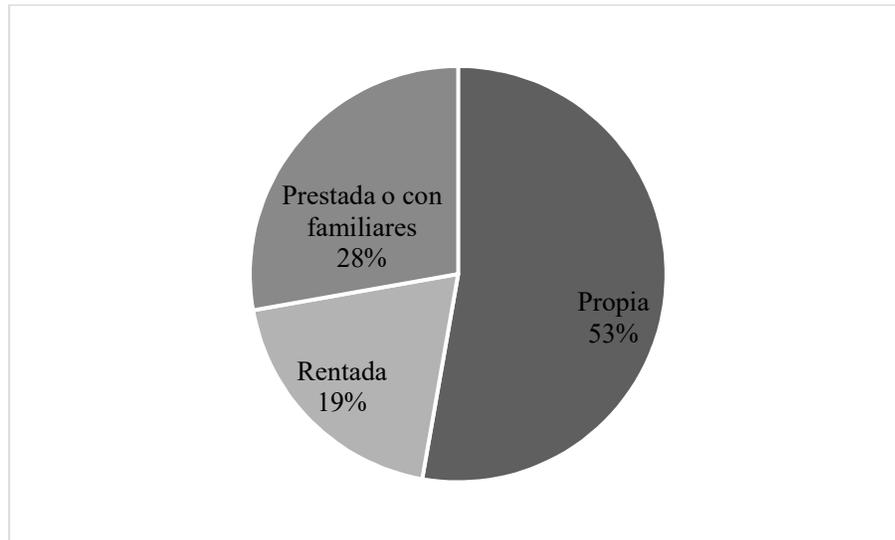


Figura 7.-Vive en casa

Fuente: Elaboración propia.

La distancia que un trabajador hace desde su casa al trabajo es un factor determinante para la salud mental y física del trabajador la mayor parte de los trabajadores pasa en el tráfico alrededor de dos horas (viaje redondo).

También se observa que un 54% de los trabajadores son hombres y un 45% son mujeres lo que demuestra dentro de la empresa objeto de estudio existe equidad de género y las posiciones están equilibradas sin inclinación alguna por un género en especial.

El nivel de estudios también es un factor importante dentro de la empresa, 73% de los empleados cuentan con licenciatura y solamente un 2% de los trabajadores cuentan con un nivel de posgrado, cabe mencionar que, dentro de este giro industrial, la capacitación

extracurricular a nivel de diplomados y cursos tiene más valor curricular que el obtener el grado de maestría o doctorado.

De acuerdo con los resultados anteriores, se observa que los trabajadores son relativamente jóvenes y están en su etapa de maduración personal. La permanencia en el puesto les ayuda a motivarse a adquirir un crédito hipotecario para hacer frente al tema de vivienda. 51.4% vive en casa propia, es decir ya son independientes y un 27 % vive en casa de sus padres o de algún otro familiar; 18.9 % rentan su vivienda, el contar con vivienda propia puede darnos pauta a pensar que los sueldos que otorga la planta solamente satisfacen las necesidades básicas.

En cuanto a los estilos de liderazgo se observa lo siguiente 81% es la mayoría Transformacional 11% *Laissez-Faire*, 5% Transaccional y un 3% Transaccional-Transformacional (ver figura 8).

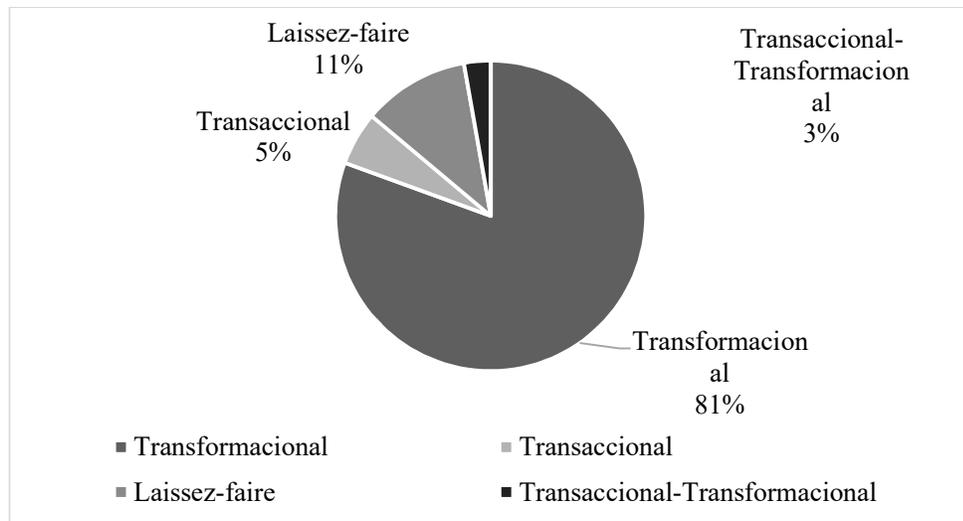


Figura 8.-Tipo de liderazgo del jefe

Fuente: Elaboración propia.

La medición de la intención de rotación utilizó el cuestionario propuesto por Saeed et al. (2014) aplicado a los trabajadores. Los resultados de la intención de la rotación, así como de los cinco factores del clima organizacional que influyen en la disminución de ésta se presenta en la figura 9. Cabe resaltar que en cuanto a la intención de rotación niveles más bajos son mejores, mientras que en los otros factores es lo contrario, mayores valores son mejores.

En el factor de intención de rotación está directamente relacionada con el grado de satisfacción que el empleado tiene con su trabajo, si el trabajador muestra empatía y gusto por sus actividades nunca intentara buscar nuevas oportunidades, por el contrario, si existe algún disgusto los trabajadores tienden a buscar nuevos empleos, el resultado sería el abandono del trabajo actual, ocasionando pérdidas económicas para la empresa ya que esta invierte una suma grande dinero desde cursos de capacitación e inducción, sueldos y prestaciones, se tiene que considerar que el trabajador está en el periodo inducción o prueba y aun no genera los resultados esperados.

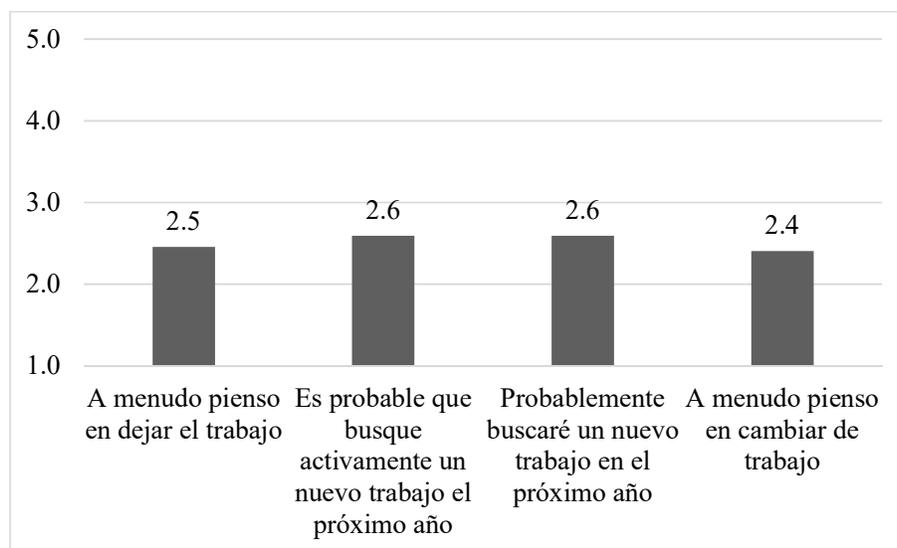


Figura 9.-Intención de rotación

Fuente: Elaboración propia.

La satisfacción laboral es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

Los factores que históricamente se han relacionado con altos grados de satisfacción laboral son: las tareas intelectualmente estimulantes, los retos continuos, las recompensas equitativas, las posibilidades de promoción, las condiciones ambientales, higiénicas y de seguridad idóneas y finalmente una buena relación con jefes y compañeros, siendo este el factor más importante, si la relación jefe-subordinado-compañeros de trabajo es estresante y desagradable el trabajador tiende a sentirse insatisfecho en su trabajo (ver figura 10).

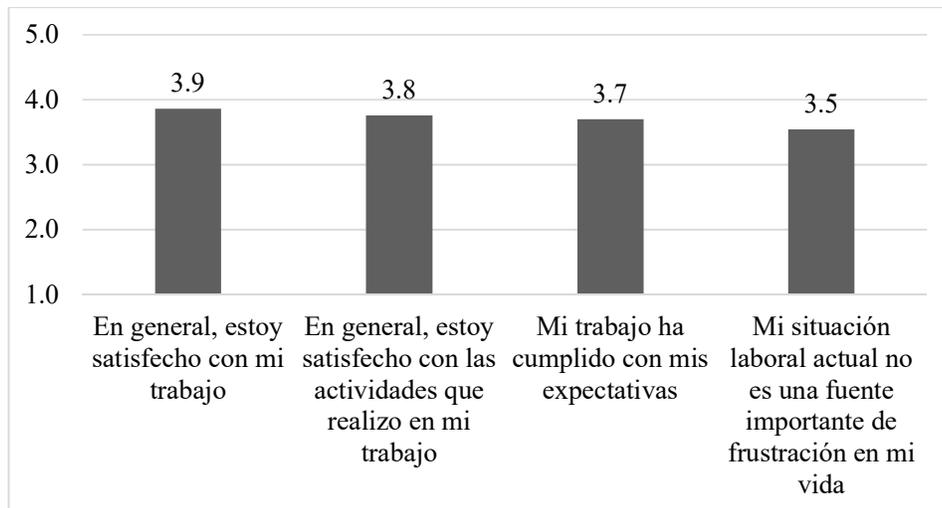


Figura 10.-Satisfacción con el trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Cuando hablamos de desempeño laboral nos referimos a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización, podemos determinar sus

competencias profesionales y sus habilidades interpersonales, el conjunto de estas características influye directamente en los resultados de la compañía, la empatía del empleado también influye en el desempeño correcto sus actividades.

En definitiva, se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado y de cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva como negativa, precisamente por eso por lo que resulta fundamental medirlo. Ya no solo porque un mal desempeño puede perjudicar a la empresa, sino porque uno bueno es capaz de aumentar la motivación y acercarnos a nuestro objetivo final (ver figura 11).

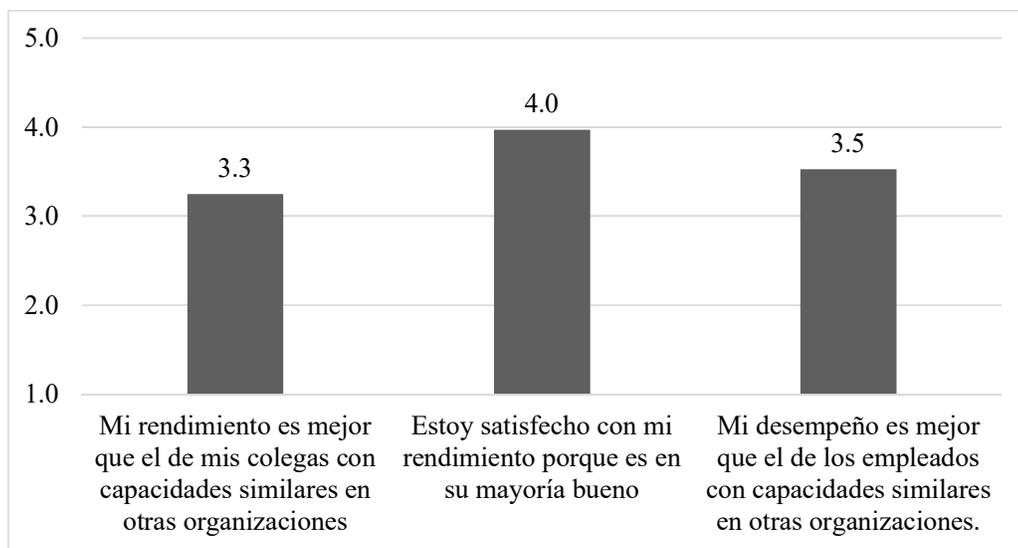


Figura 11.-Desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia.

La teoría del intercambio líder miembro, Dansereau, Graen, Haga (1975), Graen & Uhl-Bien (1995), sostiene que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por

parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo, obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior - subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal (ver figura 12).

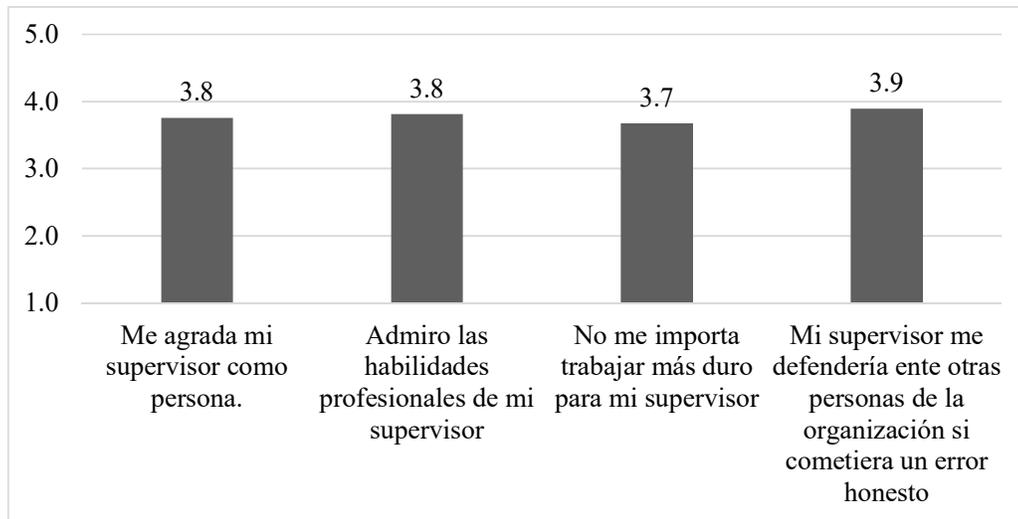


Figura 12.-Relación líder-miembro (LMX)

Fuente: Elaboración propia.

La inteligencia emocional desempeña un papel central en el éxito o el fracaso de todo tipo de relaciones humanas, desde las sentimentales y familiares hasta los vínculos laborales. También es un factor determinante en el funcionamiento de las organizaciones, ya que la empatía, autocontrol emocional y motivación de las personas puede condicionar el trabajo en equipo, haciéndolo más o menos eficiente y satisfactorio, dentro de la presente empresa visualizamos lo siguiente (ver figura 13).

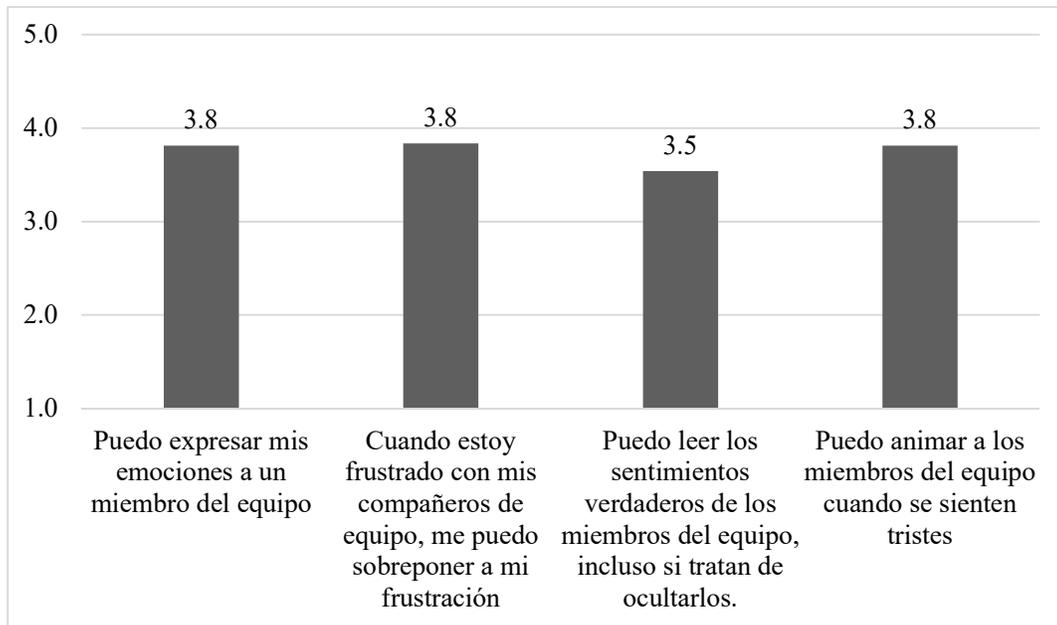


Figura 13.-Inteligencia emocional

Fuente: Elaboración propia.

El compromiso organizacional se considera como visión psicológica de los integrantes de una empresa, la cual que permite conocer más sobre el tiempo que pasará en la organización, su pasión, lealtad y entrega al momento de realizar sus actividades diarias, así como sus niveles de satisfacción y su participación en la obtención de logros y objetivos.

Robbins (1998) define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia (ver figura 14).

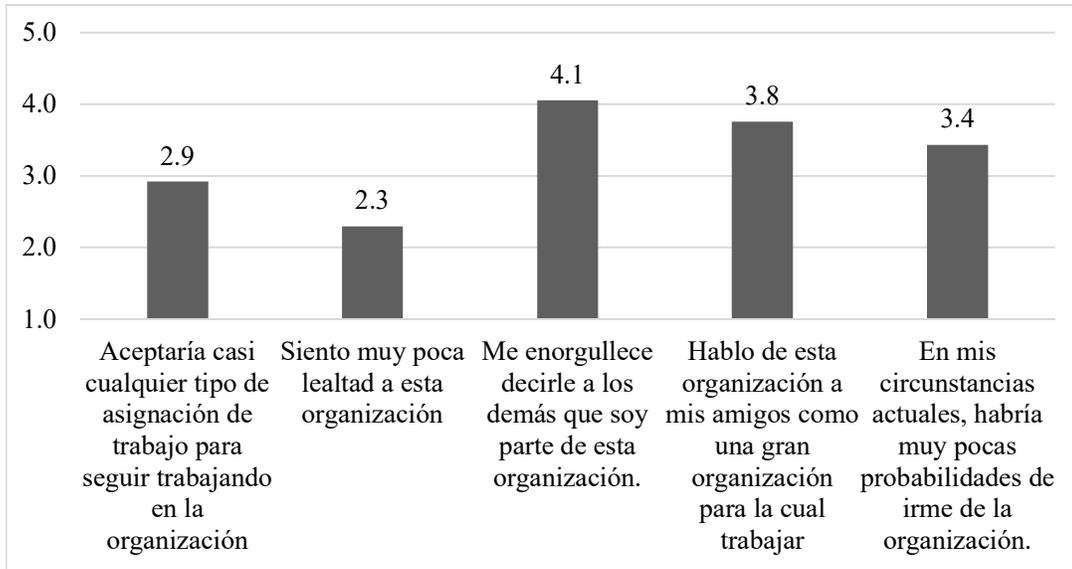


Figura 14.-Compromiso organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Para quienes fungen como líderes de una organización o empresa, es importante tener conocimiento de cuál es el clima organizacional que se vive entre sus subordinados y con todos aquellos agentes externos, como clientes o proveedores, con los cuales mantienen relaciones y acuerdos.

Cuando las relaciones laborales dentro de una empresa son óptimas entre los trabajadores, los gerentes y demás responsables, entonces el clima organizacional será altamente satisfactorio para obtener un trabajo de alta calidad, reconocido entre los usuarios y la competencia, disminuyendo el índice de rotación de personal (ver figura 15).

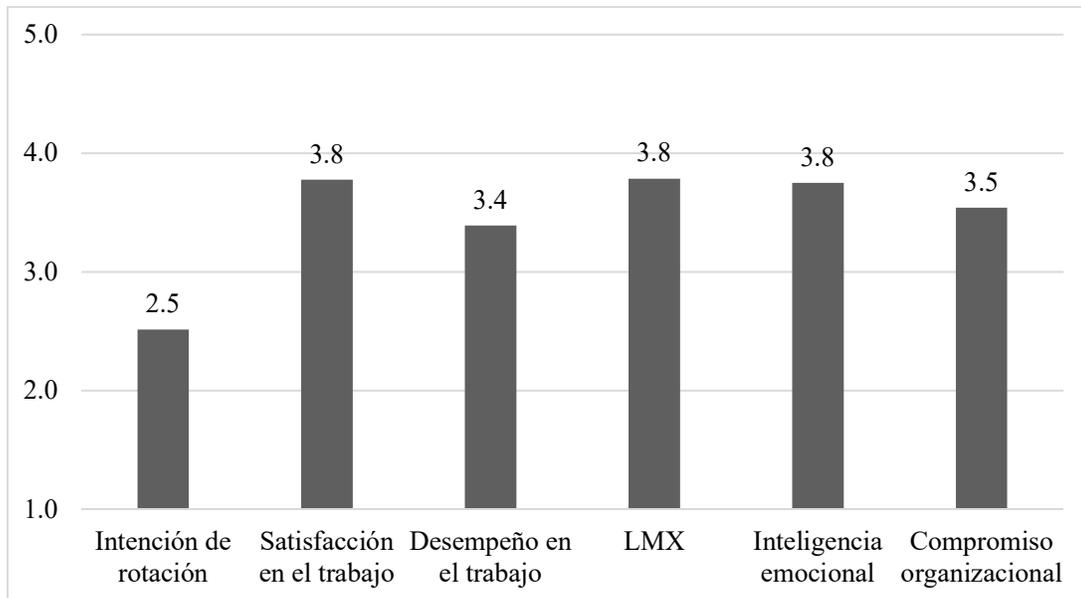


Figura 15.-Intención de rotación y dimensiones del clima organizacional que la disminuyen

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la presente investigación también se analizó el sentir de los empleados, se buscó saber qué piensan acerca de su situación actual y sus planes futuros. El 32.4 % de los empleados se encuentra a gusto con su trabajo, mientras que por otro lado un 29.7% piensa lo contrario y a menudo piensa en buscar nuevas oportunidades. Un 59% de los empleados está satisfecho con el trabajo que tiene actualmente en la planta BK.

También se encontró que un 62% de los empleados considera que su trabajo actual ha cumplido ampliamente sus expectativas, lo que le permite desarrollarse dentro y fuera de la planta, tanto en el ámbito familiar como en el ámbito laboral. Así mismo un 51% de los empleados considera que su trabajo actual no es una fuente de frustración, esto ayuda a que los niveles de estrés estén controlados y así aumente tu calidad de vida.

En cuanto a la relación con sus superiores, se pudo observar que un 43% de los empleados reconoce las habilidades de su jefe inmediato, mientras que un 43% de los trabajadores sienten la confianza de expresar sus emociones a miembros de su equipo, lo que

le permite apertura y comunicación dentro del centro de trabajo. Cabe destacar también que un 68% está en desacuerdo con la intención de rotar, en la empresa BK se siente un alto grado de lealtad hacia la misma. Un análisis general de las variables e indicadores se presenta en la tabla 5.

Tabla 5.-Resultados descriptivos de la intención de rotación y factores que inciden en el clima organizacional.

Variable	Indicador	Media	Desviación
			Estándar
Intención de rotación	A menudo pienso en dejar el trabajo	2.5	1.3
	Es probable que busque activamente un nuevo trabajo el próximo año	2.6	1.3
	Probablemente buscaré un nuevo trabajo en el próximo año	2.6	1.2
	A menudo pienso en cambiar de trabajo	2.4	1.0
Satisfacción con el trabajo	En general, estoy satisfecho con mi trabajo	3.9	0.8
	En general, estoy satisfecho con las actividades que realizo en mi trabajo	3.8	0.9
	Mi trabajo ha cumplido con mis expectativas	3.7	0.8
	Mi situación laboral actual no es una fuente importante de frustración en mi vida	3.5	1.0
Desempeño laboral	Mi rendimiento es mejor que el de mis colegas con capacidades similares en otras organizaciones	3.3	0.9

	Estoy satisfecho con mi rendimiento porque es en su mayoría bueno	4.0	0.9
	Mi desempeño es mejor que el de los empleados con capacidades similares en otras organizaciones.	3.5	0.8
LMX	Me agrada mi supervisor como persona.	3.8	0.8
	Admiro las habilidades profesionales de mi supervisor	3.8	1.0
	No me importa trabajar más duro para mi supervisor	3.7	0.9
	Mi supervisor me defendería ente otras personas de la organización si cometiera un error honesto	3.9	0.9
Inteligencia emocional	Puedo expresar mis emociones a un miembro del equipo	3.8	0.9
	Cuando estoy frustrado con mis compañeros de equipo, me puedo sobreponer a mi frustración	3.8	0.9
	Puedo leer los sentimientos verdaderos de los miembros del equipo, incluso si tratan de ocultarlos.	3.5	0.8
	Puedo animar a los miembros del equipo cuando se sienten tristes	3.8	0.8

Compromiso organizacional	Aceptaría casi cualquier tipo de asignación de trabajo para seguir trabajando en la organización	2.9	1.1
	Siento muy poca lealtad a esta organización	2.3	1.2
	Me enorgullece decirle a los demás que soy parte de esta organización.	4.1	0.7
	Hablo de esta organización a mis amigos como una gran organización para la cual trabajar	3.8	0.8
	En mis circunstancias actuales, habría muy pocas probabilidades de irme de la organización.	3.4	1.0

Fuente: Elaboración propia.

4.2.- Resultados de los jefes

La edad promedio de los jefes es de 32 años, la empresa ha logrado que la mayor parte de los jefes se desarrollen y tengan nuevas oportunidades de crecimiento dentro de la misma empresa, no solo en el área donde el trabajador se siente experto sino le da oportunidad de conocer nuevos departamentos.

También pudimos darnos cuenta de la antigüedad promedio de los jefes actuales es de tres años y medio, muy parecida a la antigüedad de los empleados.

En el tema del género tenemos que 54% de los jefes son del sexo masculino mientras que un 46% son del sexo femenino, podemos ver que la empresa tiene muy equilibrados los puestos en este aspecto.

En cuanto a los resultados de la medición de los estilos de liderazgo el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ por sus siglas en inglés), Bass y Avolio (1990), a continuación, se presentan las dimensiones del estilo transformacional se mencionan a continuación, Mendoza Torres & Ortiz Riaga (2006).

Influencia idealizada o carisma. Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...”

Motivación e inspiración. Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...”

Estímulo intelectual. Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: “¿Qué piensa hacer frente a...?”

Consideración individual. En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase

representativa es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”.

Las emociones potentes, positivas desencadenan la inspiración y contribuyen a que las cosas ocurran. Y, como puede imaginarse, las emociones negativas la impiden.

No hay una sola sino muchas formas como los líderes pueden provocar la emoción, por ejemplo, ser entusiasta o mostrar empatía. Actualmente se siguen llevando a cabo investigaciones para mostrar la naturaleza contagiosa de la emoción, y la posición que los líderes ocupan en la organización es una situación particularmente privilegiada para que sus emociones afecten a los que le rodean.

Dentro del estilo de liderazgo transformacional descrito por el experto en liderazgo Bass (1985) es considerado en la actualidad como el verdadero liderazgo. La principal cualidad que define a este tipo de líderes es su capacidad para provocar el cambio dentro de las organizaciones. Un resumen de sus dimensiones y sus niveles encontrados se muestra en la figura 16.

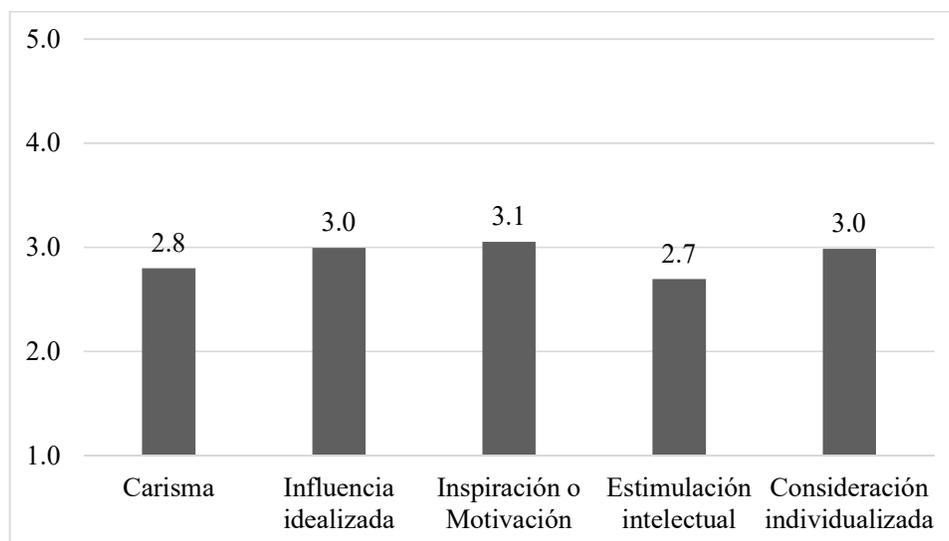


Figura 16.-Dimensiones del estilo de liderazgo transformacional

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al carisma, una cualidad que se percibe como innata en las personas y que genera niveles de atracción hacia la personalidad de los líderes, se encontraron los siguientes niveles en sus diferentes indicadores (ver figura 17).

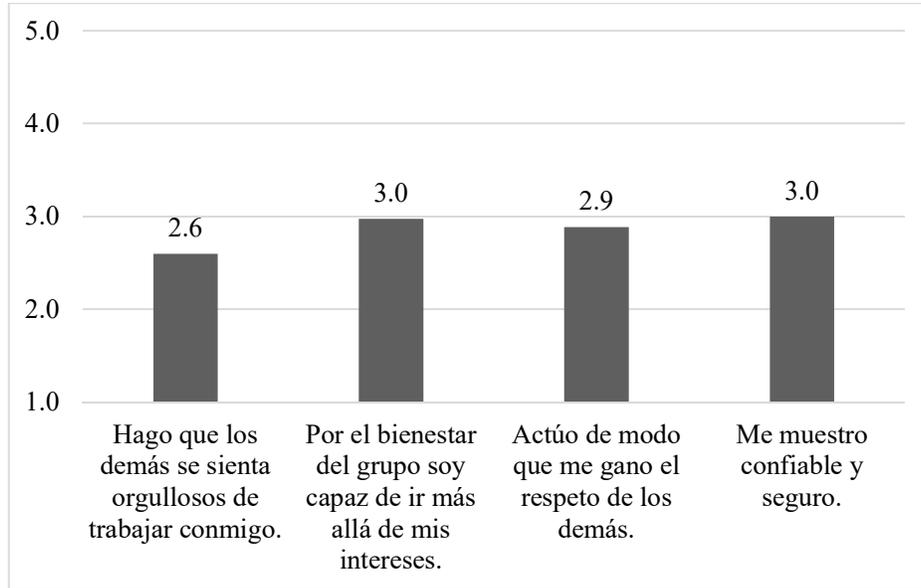


Figura 17.-Carisma

Fuente: Elaboración propia.

La segunda dimensión que conforma este estilo de liderazgo es la influencia idealizada. Es esta dimensión se evalúa como los líderes son idealizados por los colaboradores y los efectos que esto tiene en el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los empleados. El alto nivel de confianza que tenga el colaborador con su líder hace que estén dispuestos a asumir riesgos y metas que probablemente serán retos importantes para sus carreras profesionales. En cuanto a la influencia idealizada vemos que para todos los trabajadores de la empresa es importante tener un objetivo claro de las actividades que se están haciendo, así como las metas finales las cuales se pretenden alcanzar (ver figura 18).

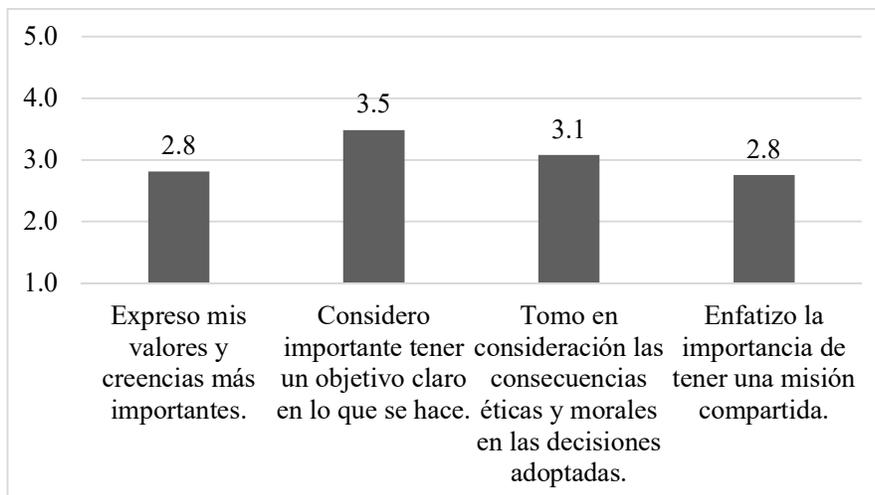


Figura 18.-Influencia idealizada

Fuente: Elaboración propia.

El papel que juega el líder dentro de la organización es fundamental, tiene como uno de sus principales retos ser un ejemplo motivador e inspirador para sus subordinados, la manera adecuada de transmitir los objetivos siempre tiene que ser de manera entusiasta y positiva de tal forma que el empleado crea y vea que él también es elemento clave dentro de la organización, el logro de las metas depende mucho del entusiasmo del líder y como él ve el éxito de equipo (ver figura 19).

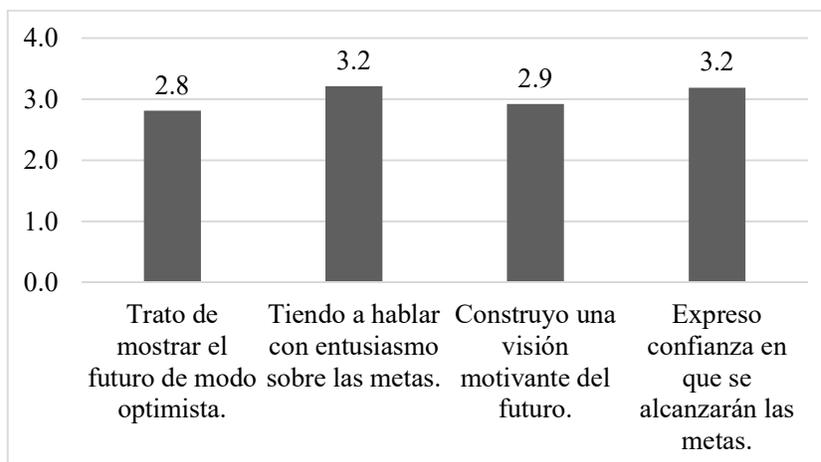


Figura 19.-Inspiración o motivación

Fuente: Elaboración propia.

Un buen líder siempre buscara la estimulación intelectual para maximizar la integración de su equipo de trabajo, alimentado así el espíritu del trabajador, la estimulación intelectual para fomenta el desarrollo de la competencia y disminuye los conflictos internos. Para completar el líder transformacional debe fomentar una consideración individualizada. Esta dimensión se refiere a la necesidad de responder a las necesidades de cada uno de los colaboradores por separado (ver figura 20).

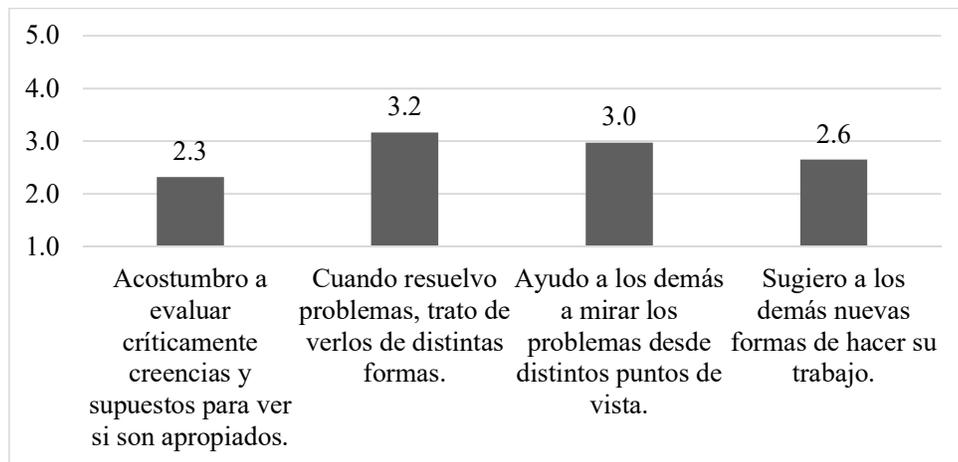


Figura 20.-Estimulación intelectual

Fuente: Elaboración propia.

La consideración individualizada se refiere a la capacidad que tiene el líder para atender a las necesidades particulares de sus subordinados. Los resultados encontrados se muestran en la figura 21.

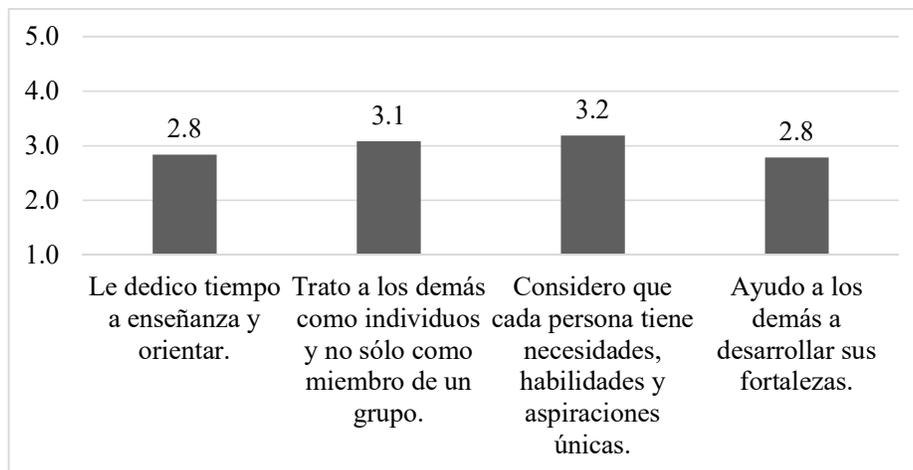


Figura 21.-Consideración individualizada

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, las dimensiones del estilo transaccional son las siguientes, Mendoza Torres & Ortiz Riaga (2006).

Reconocimiento contingente. Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para esto se requiere un estilo más transformacional. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera...”

Administración activa por excepción. El líder activo por excepción pone atención a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo...”

Administración pasiva por excepción. El líder por excepción tiende hacia el laissez faire pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales. La frase que lo representa es: “Si no se llevara a cabo...”

Los resultados de las dimensiones del liderazgo transaccional se muestran en la figura 22.

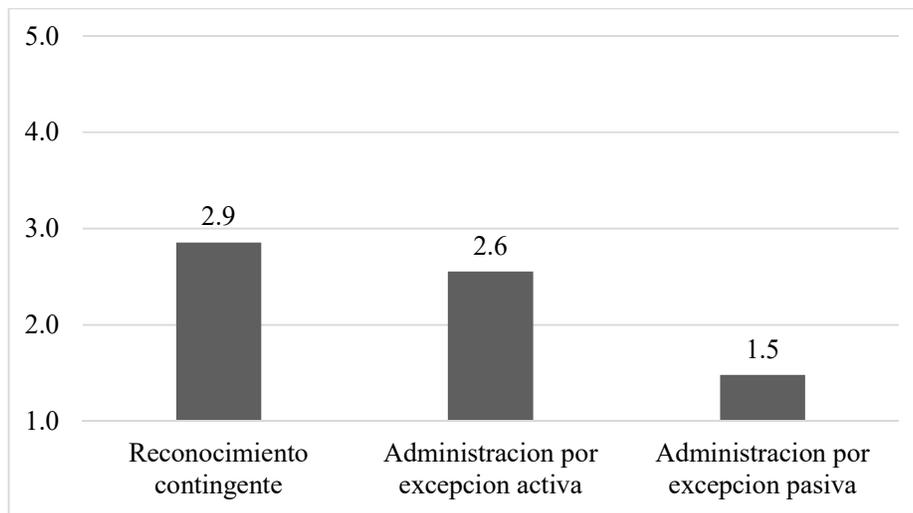


Figura 22.-Dimensiones del estilo de liderazgo transaccional

Fuente: Elaboración propia.

El reconocimiento contingente se refiere a una relación constructiva y, generalmente, eficaz para motivar a los subordinados. el líder asigna las tareas, establece las recompensas asociadas y reconoce a los seguidores por el alcance de las metas, sin embargo, si existen fracasos o errores el líder busca la corrección para que estos se vuelven a presentar en situaciones futuras (ver figura 23).

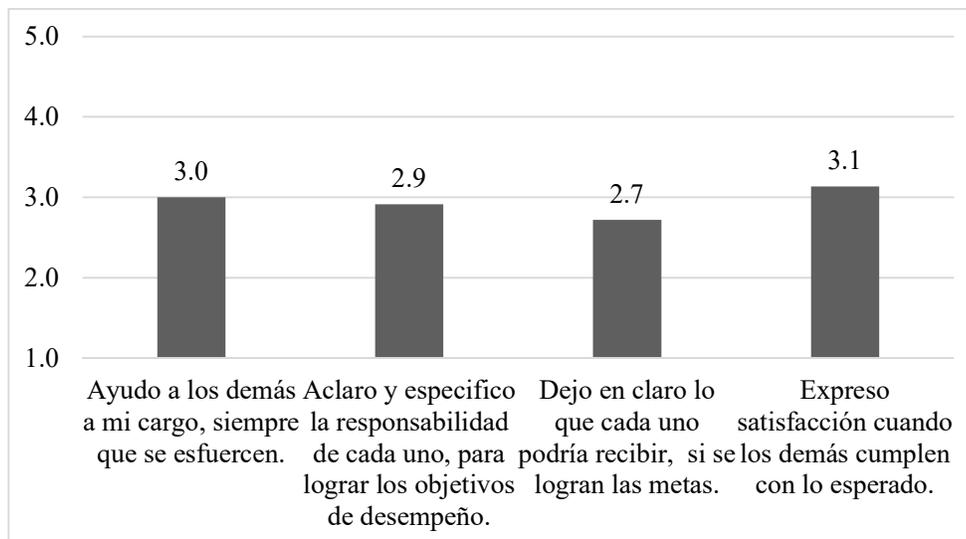


Figura 23.-Reconocimiento contingente

Fuente: Elaboración propia.

En este tipo de liderazgo el líder por excepción tiende hacia el dejar hacer, pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales (ver figura 22 y 23).

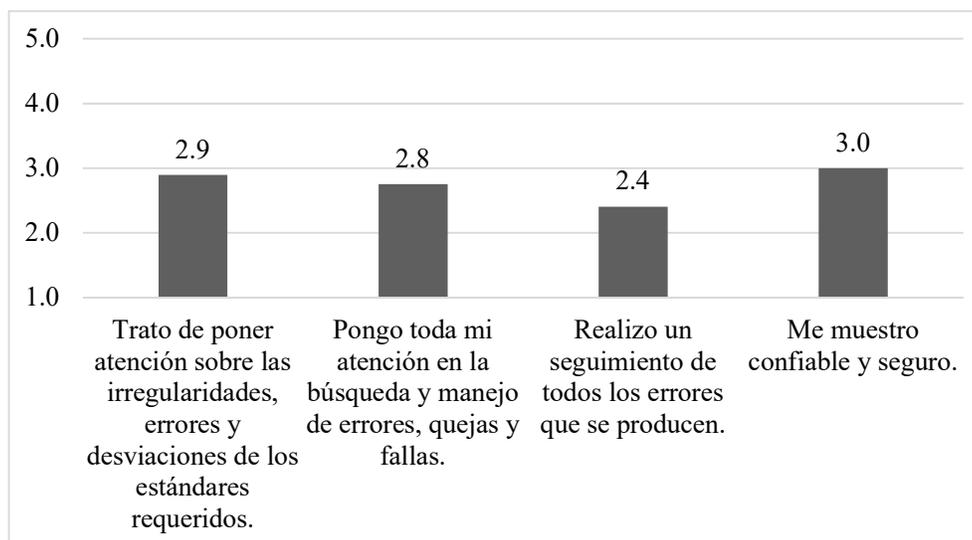


Figura 22. Administración por excepción activa

Fuente: Elaboración propia.

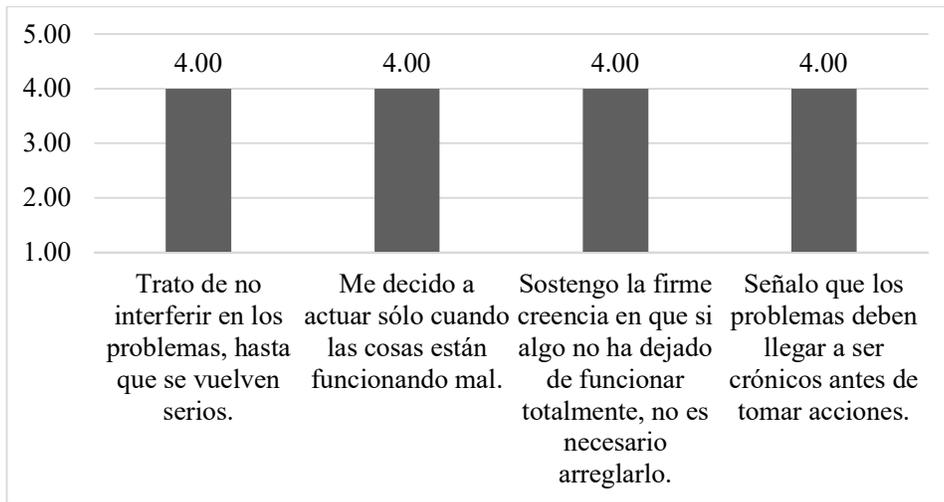


Figura 23. Administración por excepción pasiva

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se presente la ausencia de liderazgo, o el “dejar hacer” donde un líder no intervine y deja a su equipo que realice las actividades como le plazca sin tener dirección o retroalimentación alguna (figura 24).

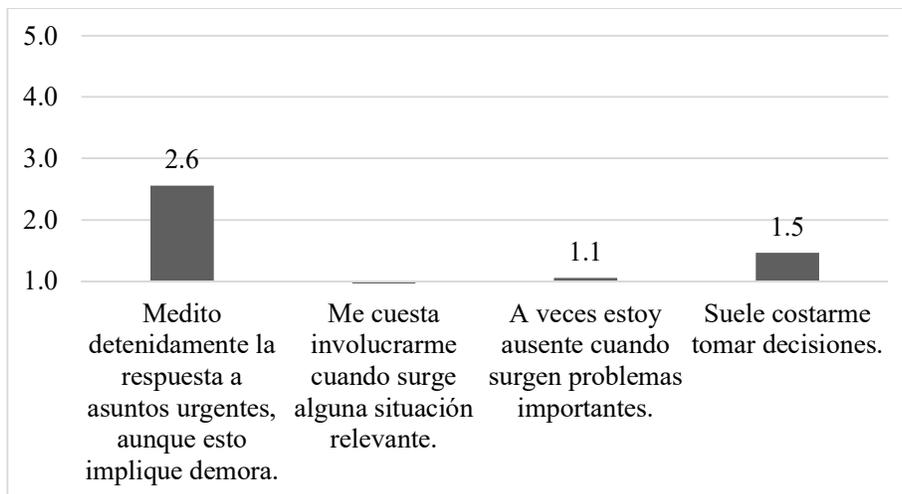


Figura 24.-No liderazgo (laissez faire)

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 25 se observa el estilo de liderazgo dominante en los jefes estudiados. La gráfica muestra la frecuencia de trabajadores que están subordinados a un gerente con un estilo de liderazgo predominante. Se observa que el estilo de liderazgo transformacional es por mucho el que están expuestos la mayor parte de los trabajadores. Esto puede deberse a los procesos de selección y capacitación de la empresa o a la tendencia observada de este tipo de liderazgo (transformacional) en las generaciones millennial, Loaiza (2017), Prado Flores y García Flores, 2017; Luna Tomas (2018) a la cual pertenecen la mayor parte de los gerentes.

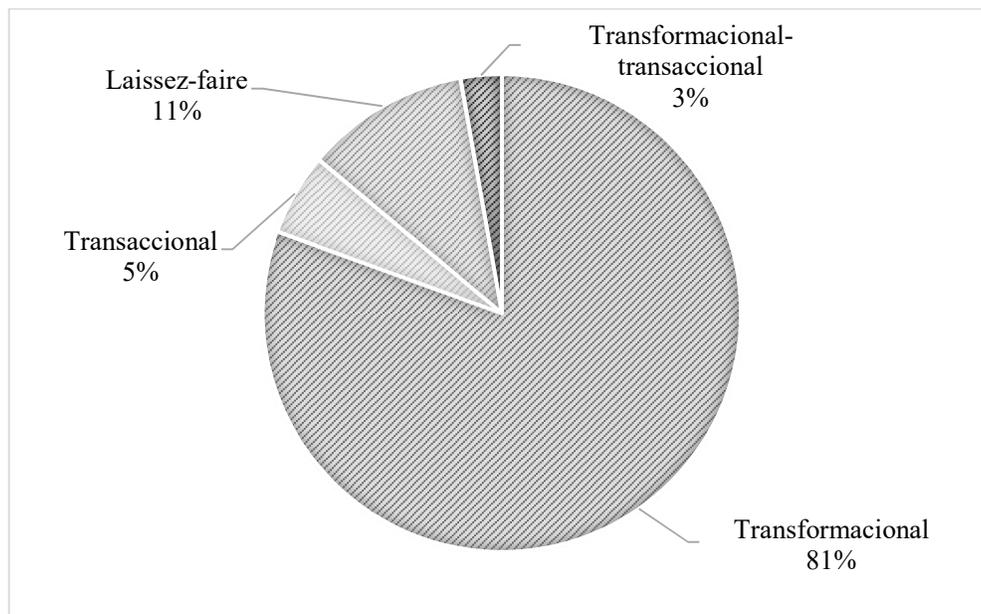


Figura 25.-Frecuencia de trabajadores que están subordinados a un gerente con un estilo de liderazgo predominante.

Fuente: Elaboración propia.

Se encontró que un 45.9 % de los jefes de la empresa BK está pendiente de las irregularidades y errores que tienen los trabajadores en el desempeño de sus actividades. También que un 40.5 % de los jefes de la empresa ayuda y motiva constantemente a sus trabajadores, lo que hace que los mismos se sientan orgullosos de pertenecer a su equipo de trabajo.

Cabe destacar que un 54.1 % de los jefes considera que le dedica tiempo suficiente a la capacitación de sus trabajadores mientras que un 48.6% constantemente está buscando los errores y fallas dentro de su departamento.

El 59.5 % de los jefes, motiva a sus trabajadores con los planes futuros de la planta y un 48.6 % reconoce los talentos individuales de cada integrante de su equipo.

Otros aspectos relevantes son que un 51.4 % de los jefes de la empresa BK, ayuda a sus trabajadores a desarrollar sus fortalezas y el 43.2 % expresa satisfacción cuando su equipo de trabajo cumple con lo esperado. Finalmente se destaca que el 40.5 % de los jefes considera que es capaz de aumentar la motivación de sus trabajadores para llevarlos al éxito.

Tabla 6.-Resultados descriptivos de las dimensiones de liderazgo

Indicador	Media	Desviación Estándar
Ayudo a los demás a mi cargo, siempre que se esfuercen.	3.0	0.9
Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	2.3	1.2

Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	1.7	1.2
Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	2.9	0.9
Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0.9	1.1
Expreso mis valores y creencias más importantes.	2.8	0.8
A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	1.1	1.2
Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	3.2	0.7
Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	2.8	1.1
Hago que los demás se sienta orgullosos de trabajar conmigo.	2.6	0.9
Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	2.9	0.7
Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	1.7	1.4
Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	3.2	0.7

Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	3.5	0.7
Le dedico tiempo a enseñanza y orientar.	2.8	0.8
Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	2.7	0.9
Sostengo la firme creencia en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	1.4	1.1
Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	3.0	1.0
Trato a los demás como individuos y no sólo como miembro de un grupo.	3.1	0.9
Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	1.2	1.4
Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	2.9	0.8
Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	2.8	0.8
Tomo en consideración las consecuencias éticas y morales en las decisiones adoptadas.	3.1	1.0

Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	2.4	0.9
Me muestro confiable y seguro.	3.0	0.7
Construyo una visión motivante del futuro.	2.9	0.6
Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	2.3	1.2
Suele costarme tomar decisiones.	1.5	1.2
Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	3.2	0.9
Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	3.0	0.8
Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	2.8	0.7
Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	2.6	0.8
Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	2.6	1.0
Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	2.8	0.8
Expreso satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	3.1	0.9
Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.	3.2	0.7

Soy efectivo en relacionar al trabajo de los demás con sus necesidades.	2.8	0.9
Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	2.5	0.9
Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	2.5	0.8
Soy efectivo representando a los demás frente a los superiores.	2.8	0.8
Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	3.2	0.7
Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	2.8	0.8
Soy efectivo en encontrar las necesidades de la organización.	2.8	0.7
Motivo a los demás a trabajar más duro.	2.9	0.7
Dirijo un grupo que es efectivo.	2.9	0.8

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Análisis correlacional e inferencial

A continuación, se presenta en la tabla 7 el resultado de aplicar la correlación no paramétrica Rho de Spearman a los resultados del cuestionario propuesto por Saeed et al.

(2014) para medir la intención de rotación en los trabajadores. Como puede observarse la intención de rotación se correlaciona de manera inversa y estadísticamente significativa con la satisfacción en el trabajo, lo que confirma lo establecido por Spector (1997). A su vez también se correlaciona de manera indirecta y estadísticamente significativa con la Relación líder miembro (LMX) coincidiendo con lo que anticipan Bauer et al (2006). También se encontraron relaciones directas y estadísticamente significativas entre los factores inhibidores de la intención de rotación del personal, resultado coincidente con lo revisado en la teoría (Saeed et al., 2014).

Tabla 7.-Correlación Rho de Spearman de la variable intención de rotación

Rho de Spearman		Intención de rotación	Satisfacción en el trabajo	Desempeño en el trabajo	LMX	Inteligencia emocional	Compromiso organizacional
Intención de rotación	Coefficiente de correlación	1.000	-.442**	.174	.549*	-.191	-.287
	Sig. (bilateral)		.006	.311	.000	.257	.084
	N	37	37	36	37	37	37
Satisfacción en el trabajo	Coefficiente de correlación	-.442**	1.000	-.126	.408*	.143	.350*

	Sig. (bilateral)	.006		.466	.012	.397	.034
	N	37	37	36	37	37	37
Desempeño en el trabajo	Coeficien te de correlaci ón	.174	-.126	1.000	-.133	.052	-.151
	Sig. (bilateral)	.311	.466		.438	.763	.380
	N	36	36	36	36	36	36
LMX	Coeficien te de correlaci ón	-.549**	.408*	-.133	1.000	.565**	.398*
	Sig. (bilateral)	.000	.012	.438		.000	.015
	N	37	37	36	37	37	37
Inteligencia emocional	Coeficien te de correlaci ón	-.191	.143	.052	.565* *	1.000	.383*
	Sig. (bilateral)	.257	.397	.763	.000		.019
	N	37	37	36	37	37	37

Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación						
		-.287	.350*	-.151	.398*	.383*	1.000
	Sig. (bilateral)	.084	.034	.380	.015	.019	
	N	37	37	36	37	37	37

Fuente: Elaboración propia.

En las siguientes figuras se presentan las gráficas de dispersión que permiten visualizar los cruces en las dimensiones estudiadas. En la figura 26 se muestra la correlación entre la intención de rotación y la satisfacción en el trabajo con una correlación inversa de 0.442 estadísticamente significativa. A mayor satisfacción en el trabajo, menor intención de rotación.

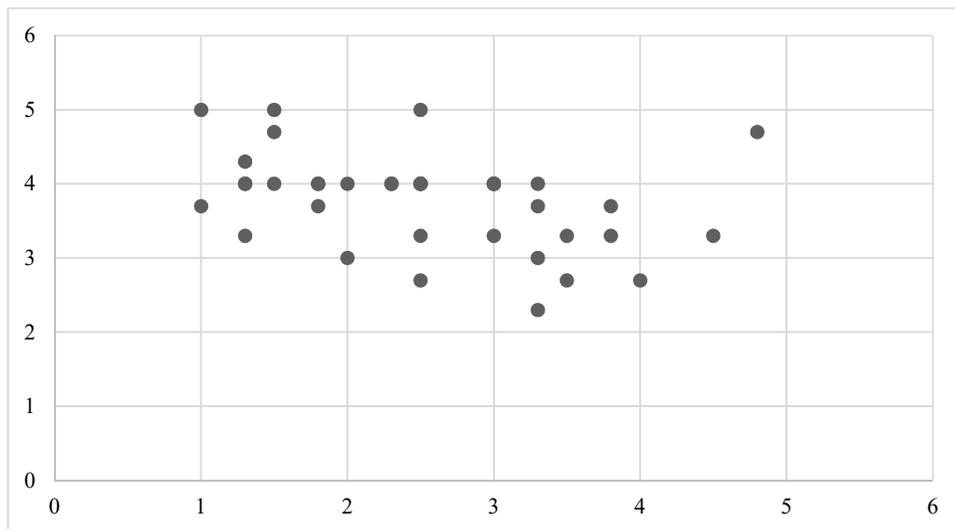


Figura 26.-Intención de rotación vs Satisfacción en el trabajo

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 27 se muestra la correlación entre la intención de rotación y la relación líder-miembro con una correlación inversa de 0.549 estadísticamente significativa. A mejor relación líder miembro, menor intención de rotación.

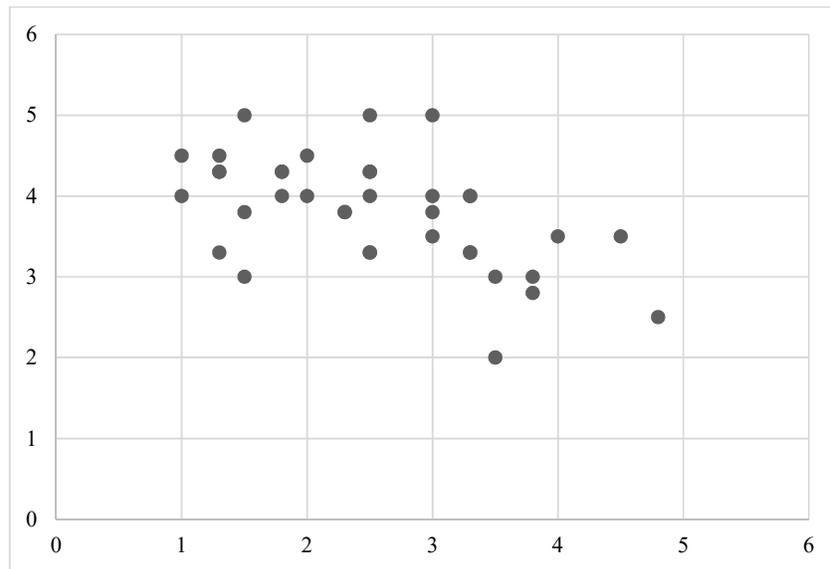


Figura 27.-Intención de rotación vs LMX

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 28 se evidencia la correlación entre la satisfacción en el trabajo y la relación líder miembro con una correlación directa de 0.408 estadísticamente significativa. A mejor relación líder-miembro existe una mayor satisfacción en el trabajo.

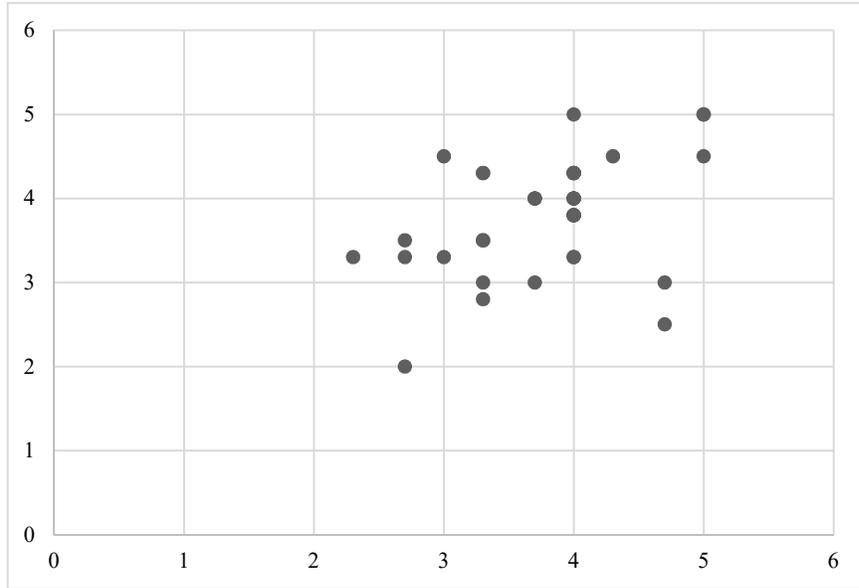


Figura 28.-Satisfacción en el trabajo vs LMX

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la correlación entre la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional, se encontró que es directa y estadísticamente significativa al 0.350. Cuando aumenta el compromiso organización, aumenta la satisfacción en el trabajo.

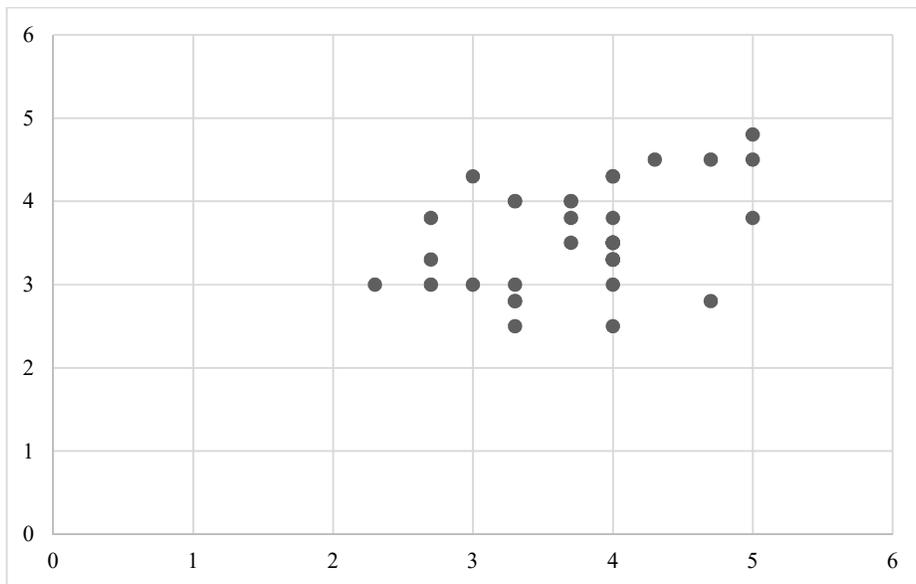


Figura 29.-Satisfacción en el trabajo vs Compromiso Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Un tipo de correlación similar se encontró entre la relación líder-miembro y la inteligencia emocional, se encontró que es directa y estadísticamente significativa al 0.565. Un mayor nivel de inteligencia emocional propicia una mejor relación líder-miembro (ver figura 30).

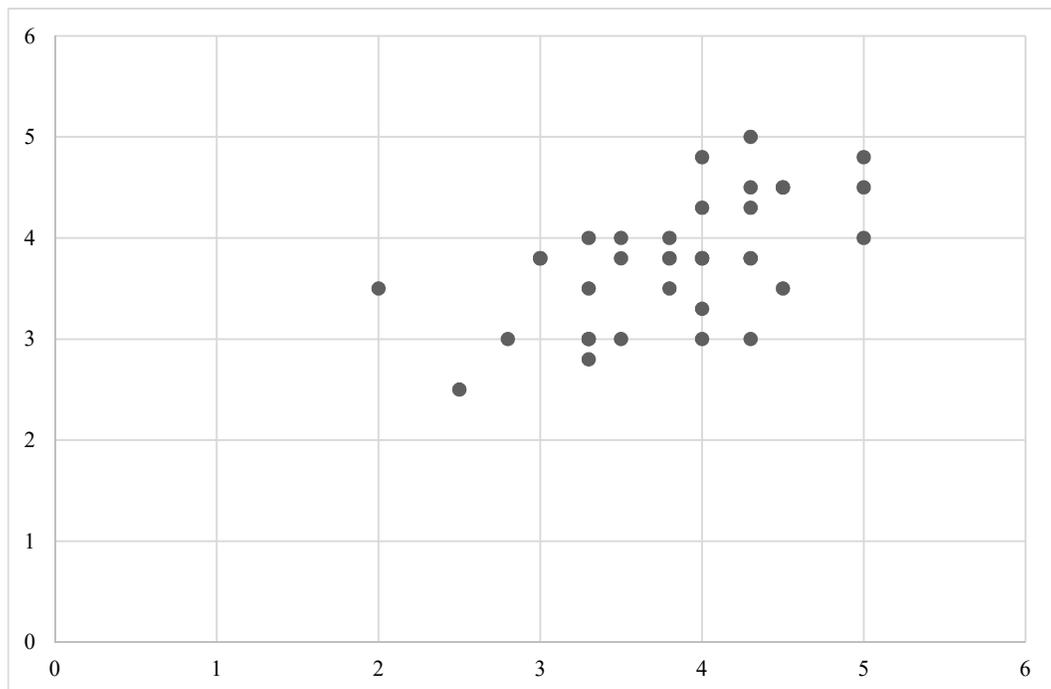


Figura 30.-LMX vs Inteligencia emocional

Fuente: Elaboración propia

Existe también una correlación directa y estadísticamente significativa entre la relación líder-miembro y el comportamiento organizacional de 0.398. Es decir, una mejor relación líder miembro influye en el comportamiento organizacional y clima de la institución (ver figura 31).

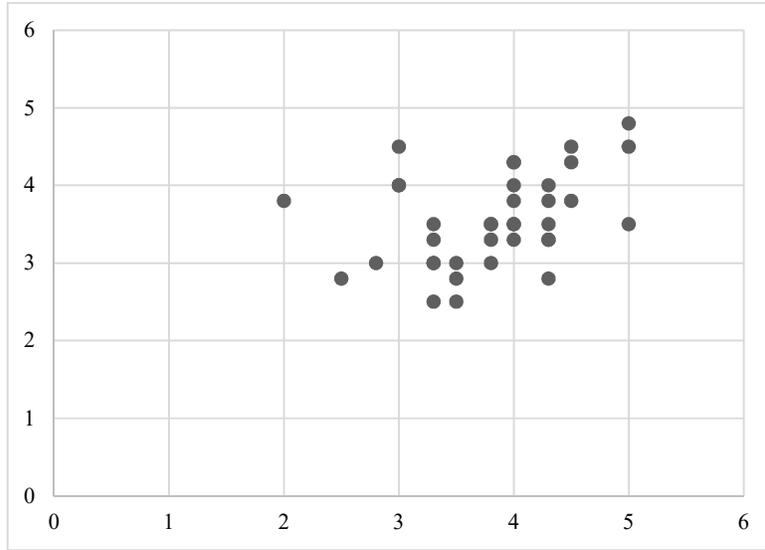


Figura 31.-LMX vs Compromiso Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la figura 32 se muestra la correlación directa y estadísticamente significativa con una fuerza de 0.383, lo cual muestra que, a mayores niveles de inteligencia emocional, mayor será también el de compromiso organizacional (ver figura 32).

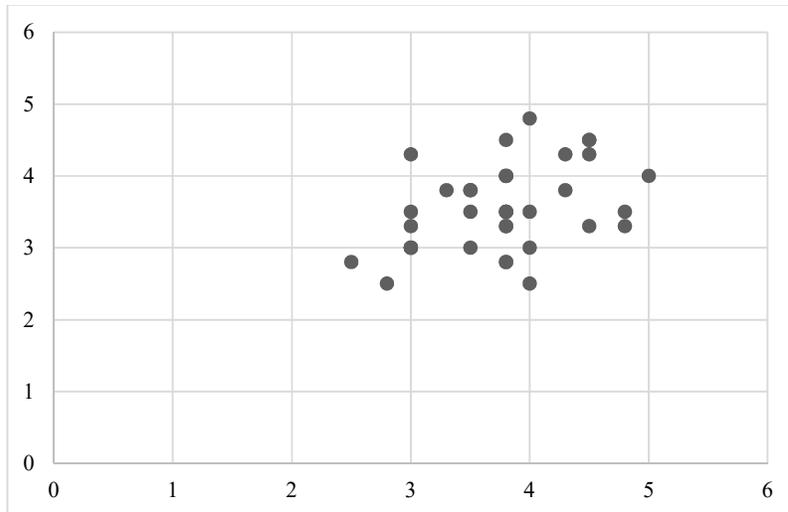


Figura 32.-Compromiso Organizacional vs Inteligencia Emocional

Fuente: Elaboración propia

Se logró identificar que se comprueban algunos de los supuestos establecidos en el instrumento de Saeed. et. al (2014) que presumen que la intención de rotación se ve influida por ciertos aspectos del clima laboral. Asimismo, que entre éstos factores existe una interrelación por tener un efecto similar.

Una vez identificadas las correlaciones de los factores inhibidores de la intención de rotación de personal, se procedió a analizar si alguno de estos elementos estaba relacionado con el estilo de liderazgo; partiendo del supuesto de que el estilo de liderazgo transformacional se relaciona con un bajo nivel de intención de rotación (dado el compromiso y sentido de afiliación que puede producir en los empleados). Los resultados del análisis se muestran en la tabla 8. Se observa que ni el estilo de liderazgo, ni alguno de sus factores inhibidores aportaron evidencia suficiente para afirmar que haya una influencia.

Tabla 8.-ANOVA de un factor para contrastar tipo de liderazgo dominante, la variable intención de rotación y sus dimensiones.

ANOVA de un factor		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intención de rotación	Entre grupos	.670	3	.223	.205	.892
	Dentro de grupos	34.852	32	1.089		
	Total	35.522	35			
Satisfacción en el trabajo	Entre grupos	1.104	3	.368	.823	.491
	Dentro de grupos	14.312	32	.447		
	Total	15.416	35			
	Entre grupos	1.266	3	.422	.780	.514

Desempeño en el trabajo	Dentro de grupos	16.777	31	.541		
	Total	18.043	34			
LMX	Entre grupos	.848	3	.283	.618	.608
	Dentro de grupos	14.624	32	.457		
	Total	15.472	35			
Inteligencia emocional	Entre grupos	1.271	3	.424	1.253	.307
	Dentro de grupos	10.818	32	.338		
	Total	12.089	35			
Compromiso organizacional	Entre grupos	2.266	3	.755	2.307	.095
	Dentro de grupos	10.477	32	.327		
	Total	12.743	35			

Fuente: Elaboración propia

En la figura 14 se muestra un resumen de los hallazgos de la presente investigación, mostrando las correlaciones entre la intención de rotación y sus factores inhibidores (clima organizacional), así como la participación de trabajadores que se encuentran bajo determinados estilos de liderazgo. Asimismo, se hace evidente que no hay evidencia de una relación entre la variable intención de rotación y estilo de liderazgo como se pretendía comprobar. Cabe destacar que el desempeño laboral tuvo un resultado atípico ya que su correlación si bien pequeña y no estadísticamente significativa resulto ser positiva, lo cual es contrario a lo esperado y podría significar que una alta percepción de desempeño podría

interpretarse como el empoderamiento que requiere un trabajador para buscar su salida hacia un mejor empleo. Dicha relación debe ser estudiada para aportar evidencia.

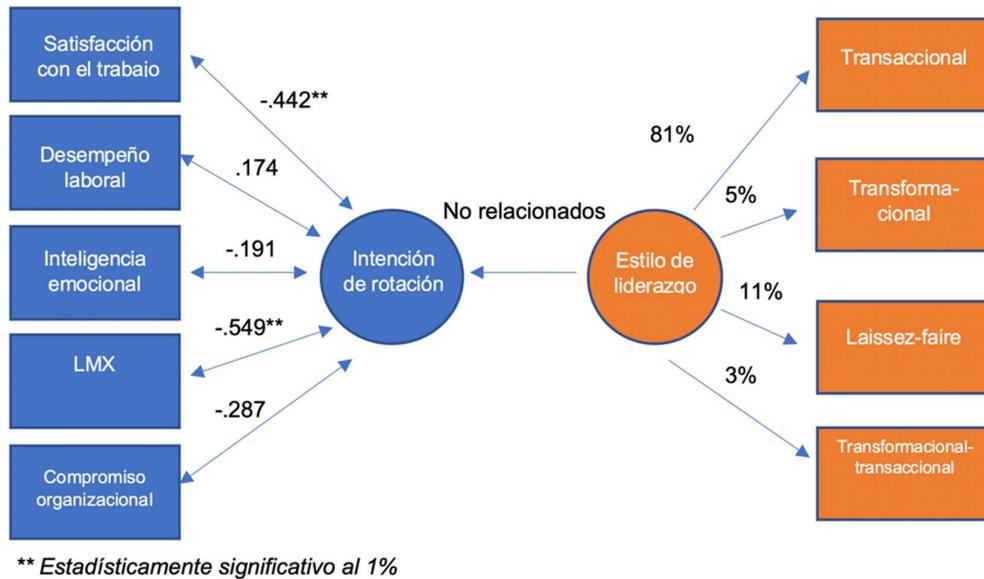


Figura 33.-Resumen de los resultados

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Discusión de los resultados

Dentro de los resultados se encontró que, entre los trabajadores, existen planes de búsqueda de empleo a corto plazo y se encontró que 27% de los empleados no busca encontrar trabajo el próximo año, mientras que un 21.6% tiene la confianza de que encontrará un nuevo trabajo el siguiente año, se puede aseverar que a mayor satisfacción laboral disminuye la intención de rotación.

Dentro del nivel de satisfacción un 59% de los empleados está satisfecho con el trabajo que tiene actualmente en la planta BK y no es para nada extraño si en datos anteriores se identificó que la antigüedad promedio es de tres años. Lo cual se puede relacionar de alguna manera como un indicador de bienestar en el trabajo. 54% de los empleados se siente a gusto con las actividades que realiza en su actual puesto de trabajo, lo cual indica que

dichas actividades están correctamente delimitadas y son alcanzables o medibles para el trabajador, al ser los objetivos reconocibles se puede entonces aumentar el desempeño laboral, así como la motivación de cada uno de los empleados.

Se pasa mucho tiempo en el trabajo, al menos la mitad del día, por ende, tiene que ser agradable. Se observa que 62% de los empleados considera que su trabajo actual ha cumplido ampliamente sus expectativas, lo que le permite desarrollarse dentro y fuera de la planta, tanto en el ámbito familiar o personal como en el ámbito laboral. Por otro lado, 51% de los empleados considera que su trabajo actual no es una fuente de frustración, esto ayuda a que los niveles de estrés estén controlados y así aumente tu calidad de vida, una parte fundamental de un buen trabajo es que no sea altamente estresante lo que permite encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Los factores que apoyan el clima laboral son otro factor importante que se estudió dentro de esta empresa. Un 43% no tiene una respuesta a favor o en contra, se encontró que en esta empresa el clima laboral es indicador fundamental para sentirse satisfecho dentro del área de trabajo, lo que permite a los empleados realizar a cada uno sus tareas encaminadas al logro de los objetivos sin obstaculizar las tareas de sus colegas. Un 37% de los empleados aún esta renuente a trabajar en equipo y piensa que sus actividades son más importantes y fundamentales para alcanzar la metas, en este punto se puede observar que el clima laboral es algo en lo que se debe de trabajar constantemente y este es un factor que motiva a la búsqueda de nuevas oportunidades.

La satisfacción dentro de la empresa se ve reflejado en el rendimiento en las actividades, un 45%, considera que su rendimiento es alto, pero esto es la perspectiva individual que tiene cada empleado, más no está basado en el trabajo en equipo, en la empresa se reconoce anualmente el logro de los resultados mediante incrementos de sueldos y bonos.

Los empleados dentro de la empresa mencionan que sus jefes son determinantes para el clima laboral, la comunicación con ellos es abierta y esto permite que puedan tratar cualquier tipo de problema, la admiración a sus jefes también determina que muestran experiencia y buen control de la posición. Se puede entonces hablar de que si un jefe confía y reconoce a su equipo puede incidir directamente en sus emociones y cambiarlas para beneficio del equipo.

Es importante confiar en las decisiones del jefe para poder generar confianza dentro de la relación de trabajo. Se puede determinar que un 40% confía en las decisiones de su jefe inmediato y está seguro de que, si cometiera algún error en sus tareas, éste lo defendería ante los demás miembros de la organización, eso demuestra que tiene integración en su centro de trabajo.

Es importante no solo hablar de temas de trabajo con el jefe, un buen líder se caracteriza por escuchar a sus empleados, así si ellos pueden expresar sus emociones con su jefe esto mejora el ambiente de trabajo. El 43% de los trabajadores sienten la confianza de expresar sus emociones al menos a un miembro dentro de su equipo.

También se descubrió que un 56% de los trabajadores cuando sienten frustración por no lograr las actividades encargadas consideran que su equipo de trabajo es capaz de ayudarlo y motivarlo para poder terminar sus actividades.

Los trabajadores pueden darse cuenta del nivel en que se encuentran los sentimientos de los demás miembros de su equipo. Al existir unión y cooperación dentro del grupo se puede conocer más ampliamente a las personas que trabajan a su alrededor.

El ánimo y la motivación son fundamentales dentro de un buen ambiente laboral, dentro de la empresa. El 56% de los trabajadores se siente capaz de levantar el ánimo a los demás miembros de su equipo de trabajo, se puede decir que existe un autoliderazgo en los miembros.

La permanencia dentro de una empresa también está determinada por el plan de desarrollo a mediano y largo plazo de la organización. Por lo que 35% de los trabajadores tiene la disponibilidad de trabajar en alguna otra área o departamento, con la idea de seguir desarrollándose dentro de la planta, en la cual se sienten seguros y satisfechos, el grado de lealtad también se determinó alto.

Los trabajadores se sienten orgullosos de trabajar en la planta BK ya que esa pertenece al grupo Continental, empresa consolidada fuertemente a nivel mundial, los empleados también consideran que la empresa objeto de investigación es uno de los mejores lugares para trabajar, cuando la persona tiene un equilibrio entre el trabajo y la vida personal disminuye las posibilidades de dejar a la organización.

En cuanto a los resultados que nos arrojaron las encuestas de los jefes tenemos la siguiente información: se analizaron exactamente los mismos temas que se usaron para los trabajadores tales como; edad, antigüedad en la planta, número de dependientes económicos de cada empleado, las horas diarias que el trabajador hace de su casa al trabajo, (viaje redondo), el sexo, los puestos y los niveles de estudios.

El apoyo a los trabajadores es fundamental para que exista el entendimiento y la confianza entre ambos. Se tiene que un 52.8 % de los jefes de la empresa BK muestra apoyo a sus subordinados cuando estos se esfuerzan al máximo en sus tareas. 32.4 % de los jefes de la empresa BK tienden a evaluar las creencias de sus empleados para determinar si estas afectan las actividades en el trabajo de esta forma poder detectar oportunidades de desarrollo y tomar acciones antes de tener problemas futuros. También dan la libertad para actuar y no interfieren en los problemas de los trabajadores, esto es una medida para darse cuenta si el trabajador mismo puede tomar decisiones acertadas, deciden entonces interferir una vez que el trabajador ya no puede encontrar la solución final a un problema.

Alrededor de un 45.9 % de los jefes de la empresa BK está pendiente de las irregularidades y errores que tienen los trabajadores en el desempeño de sus actividades, esto con el fin de retroalimentar y tomar acciones correctivas, tampoco temen a involucrarse en situaciones donde el problema requiere tiempo adicional. Las cualidades de un buen jefe son importante ante la toma de decisiones estas no solo deben de resolver el problema también deben tener en cuenta los beneficios de la compañía, un buen líder busca ver el problema desde distintos ángulos y así encontrar la mejor solución posible, la ayuda y motivación constante hacia los trabajadores es lo que hace que los mismos se sientan orgullosos de pertenecer a su equipo de trabajo, el reconocimiento de los trabajadores hacer que también se sienta orgullo de pertenencia ante un equipo de trabajo, es importante mencionar que para tener éxito se debe aclarar y especificar las tareas clave para el logro de los objetivos.

Se encontró también que los jefes siempre se están anticipando a los problemas y no esperan a que estos se les presenten de forma inesperada. Actualmente muestran poca motivación a las metas de la compañía, solamente un 29.7 % muestra amplio entusiasmo cuando transmite los objetivos de la planta. Los objetivos deben ser claros para que estos sean entendibles por los trabajadores, la capacitación continua también es factor importante en el crecimiento de los mismos, al tener mayor conocimiento la solución de problemas es más certera. Un 54.1% de los jefes dedica parte de su tiempo para esta actividad.

A la par que están difundiendo la importancia de los objetivos de la planta también hacen hincapié en los bonos e incentivos que los trabajadores pueden llegar a obtener si estas metas se logran o incluso si son superadas, las remuneraciones se ven beneficiadas.

La manera de llevar los procesos es un indicador de éxito y logro de resultados, la mayor parte de los jefes mantienen las mismas reglas y formas de trabajar si éstas siguen logrando año con año los resultados deseados, podemos caer en el exceso de confianza en procesos obsoletos y no dar parte a la innovación de nuevas formas de realizar una actividad.

Se observa que un 32.4 % de los jefes, procura el bienestar de su equipo de trabajo y no solamente logra los intereses de la planta o personales, los jefes de esta planta consideran que tratar a sus trabajadores como individuos y no solo como miembros de un equipo de trabajo ayuda a lograr los objetivos más rápidamente. Un 48.6% considera que asume un comportamiento ejemplar de modo que se puedan ganar el respeto dentro de la organización. Éstos no esperan a que los problemas se hagan crónicos para tomar medidas correctivas, constantemente están buscando los errores y fallas dentro de su departamento. Toman sus errores como lecciones aprendidas en vías de lograr la mejora continua dentro de su área.

La experiencia dentro del puesto también es fundamental a la hora de tomar decisiones se tiene que un 59.5 % de los jefes de la empresa BK, muestra seguridad en sus acciones y decisiones y dirige su atención hacia los fracasos y errores para alcanzar los estándares, sin embargo, no se puede decir que todo es seguridad al 100%, existen ocasiones en que ni el jefe mismo conoce la respuesta y puede mostrar dudas al momento de decidir, característica normal ante situaciones o retos nuevos. El reconocer los talentos individuales de cada integrante de su equipo ayuda a que el jefe pueda delegar actividades a los más aptos y con ganas de aprender, facilitando así la participación ante la toma de una decisión importante, cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiración únicas de las cuáles debe de sacar el mayor provecho posible.

El desarrollo de las fortalezas de cada empleado es una actividad demandante dentro las organizaciones, buscar el talento de cada empleado no es fácil, toma tiempo reconocer cada habilidad y más tiempo en desarrollar y perfeccionar para aprovecharla al máximo, esto se puede logra sugiriendo a sus trabajadores nuevas formas de hacer su trabajo, de tal forma que las ideas fluyan y la capacidad a reflexión y análisis se desarrolle.

48.6 % de los jefes de la empresa BK, constantemente enfatiza la importancia de tener una misión compartida, si los trabajadores caminan en el mismo rumbo los objetivos

serán alcanzables más eficientemente, expresar la confianza cuando su equipo de trabajo alcanza las metas genera bienestar en su inteligencia emocional.

El uso de diferentes métodos de liderazgo dentro de la organización hace que sus empleados den resultados adicionales en sus actividades diarias, siendo capaces de trabajar con los demás miembros del equipo de forma satisfactoria, aumentando la motivación de cada uno para llevarlos al éxito, creando así grupos de trabajo altamente efectivo.

Capítulo 5. Conclusiones

La intención de rotación es un constructo que puede ser inhibido mediante varios factores relacionados con la percepción de bienestar que tiene el empleado acerca de sus condiciones de trabajo y que pertenecen a las dimensiones del clima organizacional. En este

estudio se partió del supuesto de que los estilos de liderazgo tienen un impacto negativo en la intención de la rotación y un impacto positivo en los factores del clima organizacional que la inhiben. Una vez obtenidos los datos y realizado las pruebas estadísticas se encontró lo siguiente al respecto de las hipótesis planteadas:

- H₁ A mayor satisfacción laboral menor intención de rotación. Se acepta, la correlación de Spearman es inversa y estadísticamente significativa con una fuerza de -0.442.
- H₂ A mayor desempeño laboral menor intención de rotación. Se rechaza, no se encontró evidencia suficiente para sostener la afirmación.
- H₃ A mayor inteligencia emocional menor intención de rotación. Se rechaza, no se encontró evidencia suficiente para sostener la afirmación.
- H₄ A mejor intercambio líder-miembro laboral menor intención de rotación. Se acepta, la correlación de Spearman es inversa y estadísticamente significativa con una fuerza de -0.549.
- H₅ A mayor compromiso organizacional menor intención de rotación. Se rechaza, no se encontró evidencia suficiente para sostener la afirmación.
- H₆ Un estilo de liderazgo transformacional disminuye la intención de rotación. Se rechaza, no se encontró evidencia suficiente para sostener la afirmación.

Se pudo validar el arreglo teórico de los factores que inhiben a la intención de rotación de personal, salvo una excepción con el desempeño laboral. Se considera que el modelo es consistente y que puede servir de base para el desarrollo de intervenciones que se orienten hacia el fortalecimiento de dichos factores. Por otro lado, no se encontró suficiente evidencia para poder probar que los estilos de liderazgo se relacionen con otros factores relacionados a la intención de rotación. Podría ser que el tamaño de la muestra o el hecho de que uno de los estilos de liderazgo haya predominado no haya permitido establecer esta

relación, o tal vez simplemente no la hay. En todo caso se considera superar dichas limitaciones para generar nuevos datos que permitan avanzar en esta línea de investigación.

Como resultado de la presente investigación podemos concluir que el clima organizacional describe los procesos sociales dentro de la organización, dichos conocimientos reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización. Tomando en consideración que el conocer los intereses individuales permite la integración al nivel grupal.

Desarrollar un buen clima laboral es esencial en toda institución en donde el líder tiene un papel fundamental de supervisor constante de la realidad del ambiente laboral, pero desarrollar un buen clima laboral depende de todas las áreas dentro de la organización.

Un empleado no opera al vacío, lleva consigo ideas preconcebidas sobre sí mismo, estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, como el estilo de dirección, la estructura organizacional, la opinión de su grupo de trabajo para determinar cómo ve su empleo y su ambiente.

El desarrollo de un buen clima laboral ha de enlazar los objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento de los empleados. El liderazgo es un factor principal del clima laboral y por consiguiente de la conducta de los empleados.

Un estilo de liderazgo del tipo situacional que se adapta a los colaboradores en cada situación permitiendo el equilibrio ya que en una empresa interactúan personas de diversos tipos y para el desarrollo del ambiente adecuado hay que entender las necesidades de cada trabajador, pero hay que hacerla funcional para el desarrollo del grupo.

El clima está basado en las características de la realidad externa tal como lo percibe el trabajador. La motivación y un buen liderazgo que conoce la dinámica del grupo, influyen sobre los comportamientos porque actúan sobre las actitudes y expectativas de las personas.

Al contrario, si el tipo de dirección que se ejerce va en detrimento de las expectativas que pretende alcanzar el individuo tanto personal como grupal en la organización, esto afecta el desarrollo y alcance de los objetivos que pretende alcanzar la organización. El trabajador va cayendo en la línea de la insatisfacción del trabajo.

Se ha de tomar en cuenta que en el clima organizacional de una empresa presenta diversas variables en función del tamaño de la empresa. Se pudo demostrar que cuando el trabajador siente satisfacción al trabajado, se siente motivado y comprometido con la organización, al existir oportunidades de desarrollo personal, este disminuye la intención de rotación.

El trabajador contantemente debe ser retroalimentado de tal forma que puede reconocer sus errores y puntos a mejore pero más importante reconocer sus éxitos aumentando su desempeño laboral, tendrá crecimiento a mediano y largo plazo con nuevos retos y oportunidades , el trabajador no tendrá la mínima necesidad de buscar empleo en otras organización, estará tan comprometido con la planta que solo buscara dar resultados adicionales.

La inteligencia emocional también juega un rol importante, es lo que distingue a un líder de buen nivel de un líder muy competente en cuanto a la actitud y a la eficacia interpersonal. Un mundo de diferencia en términos de método y resultados es necesario entender lo que motiva a los demás, incluso a los que vienen de diferentes ambientes y experiencias, desarrollar sensibilidad a sus necesidades, escuchar con atención, pensar en cómo se sienten los demás, sintonizarse en sus estados de ánimo es fundamental para conocer a detalle a tu equipo de trabajado.

Un buen líder debe ser capaz de apreciar y transmitir la cultura de la organización y entender sus redes sociales, las normas explícitas e implícitas, por todo lo anterior el control

de emociones tanto propios como de tu equipo de trabajo tiene que ser un factor clave para el éxito primero del grupo de trabajo y después de la organización.

Finalmente la retroalimentación o el intercambio líder-miembro laboral, esta debe ser bidireccional, el líder deberá identificar las fortalezas del trabajador y desarrollarlas al máximo, el trabajador deberá hacer una crítica constrictiva a su jefe inmediato de las áreas de oportunidad que el pueda observar, si se logra esta comunicación la toma de decisiones, la dirección del equipo de trabajo y los objetivos estratégicos irán en el mismo rumbo y serán más fácilmente alcanzables y medibles, el crecimiento existirá en ambos sentidos y por ende disminuirémos la intención de rotación del personal.

Referencias

Al-Hummadi, B. A. (2013). *Leadership, employee satisfaction and turnover in the UAE Public Sector*. Dubai: The British University in Dubai.

- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: *Consulting Psychologists Press*.
- Bass, B. M. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: *Sage Publications Inc.*
- Bass, M. B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Caballero Rodríguez, K. (2002). El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6(1-2), 1-10. Obtenido de <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Catch Consulting (2018). *Encuesta de Recursos Humanos 2017*. León, Guanajuato: *Catch Consulting*.
- Chaparro Rintha, D. T., Guzmán Rodríguez, A. L., Naizaque Pérez, L. J., Ortiz Figueroa, S. P., & Jiménez Barbosa, W. G. (2015). Factores que originan la rotación de personal auxiliar de odontología. *Administración en Salud y Temas Gremiales*, 34(72), 19-26.
- CONASAMI. (2018). *Rotación laboral alcanza niveles críticos en el Bajío* (El Financiero). CDMX: Comisión Nacional de Salarios Mínimos.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: the Turkish case. *Journal of Management Development*, 7, 708-726.
- Estrada, R. (2018). *El costo de la rotación de personal*. Quito: Deloitte Consulting de DTT. Obtenido de:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Informativo-Gerencial/Informativo%20Marzo%202017.pdf>

Gan, F., & Gaspar, B. (2011). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: UOC.

Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional*. (4a. Edición). México. Editorial Vergara.

Goleman, D. (2004). *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina. Editorial

Vergara. Obtenido de:

<http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Inteligencia%20Emocional%20%20Daniel%20Goleman.pdf>

Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*. Oxford, England: World.

Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. Essex: Pearson Education Limited.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2002). *Metodología de la Investigación*, Tercera Edición. Editorial. McGraw-Hill. México, D. F.

Jung, D. I., Chow, C. y Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., y Wayne, S. J. (1997). Leader member exchange theory: the past and potential for the future. *Research on personnel and human resources management*, 47-119. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Robert_Liden/publication/232504779_Leader-member_exchange_theory_The_past_and_potential_for_the_future/links/543e7c430cf2e76f02228137.pdf

Lim, A. J., Loo, J. T., y Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41.

- Loaiza, C. T. (2017). Liderazgo Organizacional y Capital Humano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 5-7.
- Luna Tomas, M. G. (2018). *La valoración del estilo de liderazgo en las generaciones X, Y de Lima Metropolitana*. (Tesis de licenciatura en Administración de Servicios). Lima: Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2012). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. Chula Vista, CA: *SouthWestern College Publication*.
- Londoño, M. (2009). *Como sobrevivir al cambio: inteligencia emocional y social en la empresa*. Madrid: FC Editorial.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence? Educational implications* (pp. 3-34). New York: Harper Collins. México 1999.
- Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV (1), 118-134 Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>.
- Noé, R., Hollenbech, J., Gerhart, B., y Wright, P. (2011). *Human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Pérez Escamilla, Víctor M. (1998). La calidad y la rotación de personal, ¿Un Problema organizacional? en *Management Today* en español, Año XV, Núm. 11, México, pp. 23-26.
- Pfeffer, J. (2007). Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. *The Journal of Economic Perspectives* Vol. 21, No. 4. pp. 115-134
- Pigors, P. y Meyers Ch. (1985). *Administración de personal*. CECSA. México.

- Pimienta da Gama, A. (2014). *Análisis de la performance en las empresas, una perspectiva integrada*. Barcelona: UOC.
- Prado Flores, A. J., & García Flores, E. I. (2017). Un liderazgo innovador para la generación del milenio. *Technology & Society*, 4(1), 11-24.
- Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: ECOE.
- PwC y Saratoga. (2014). Análisis sobre capital humano 2013. CDMX: *Price wather house Coopers*.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento Organizacional*. México, Ed. Prentice Hall.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. y Rizwan, M. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development*, 242-256.
- SEDECO (2017). *Encuesta sobre ausentismo y rotación de personal en la industria manufacturera en San Luis Potosí* (2016). San Luis Potosí: Secretaría de Desarrollo Económico.
- Sims Jr., H. P. y Lafollette, W. (1975). An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire. *Personnel Psychology*, 28, 19-38.
- Sousa-Poza, A., y Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, XXXVIII (1), 113-137.
- Spector, P.E. (1982). Behavior in organizations as a function of employees locus of control”, *Psychological Bulletin*, Vol. 3, pp. 482-97.
- Louffat, E. (2015). *Administracion; fundamentos del proceso administrativo* (4ta. ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.

- Ramos, Ma. A. (2005). *Mujeres y liderazgo, una nueva forma de dirigir*. Valencia – España: Publicaciones Universidad de Valencia
- Rubin, M. M. (1999). *Emotional intelligence and its role in mitigating aggression: A correlational study of the relationship between emotional intelligence and aggression in urban adolescents*. Tesis doctoral no publicada. immaculata College, immaculata, PA, Estados Unidos.
- Dansereu, F., Graen, G. C., y Haga, W. (1975). “A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations”. *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 13, 46-78.
- Graen, G. B., y UHL-BIEN, M. (1995). “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multidomain perspective”. *Leadership Quarterly*, pp. 6, 219-247.
- Bass (1985) *Model of transformational leadership*. In T.F. Mech & G.B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians* (pp. 66–82). Westport, CT: Greenwood, 1998.

APÉNDICE A. Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Bass y Avolio, 1990)

Sexo: H___ M___ O___ **Edad:** _____ **Antigüedad:** _____ **Puesto:** _____

Último nivel de estudios: Secundaria__ Bachillerato o técnico__ Licenciatura__ Posgrado__

Número de dependientes: _____ **Horas diarias de casa al trabajo (ida y vuelta):** _____

Vive en casa: propia ____ rentada ____ prestada o con familiares ____

Medición de competencias del Liderazgo

Por favor responda los reactivos que se detallan a continuación, indique el grado en el cual se ajusta a su manera de dirigir dentro del aula (la gente a su cargo serán los alumnos). Si algún reactivo es irrelevante o si no está seguro o no conoce la respuesta, por favor deje la respuesta en blanco.

La escala de respuestas es:

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4

1. Ayudo a los demás a mi cargo, siempre que se esfuercen.	0	1	2	3	4
2. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.	0	1	2	3	4
3. Trato de no interferir en los problemas, hasta que se vuelven serios.	0	1	2	3	4
4. Trato de poner atención sobre las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos.	0	1	2	3	4
5. Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante.	0	1	2	3	4
6. Expreso mis valores y creencias más importantes.	0	1	2	3	4
7. A veces estoy ausente cuando surgen problemas importantes.	0	1	2	3	4
8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.	0	1	2	3	4
9. Trato de mostrar el futuro de modo optimista.	0	1	2	3	4
10. Hago que los demás se sienta orgullosos de trabajar conmigo.	0	1	2	3	4
11. Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño.	0	1	2	3	4

12. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal.	0 1 2 3 4
13. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	0 1 2 3 4
14. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	0 1 2 3 4
15. Le dedico tiempo a enseñanza y orientar.	0 1 2 3 4
16. Dejo en claro lo que cada uno podría recibir, si se logran las metas.	0 1 2 3 4
17. Sostengo la firme creencia en que, si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo.	0 1 2 3 4
18. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	0 1 2 3 4
19. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembro de un grupo.	0 1 2 3 4
20. Señalo que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de tomar acciones.	0 1 2 3 4
21. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	0 1 2 3 4
22. Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas.	0 1 2 3 4
23. Tomo en consideración las consecuencias éticas y morales en las decisiones adoptadas.	0 1 2 3 4
24. Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen.	0 1 2 3 4
25. Me muestro confiable y seguro.	0 1 2 3 4
26. Construyo una visión motivante del futuro.	0 1 2 3 4
27. Dirijo mi atención hacia fracasos o errores para alcanzar los estándares.	0 1 2 3 4
28. Suele costarme tomar decisiones.	0 1 2 3 4
29. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0 1 2 3 4

30. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.	0 1 2 3 4
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	0 1 2 3 4
32. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.	0 1 2 3 4
33. Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque esto implique demora.	0 1 2 3 4
34. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida.	0 1 2 3 4
35. Expreso satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado.	0 1 2 3 4
36. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas.	0 1 2 3 4
37. Soy efectivo en relacionar al trabajo de los demás con sus necesidades.	0 1 2 3 4
38. Utilizo métodos de liderazgo que resultan satisfactorios para los miembros de mi grupo de trabajo.	0 1 2 3 4
39. Soy capaz de llevar a los demás a hacer más de lo que esperaban hacer.	0 1 2 3 4
40. Soy efectivo representando a los demás frente a los superiores.	0 1 2 3 4
41. Puedo trabajar con los demás en forma satisfactoria.	0 1 2 3 4
42. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito.	0 1 2 3 4
43. Soy efectivo en encontrar las necesidades de la organización.	0 1 2 3 4
44. Motivo a los demás a trabajar más duro.	0 1 2 3 4
45. Dirijo un grupo que es efectivo.	0 1 2 3 4

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION. SUS RESPUESTAS SERÁN TRATADAS DE FORMA CONFIDENCIAL.

APÉNDICE B.- Cuestionario Intención de Rotación (Saaed, et. al., 2014)

Sexo: H ___ M ___ O ___ **Edad:** ___ **Antigüedad:** ___ **Puesto:** _____

Último nivel de estudios: Primaria__ Secundaria__ Bachillerato o técnico__ Licenciatura__

Número de dependientes: ___ **Horas diarias de casa al trabajo (ida y vuelta):** _____

Vive en casa: propia ____ rentada ____ prestada o con familiares ____

Por favor conteste el siguiente cuestionario utilizando la siguiente escala:

- 1.- Totalmente en desacuerdo 2.- En desacuerdo
 3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
1. A menudo pienso en dejar el trabajo					
2. Es probable que busque activamente un nuevo trabajo el próximo año					
3. Probablemente buscaré un nuevo trabajo en el próximo año					
4. A menudo pienso en cambiar de trabajo					
5. En general, estoy satisfecho con mi trabajo					
6. En general, estoy satisfecho con las actividades que realizo en mi trabajo					
7. Mi trabajo ha cumplido con mis expectativas					
8. Mi situación laboral actual no es una fuente importante de frustración en mi vida					
9. Mi rendimiento es mejor que el de mis colegas con capacidades similares en otras organizaciones					
10. Estoy satisfecho con mi rendimiento porque es en su mayoría bueno					
11. Mi desempeño es mejor que el de los empleados con capacidades similares en otras organizaciones.					
12. Me agrada mi supervisor como persona.					
13. Admiro las habilidades profesionales de mi supervisor					
14. No me importa trabajar más duro para mi supervisor					

15. Mi supervisor me defendería ente otras personas de la organización si cometiera un error honesto						
16. Puedo expresar mis emociones a un miembro del equipo						
17. Cuando estoy frustrado con mis compañeros de equipo, me puedo sobreponer a mi frustración						
18. Puedo leer los sentimientos verdaderos de los miembros del equipo, incluso si tratan de ocultarlos.						
19. Puedo animar a los miembros del equipo cuando se sienten tristes						
20. Aceptaría casi cualquier tipo de asignación de trabajo para seguir trabajando en la organización						
21. Siento muy poca lealtad a esta organización						
22. Me enorgullece decirle a los demás que soy parte de esta organización.						
23. Hablo de esta organización a mis amigos como una gran organización para la cual trabajar						
24. En mis circunstancias actuales, habría muy pocas probabilidades de irme de la organización.						

¡Gracias por su participación!