



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

“Influencia del estilo de liderazgo sobre el índice de rotación en una empresa florícola del sector de Tabacundo en el cantón Pedro Moncayo de la provincia de Pichincha”

**Trabajo de Titulación presentado como requisito parcial para optar al Grado de  
Magister en Gestión del Talento Humano**

**Autora: Andrea Vanessa Varela Cepeda**

**Director: Edgar Ernesto Lascano Corrales, M.B.A.**

**Quito – Noviembre 2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO**

Yo, Andrea Vanessa Varela Cepeda, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la Ley de propiedad intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenecen todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



---

**Andrea Vanessa Varela Cepeda**

**C.I. 171639610-4**

## **INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la señora Andrea Vanessa Varela Cepeda, previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión del Talento Humano.

Considero que dicho Trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial por medio de la Dirección General de Posgrado para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la Ciudad de Quito, a los 31 días del mes de octubre del 2016.



**M.B.A. Edgar Ernesto Lascano Corrales**

**C.I. 170672704-5**

## DEDICATORIA

*A Dios, quien no solo guía mi camino, sino que también me lleva de la mano a través de él.*

*A mi familia que ha sido mi apoyo constante a través del tiempo.*

*A mis hijos, por y para ustedes siempre. Les amo.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios, porque pone en mi mente y en mi corazón las metas y me guía para alcanzarlas.*

*A mis padres por su apoyo y sus consejos.*

*A mis hermanos que son mi ejemplo.*

*A mi esposo y mis hijos que son mi fuente de inspiración en todo momento.*

*Al Ing. Edgar Lascano, M.B.A por toda su guía y apoyo para alcanzar esta meta.*

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**  
**MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**“INFLUENCIA DEL ESTILO DE LIDERAZGO SOBRE EL ÍNDICE DE  
ROTACIÓN EN UNA EMPRESA FLORÍCOLA DEL SECTOR DE TABACUNDO  
EN EL CANTÓN PEDRO MONCAYO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA ”**

**Autora: Andrea Vanessa Varela Cepeda**

**Director: Edgar Lascano Corrales M.B.A.**

**RESUMEN**

Esta investigación fue realizada en una empresa florícola del sector de Tabacundo en la provincia de Pichincha con la finalidad de establecer la relación existente entre el estilo de liderazgo ejercido por los supervisores de área y los factores que provocan la rotación laboral.

Inicialmente se realiza una descripción teórica de conceptos de liderazgo y rotación, que servirán de sustento para la investigación. Así mismo se describe el modelo de investigación a realizarse, determinando que ésta será descriptiva, correlacional y de campo. Los datos se obtuvieron de fuentes primarias, a través de la aplicación del Test de Liderazgo de Lewin, así como de fuentes secundarias, con base en datos estadísticos internos de la empresa en investigación. Los resultados fueron obtenidos mediante programas estadísticos y se procedió a realizar un análisis descriptivo de los mismos.

Los resultados obtenidos evidencian que existe una fuerte correlación directa entre el estilo de liderazgo y los factores que provocan la rotación laboral. Además, se llegó a la conclusión de que existen otras variables que pueden influenciar dicha relación, razón por la cual se recomienda tomar como base la investigación que aquí se presenta a fin de profundizar los estudios realizados.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS**  
**EXPERTISE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**“INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON THE ROTATION INDEX IN A  
FLORICULTURAL COMPANY OF THE TABACUNDO SECTOR, IN PEDRO  
MONCAYO CITY OF THE PICHINCHA PROVINCE”**

**Author: Andrea Vanessa Varela Cepeda**

**Director: Edgar Lascano Corrales M.B.A.**

**SUMMARY**

This research was conducted in a floriculture company located in Tabacundo area, Province of Pichincha, in order to establish the relationship between the leadership style by area supervisors and the factors causing employee turnover.

First, concepts of leadership and employee turnover are described in detail. Such descriptions will become the foundation of this research. Also, the research model is defined and determined to be performed in three fronts: descriptive, correlational and field research. Second, data sets were obtained from primary as well as secondary sources. Primary data source was the direct application of Lewin's Leadership Test. Secondary data source was the subject company's own statistical data. The data was processed and a descriptive analyzed was performed.

In conclusion, the results show that there is a strong direct correlation between leadership style and the factors causing employee turnover. Data analysis also revealed that there are also other variables that can influence this correlation. Additional research is recommended to further understand the level of influence the additional factor contribute to the employee turnover index.

## FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRAFICO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**



**FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1716396104
APELLIDO Y NOMBRES:	VARELA CEPEDA ANDREA VANESSA
DIRECCIÓN:	JOSE VINUEZA 1133 Y LUIS VILLAMAR
EMAIL:	andrea.varelacepeda@gmail.com
TELÉFONO FIJO:	065001353 – 022827942
TELÉFONO MOVIL:	0996606087

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“Influencia del estilo de liderazgo sobre el índice de rotación en una empresa florícola del sector de Tabacundo en el cantón Pedro Moncayo de la provincia de Pichincha”
AUTOR O AUTORES:	Varela Cepeda Andrea Vanessa
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	15 de Noviembre de 2016
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Ing. Edgar Lascano Corrales, M.B.A.
PROGRAMA	PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO <input checked="" type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	<p>Esta investigación fue realizada en una empresa florícola del sector de Tabacundo en la provincia de Pichincha con la finalidad de establecer la relación existente entre el estilo de liderazgo ejercido por los supervisores de área y los factores que provocan la rotación laboral.</p> <p>Inicialmente se realiza una descripción teórica de conceptos de liderazgo y rotación,</p>



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL****BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

	<p>que servirán de sustento para la investigación. Así mismo se describe el modelo de investigación a realizarse, determinando que ésta será descriptiva, correlacional y de campo. Los datos se obtuvieron de fuentes primarias, a través de la aplicación del Test de Liderazgo de Lewin, así como de fuentes secundarias, con base en datos estadísticos internos de la empresa en investigación. Los resultados fueron obtenidos mediante programas estadísticos y se procedió a realizar un análisis descriptivo de los mismos.</p> <p>Los resultados obtenidos evidencian que existe una fuerte correlación directa entre el estilo de liderazgo y los factores que provocan la rotación laboral. Además, se llegó a la conclusión de que existen otras variables que pueden influenciar dicha relación, razón por la cual se recomienda tomar como base la investigación que aquí se presenta a fin de profundizar los estudios realizados.</p>
<b>PALABRAS CLAVES:</b>	<b>Índice de rotación, estilos de liderazgo</b>
<b>ABSTRACT:</b>	<p>This research was conducted in a floriculture company located in Tabacundo area, Province of Pichincha, in order to establish the relationship between the leadership style by area supervisors and the factors causing employee turnover.</p>

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL****BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

	<p>First, concepts of leadership and employee turnover are described in detail. Such descriptions will become the foundation of this research. Also, the research model is defined and determined to be performed in three fronts: descriptive, correlational and field research. Second, data sets were obtained from primary as well as secondary sources. Primary data source was the direct application of Lewin's Leadership Test. Secondary data source was the subject company's own statistical data. The data was processed and a descriptive analyzed was performed.</p> <p>In conclusion, the results show that there is a strong direct correlation between leadership style and the factors causing employee turnover. Data analysis also revealed that there are also other variables that can influence this correlation. Additional research is recommended to further understand the level of influence the additional factor contribute to the employee turnover index.</p>
<b>KEYWORDS</b>	Employee turnover index, leadership style.

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: \_\_\_\_\_

VARELA CEPEDA ANDREA VANESSA

CI: 1716396104

## DECLARACION Y AUTORIZACION

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**



### **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **VARELA CEPEDA ANDREA VANESSA**, CI: 1716396104, autor/a del proyecto titulado: **“Influencia del estilo de liderazgo sobre el índice de rotación en una empresa florícola del sector de Tabacundo en el cantón Pedro Moncayo de la provincia de Pichincha”**, previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN GESTIÓN DELTALENTO HUMANO** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 15 de noviembre de 2016

f. \_\_\_\_\_

VARELA CEPEDA ANDREA VANESSA

CI: 1716396104

## CARTA DE AUTORIZACION

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



Quito, 30 de junio del 2016

### CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **INGENIERO MARCO JAVIER MONTALUISA PANCHI**, con cédula de identidad N.- 050173303-4, en calidad de Gerente Técnico de FLORANAFARMS S.A autorizo a **ANDREA VANESSA VARELA CEPEDA** realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación "**Influencia del Estilo de Liderazgo sobre el Índice de rotación en una Empresa Florícola en el cantón Pedro Moncayo de la Provincia de Pichincha**" basada en la información proporcionada por la compañía.

f. \_\_\_\_\_

INGENIERO MARCO JAVIER MONTALUISA PANCHI

Cédula de Identidad No. 050173303-4

FLORANA FARMS

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN DEL ESTUDIANTE DE AUTORÍA DEL TRABAJO .....	i
INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN .....	v
SUMMARY .....	vi
Formulario de registro bibliografico .....	vii
Declaracion y Autorizacion .....	x
Carta de Autorizacion.....	xi
ÍNDICE.....	xii
Capítulo I.....	1
Introducción.-.....	1
1.- Contextualización del Problema.....	2
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.3.- SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4.- OBJETIVOS .....	5
1.4.1.- OBJETIVO GENERAL.....	6
1.4.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.5.- Sistema de Hipótesis.....	6
1.5.1. Hipótesis General .....	6
1.5.2. Hipótesis Específicas.....	6
1.6.- JUSTIFICACIÓN .....	7
1.7.- Alcance de la investigación .....	8
Capítulo II.....	9
2. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	9
2.2. Marco Teórico.....	10

2.2.1. LIDERAZGO .....	10
2.2.1.1. Teorías de Liderazgo .....	11
2.2.1.2. Estilo de Dirección .....	12
2.2.1.3. Motivación .....	14
2.2.1.4. Equipos de Trabajo.....	16
2.2.2. Rotación de personal .....	18
2.2.2.1. Causas de la Rotación de Personal .....	18
2.3 Marco Referencial .....	19
Capítulo III .....	23
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	23
3.1 Tipo de investigación.....	23
3.1.1. Investigación descriptiva:.....	23
3.1.2. Investigación correlacional: .....	23
3.1.3. Investigación explicativa:.....	24
3.1.4. Investigación de campo.....	24
3.1.5. Investigación bibliográfica .....	24
3.2. Identificación de variables .....	24
3.2.1. Variable Independiente.....	24
3.2.2. Variable Dependiente .....	24
3.2.3. Variables Moderadoras .....	25
3.3. Esquema de Identificación de Variables.....	25
3.4. Matriz de Operacionalización de Variables.....	25
3.5. Delimitación y Limitación de la investigación .....	26
3.5.1. Delimitación del Estudio .....	26
3.5.2. Limitación del Estudio .....	27
3.6. Población y Muestra .....	27
3.6.1. Población .....	27
3.6.2. Muestra .....	27
3.7. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	27
3.8. Análisis del alfa de Cronbach.....	28
Capítulo IV .....	29

4.	Análisis de la Información e Interpretación de los resultados.....	29
4.1.	Resultados de la Estadística Descriptiva.....	29
4.1.1.	Variable Independiente.....	29
4.1.3.	Variable Dependiente.....	31
4.1.3.	Variables Moderadoras.....	33
4.2.	Resultados de la Estadística Inferencial.....	34
4.2.1.	Correlaciones Entre la Variable Independiente y la Variable Dependiente 37	
4.2.2.	Correlaciones Entre las Variable Independiente y Dependiente y las Variables Moderadoras.....	43
4.2.3.	Otras correlaciones de interés.....	46
Capítulo V	.....	52
5.	Propuesta de Plan de Capacitación para la Empresa.....	52
5.1.	Introducción.....	52
5.2.	Objetivos.....	52
5.2.1.	Objetivo General.....	52
5.2.2.	Objetivos específicos.....	52
5.3.	Justificación.....	53
5.4.	Elementos estratégicos de la Propuesta de Plan de Capacitación.....	53
5.4.1.	Liderazgo e Inteligencia Emocional.....	54
5.4.2.	Comunicación Efectiva.....	56
5.4.3.	Motivación.....	58
5.5.	Esquema de plan de Capacitación Propuesto.....	60
5.6.	Recursos para la Capacitación Propuesta.....	61
5.6.1.	Humanos.....	61
5.6.2.	Materiales.....	61
5.6.3.	Tecnológicos.....	61
5.6.4.	Económicos.....	62
Capítulo VI	.....	63
6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	63
6.1.	Conclusiones.....	63

6.2. Recomendaciones.....	66
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	67
8. ANEXOS .....	69
8.1. TEST DE LIDERAZGO DE KURT LEWIN.....	69
8.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL TEST DE LIDERAZGO .....	74



## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Operacionalización de Variables</i> .....	26
<i>Tabla 2 Alfa de Cronbach</i> .....	28
<i>Tabla 3 Estilos de Liderazgo</i> .....	29
<i>Tabla 4 Estilos de Liderazgo por Género</i> .....	30
<i>Tabla 5 Causas de Rotación</i> .....	31
<i>Tabla 6 Género</i> .....	33
<i>Tabla 7 Número de Cargas Familiares</i> .....	34
<i>Tabla 8 Análisis de Correlaciones</i> .....	36
<i>Tabla 9 Correlación entre Liderazgo y el Incumplimiento de lo ofrecido al Ingresar..</i>	37
<i>Tabla 10 Correlación entre Liderazgo y Estudios</i> .....	38
<i>Tabla 11 Correlación entre Liderazgo y Falta de Oportunidad de Desarrollo Profesional</i> .....	39
<i>Tabla 12 Correlación entre Liderazgo y Trato de sus superiores o compañeros</i> .....	40
<i>Tabla 13 Correlación entre Liderazgo y Problemas con el Jefe Inmediato</i> .....	41
<i>Tabla 14 Correlación entre Liderazgo y Falta de Reconocimiento de su Labor</i> .....	42
<i>Tabla 15 Correlación entre Número de cargas Familiares y Baja Remuneración</i> .....	44
<i>Tabla 16 Correlación entre Número de cargas Familiares e Incumplimiento de lo ofrecido</i> .....	44
<i>Tabla 17 Correlación entre Número de cargas Familiares y Falta de oportunidad de Desarrollo Profesional</i> .....	45
<i>Tabla 18 Correlación entre Número de cargas Familiares y Negocio propio</i> .....	45
<i>Tabla 19 Correlación entre Género y la Falta de Capacitación e inducción</i> .....	46
<i>Tabla 20 Correlación entre Problemas personales, Labores en exceso, Problemas con el jefe inmediato y Un trabajo mejor</i> .....	47
<i>Tabla 21 Correlación entre Labores en exceso, Trato de sus superiores o compañeros, Problemas con el jefe inmediato y Problemas personales o familiares</i> .....	47
<i>Tabla 22 Correlación entre Horario de Trabajo, Labores en exceso, Falta de Oportunidad de Desarrollo profesional, Negocio propio y Baja Remuneración</i> .....	48
<i>Tabla 23 Correlación entre Falta de oportunidad de Desarrollo profesional, Negocio propio y horario de trabajo</i> .....	49

<i>Tabla 24 Correlación entre Problemas con el Jefe Inmediato, Falta de oportunidad de Desarrollo profesional, Negocio propio y Labores en exceso .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 25 Correlación entre Problemas con el Jefe Inmediato y Trato de sus superiores o compañeros.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 26 Correlación entre la Finca, el Incumplimiento de lo ofrecido al ingresar, el trato de sus superiores o compañeros y la Falta de reconocimiento de su labor .....</i>	<i>51</i>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1 Teorías de Liderazgo .....</i>	12
<i>Gráfico 2 Estilos de Liderazgo .....</i>	14
<i>Gráfico 3 Esquema de Identificación de Variables .....</i>	25
<i>Gráfico 4 Estilos de Liderazgo .....</i>	30
<i>Gráfico 5 Estilos de Liderazgo por Género .....</i>	31
<i>Gráfico 6 Causas de Rotación.....</i>	32
<i>Gráfico 7 Género.....</i>	33
<i>Gráfico 8 Número de Cargas Familiares.....</i>	34
<i>Gráfico 9 Correlación entre Liderazgo y el Incumplimiento de lo ofrecido al Ingresar .....</i>	37
<i>Gráfico 10 Correlación entre Liderazgo y Estudios .....</i>	38
<i>Gráfico 11 Correlación entre Liderazgo y Falta de Oportunidad de Desarrollo Profesional .....</i>	39
<i>Gráfico 12 Correlación entre Liderazgo y Trato de sus superiores o compañeros.....</i>	40
<i>Gráfico 13 Correlación entre Liderazgo y Problemas con el Jefe Inmediato .....</i>	41
<i>Gráfico 14 Correlación entre Liderazgo y Falta de Reconocimiento de su Labor.....</i>	42

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN.-

Toda empresa inicia con un objetivo, un fin que persigue y que direcciona no solo las actividades que desarrollará a través del tiempo, sino el comportamiento que espera de sus colaboradores a fin de cumplir con las metas propuestas.

La adecuada gestión del talento humano que nos acompaña durante este trayecto será la base para determinar no solo si la empresa será capaz de alcanzar el éxito que anhela, sino también de los recursos que necesitará invertir para lograrlo.

Con estos antecedentes es importante acoger criterios como el que expresa el Dr. Freddy Castillo (2010) respecto a crear una ventaja competitiva empresarial a través de la gente:

Aunque las personas son importantes para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función aún más importante en la creación de ventajas competitivas para la organización. De hecho, un número creciente de expertos plantea que la clave del éxito de una organización se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás. El desarrollo de estas competencias, si bien es un proceso complejo, y requiere un trabajo arduo, proporciona una base a largo plazo para realizar las innovaciones y cambios, desarrollo de productos y servicios y el logro de la misión. (Castillo F. , 2010)

En la actualidad es de vital importancia desarrollar un conjunto de competencias a nivel organizacional que nos permita alcanzar la antes mencionada ventaja competitiva, una de las principales es el liderazgo. A este respecto tomo las palabras de María Guadalupe Noriega, quien en su ensayo “La importancia del Liderazgo en las organizaciones” expresa lo siguiente:

Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que

lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones (Noriega, 2008).

Lo antes expresado será la base con la cual se iniciará el trabajo de investigación dentro de la empresa en estudio, proponiendo identificar los estilos de liderazgo que se ejercen en el nivel medio y la relación existente entre éstos y el índice de rotación de personal con la finalidad de determinar las acciones correctivas pertinentes, que permitan reducir el mencionado índice, proporcionando a la empresa un personal más estable, centrado, entrenado y alineado con los objetivos empresariales y que permita a la empresa alcanzar los objetivos planteados optimizando sus recursos.

## **1.- CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Ecuador ha encontrado en la floricultura una fuente de ingresos alternativa y con ello ha generado una gran cantidad de empleos en sectores que antes estaban relegados y cuya población se veía forzada a desplazarse hacia otras localidades para encontrar una fuente de sustento para sus hogares.

Según el Análisis Sectorial de Flores, publicado por la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones (2013): “El desarrollo de la floricultura abrió posibilidades de trabajo para la población de Cayambe (mientras las tierras ganaderas empleaban a 5 personas, por cada 50 hectáreas una hectárea de flores emplea de 10 a 12 personas), Pedro Moncayo y Mejía, en Pichincha; Pujilí, Latacunga, Salcedo, en Cotopaxi; las dos provincias con mayor concentración de fincas”.

La misma publicación menciona que “las exportaciones del sector floricultor, uno de los motores del comercio exterior de Ecuador, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el número de personas ocupadas en el sector de las flores se mantiene estable respecto a años anteriores, pues entre puestos directos e indirectos existen 120.000 plazas ocupadas al año 2012, especialmente en las zonas de Cayambe, Tabacundo (Pichincha), Cotopaxi y Azuay”.

Desde esta perspectiva se plantea una primera interrogante dentro del enfoque del trabajo de investigación: ¿cuáles son las principales causas de la rotación de personal en las empresas florícolas del Ecuador?

Para una eficiente gestión es necesario basar las decisiones en los indicadores de gestión, uno de los más importantes para el área de talento humano es el Índice de Rotación de Personal, considerado como el número de veces que se ha reemplazado el personal de la entidad. Este índice se mide anualmente y por sub periodos del total analizado y corresponde a la razón entre los retiros definitivos anuales y el inventario promedio anual que resulta del promedio de los inventarios al inicio y al final de cada año o período.

Teóricamente, si la migración –en términos absolutos- se incrementa, y el inventario promedio permanece estable el índice de rotación será mayor, y en consecuencia la entidad contará con personal de mayor experiencia cada año (Ardila, Eduardo, Ricardo, Martín, & Rincón, 1980).

Castillo (2006) dice que “rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales”.

La rotación del Recurso humano en empresas florícolas del sector de Tabacundo, en el cantón Pedro Moncayo de la Provincia de Pichincha, se ha convertido en un problema a investigar debido a su alta influencia en la productividad y, por ende, en los ingresos económicos de dichas empresas. Los procesos de selección utilizados actualmente no están generando los resultados esperados contribuyendo a elevar el índice de rotación. Un alto porcentaje del personal contratado no permanece dentro de la empresa por mucho tiempo, algunos de ellos no pasan el periodo de prueba de 90 días.

Una empresa con alta rotación de personal no solo pierde dinero. Renato Ortiz, gerente comercial de Evaluar.com, asegura que en estos casos se genera en las empresas el descenso del compromiso laboral por parte de los colaboradores, mal clima trabajo y, nuevamente, más rotación de personal. (Enríquez, s.f.)

En la misma publicación encontramos otros efectos que produce la rotación de personal en las empresas:

**La carga de trabajo.** La rotación de personal genera sobrecarga de trabajo para otros empleados. Aquellos que permanecen en la empresa probablemente tendrán que asumir las responsabilidades de aquella persona que sale de la compañía.

**La calidad.** El aumentar el trabajo de los empleados actuales puede disminuir la calidad de todas sus funciones. Además, la sobrecarga de trabajo puede influir en la desmotivación.

**La información.** Cuando sale un trabajador se pierde el conocimiento que tiene sobre la función que realizaba. Muchas otras personas pueden realizar lo mismo, sin embargo, el antiguo trabajador tenía conocimientos específicos de un tema. (Enríquez, s.f.)

Michael Smith en la obra “El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo, de la OIT (2000), dice: Los trabajadores y los empleadores dan razones diferentes para explicar la elevada rotación de personal. En general, los representantes de los empleadores consideran que la rotación de personal en el sector debería atribuirse al carácter esencialmente transitorio de parte de la fuerza de trabajo, en particular, de estudiantes, madres jóvenes y jóvenes en general, así como a la dificultad general para conservar el personal.

La misma obra continúa explicando las causas de la rotación de personal, entre las que cita: (1) los trabajadores suelen citar los bajos salarios como una de las razones para cambiar de empleo, (2) la falta de estructura de carrera y prestaciones parecerían tener incluso mayor importancia, (3) la estabilidad del empleo, (4) las perspectivas de carrera y (5) un horario de trabajo razonable son elementos que forman parte de la ecuación.

Mientras que otros empleos ofrezcan iguales niveles de remuneración pero condiciones de empleo y trabajo más ventajosas, se seguirá planteando el problema de la rotación de personal (...).

Lo expresado anteriormente se aplica con total adecuación al sector florícola de nuestro país en todas las condiciones planteadas, es por esto que es necesario determinar la mejor forma de reducir esta problemática y su incidencia en los resultados empresariales.

## **1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la influencia del estilo de liderazgo sobre el índice de rotación del personal operativo en las fincas de la empresa florícola en estudio en el periodo 2015- 2016?

## **1.3.- SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

a.- ¿Cuáles son las causas más frecuentes de rotación del personal operativo durante el período 2015-2016?

b.- ¿Cuál es el estilo de liderazgo que utilizan los supervisores y jefes de área dentro de la empresa?

c.- ¿Existe influencia del estilo de liderazgo en el índice de rotación de la empresa?

d.- ¿Cómo moderan esta relación el género y el número de cargas familiares del personal?

e.- ¿Cuáles son los elementos estratégicos que debe tener una propuesta para reducir el índice de la rotación interviniendo en el estilo de liderazgo?

## **1.4.- OBJETIVOS**



#### **1.4.1.- OBJETIVO GENERAL**

Identificar la influencia del estilo de liderazgo sobre el índice de rotación del personal de una empresa florícola del sector de Tabacundo en la provincia de Pichincha durante el período 2015-2016.

#### **1.4.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a.- Identificar las causas de la rotación de personal en una empresa florícola del sector de Tabacundo de la provincia de Pichincha durante el período 2015-2016
- b.- Determinar el estilo de liderazgo que utilizan los supervisores y jefes de área dentro de una empresa florícola del sector de Tabacundo de la provincia de Pichincha durante el periodo 2015-2016.
- c.- Elaborar una propuesta que contenga los elementos estratégicos necesarios para modificar los estilos de liderazgo con la finalidad de reducir el índice de rotación dentro de la empresa.
- d.- Reducir el índice de rotación de personal de una empresa florícola del sector de Tabacundo de la provincia de Pichincha interviniendo en el estilo de liderazgo.

#### **1.5.- SISTEMA DE HIPÓTESIS**

##### **1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL**

El estilo de liderazgo tiene una correlación directa con el índice de rotación.

##### **1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- El número de cargas familiares modera la relación entre el estilo de liderazgo y el índice de rotación.

- El género modera la relación entre el estilo de liderazgo y el índice de rotación.

## **1.6.- JUSTIFICACIÓN**

La investigación tiene por objeto determinar la influencia que tiene el estilo de liderazgo de grupos sobre el índice de rotación dentro de una empresa con la finalidad de identificar de manera clara y concisa un plan estratégico de capacitación que modifique los comportamientos que producen resultados negativos en los grupos de trabajo a fin de garantizar a la empresa en todo momento contar con la plantilla óptima de recurso humano e incrementar la productividad.

### **1.6.1. Justificación práctica**

Las implicaciones prácticas de determinar las causas de la rotación en la empresa aportarán información valiosa y clave para el desarrollo de una propuesta de capacitación que permita disminuir el índice de rotación de personal operativo de la empresa y, por consiguiente, mejore los niveles productivos, provocando un incremento en las ventas.

Focalizar adecuadamente las brechas existentes entre el liderazgo actual y el requerido permitirá elaborar un plan de acciones concretas a corto y mediano plazo que permita reducir o mermar las mismas y mejore considerablemente el nivel de consecución de los objetivos empresariales.

### **1.6.2. Justificación metodológica**

El trabajo de investigación busca alcanzar la mejora del índice de rotación de forma que permita el buen desempeño de los empleados a través del mejoramiento de las prácticas de liderazgo.

La empresa en análisis está dispuesta a permitir la realización de los estudios necesarios a fin de recabar la información pertinente que permita conseguir los resultados que se buscan para la investigación planteada.

### **1.6.3. Justificación científica**

El trabajo de investigación es importante a nivel científico debido a que busca determinar el grado de relación existente entre el estilo de liderazgo y el índice de rotación, identificando en el proceso los factores que lo determinan y las estrategias adecuadas que permitan la retención de talentos dentro de la empresa y por tanto mejorar considerablemente sus niveles productivos y la rentabilidad empresarial.

La investigación pretende además convertirse en un manual de referencia para otras empresas del sector y de otros sectores dentro del país a fin de proporcionar directrices claras de diagnóstico y manejo adecuado de la gestión del talento humano enfocado en el liderazgo de grupos.

#### **1.6.4. Impacto social**

La investigación a realizarse tendrá un impacto social positivo al pretender solucionar o mermar el desempleo y el subempleo existente a nivel país causado por la rotación de personal.

Un adecuado programa de capacitación en liderazgo permitirá mantener una mayor cantidad de personal motivado y alineado con los objetivos de la empresa, lo que se verá reflejado en una mejora de los resultados de gestión, lo que a su vez generará un mayor número de individuos con bajos niveles de estrés y ansiedad.

#### **1.7.- ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación a realizarse se hará en las cinco fincas pertenecientes a la empresa florícola en estudio, ubicadas en el sector de Tabacundo en el cantón Pedro Moncayo de la provincia de Pichincha, para lo cual se utilizará como universo de estudio el grupo completo del nivel de supervisión es decir, un total de 17 personas, para lo cual es necesario contar además con la colaboración de los jefes de finca y el Gerente Técnico del grupo empresarial.

El periodo en estudio estará comprendido entre abril de 2015 y marzo de 2016.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Las rosas ecuatorianas son vendidas a todo el mundo en especial a Estados Unidos, Rusia, Los Países Bajos, Canadá, Italia, Ucrania y España; en donde tienen bastante aceptación. El Ecuador gracias a las rosas recibe una gran cantidad de dinero que es destinado para la realización de obra pública, ha traído diversos beneficios para el país, ha provocado un incremento de la población de Cayambe y principalmente ha generado una gran cantidad de puestos de trabajo; es así que la Asociación de Productores y Exportadores de Flores del Ecuador informan que hasta junio del 2013 hay un promedio de trabajadores por hectárea de 11,8 trabajadores y 51% de empleados en el sector floricultor son mujeres, adicionalmente existen alrededor de 48 000 trabajadores directos y 55 000 trabajadores indirectos (Clerque, s.f.)

De acuerdo a datos históricos se sabe que en la década de los ochentas se instauraron las primeras fincas florícolas en el Ecuador. A partir de entonces, el sector florícola se ha convertido en uno de los principales contribuyentes al crecimiento de las exportaciones no petroleras del país.

Gómez y Egas (2014), en su tesis de grado afirman: “El crecimiento del sector florícola se puede constatar al ver las hectáreas cultivadas. Mientras que en 1996 estaban cultivadas 1484.96 hectáreas de flores frescas, en el 2006 eran 3440.65 las hectáreas destinadas al cultivo de flores” (Expoflores, 2013). De la misma manera, la evolución de la exportación de flores ha ido en un constante aumento. Mientras que en el 2007 la exportación de flores era de 473 millones de dólares, en el 2012 se cerró el año con 740 millones de dólares en exportaciones de flores naturales.

La rotación de personal es un punto álgido dentro de cualquier empresa, debido a las repercusiones directas que esto tiene en la actividad económica, sobretodo, en el rendimiento efectivo del personal así como la productividad y los resultados.

De acuerdo a una publicación de la Organización Internacional del Trabajo (2001), “Las cifras relativas al movimiento de personal varían de una región a otra dentro de los países, pero la situación general es alarmante. El estudio muestra que la tasa de rotación de personal en los niveles de gestión es muy inferior a la de los trabajadores de la cadena de producción.”

El estudio pretende determinar el grado de relación existente entre el estilo de liderazgo ejercido en cada uno de los grupos operativos dentro de la empresa de estudio y el índice de rotación con la finalidad de encontrar el mecanismo adecuado de generar un agente de cambio que permita influenciar en el estilo de liderazgo y conseguir una reducción en el índice de rotación del personal de la empresa en estudio.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. LIDERAZGO**

Denominamos liderazgo al proceso de dirigir e influenciar las actividades laborales de los demás miembros de un grupo. Concentrándonos en el significado de la raíz lingüística de la palabra inglesa lead o leader, encontramos múltiples acepciones, tales como conducir, guiar, dirigir, hacia, dirigente, conductor o propietario. En lenguaje coloquial el concepto de liderazgo se asocia a carisma, vocablo procedente del griego y cuya traducción equivale a ‘gracia’; esto implica cierto atractivo y una imagen de confianza y respeto a raíz de la energía que transmiten determinadas personas (Curós Vilá & Otros, 2005).

“Liderazgo es el arte de conseguir que la gente haga algo que tú quieres que haga porque él quiere hacerlo.” Dwight Eisenhower (Gioya & Rivera, 2008). Martha Alles (2012) define al liderazgo como: “Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.” (Alles, 2012)

El desarrollo óptimo de la competencia liderazgo es imprescindible en toda organización a fin de lograr los objetivos planteados a través del empoderamiento de los colaboradores y la adecuada conducción de los equipos de trabajo.

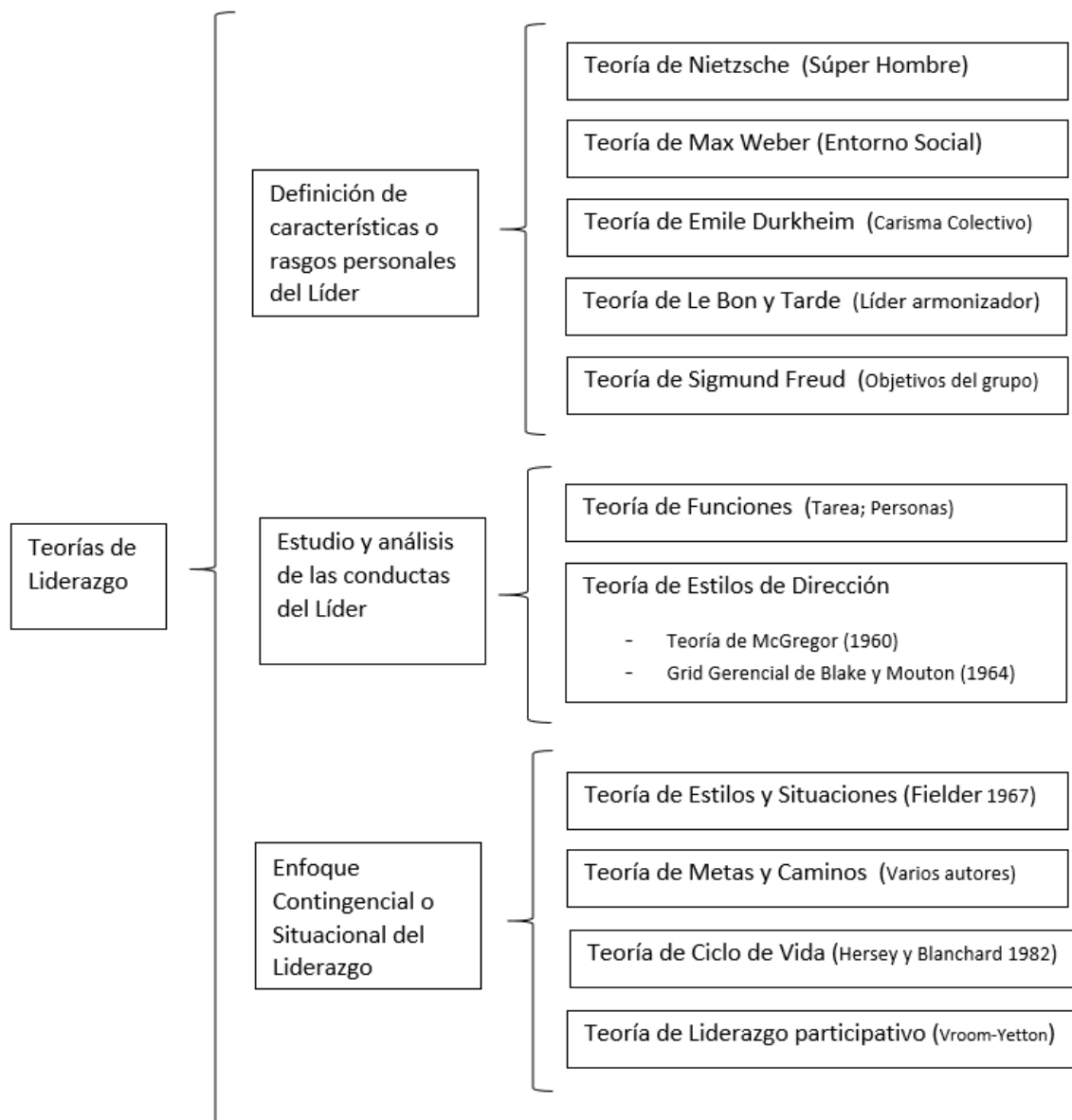
#### **2.2.1.1. TEORÍAS DE LIDERAZGO**

Existe una gran cantidad de definiciones y de aproximaciones al liderazgo. En los últimos 50 años se han estudiado 65 clasificaciones diferentes (y cientos de definiciones) de sistemas que intentan definir las dimensiones del liderazgo (Gioya & Rivera, 2008).

A través de los años se han ido desarrollando importantes teorías en torno al liderazgo, para simplificar el análisis de las mismas, se las puede clasificar en tres grupos:

- ***Definición de características o rasgos personales del líder.*** Dentro de este grupo tenemos cinco teorías desarrolladas por eminentes pensadores. Todas estas teorías orientan sus estudios en dos sentidos fundamentales: uno intenta comparar las características o cualidades de aquellos que surgieron como líderes frente a los que no surgieron, mientras que el otro intenta dilucidar la distinción entre las cualidades de los líderes eficientes de las de los líderes no eficientes. (González, 2006)
  
- ***Estudio y Análisis de las Conductas del Líder.*** Dentro de este enfoque existen dos líneas de investigación: la de las funciones, la cual propone que el líder debe desarrollar y cumplir dos funciones, una relativa a la tarea y otra relativa al funcionamiento del grupo como tal; la de los estilos de dirección, compuesta por las teoría X y Y de McGregor (1960) y la de la Malla Gerencial de Blake y Mouton (1964). (González, 2006)
  
- ***Enfoque contingencial o situacional del liderazgo.*** Dentro de este grupo se encuentran las teorías que se enmarcan dentro de la premisa de que “cada situación organizacional requiere un estilo de dirección adecuado”. Se ubican aquí las teorías de estilos y situaciones de Fielder (1965), las de “Metas y Caminos” propuestas por varios autores, la Teoría del Ciclo de Vida de Hersey y Blanchard (1982) y la propuesta de liderazgo participativo de Vroom-Yetton (1973). (González, 2006)

**Gráfico 1 Teorías de Liderazgo**



*Elaborado por: Andrea Varela C.  
Fuente: HABILIDADES DIRECTIVAS. Manuel González. 2006.*

### **2.2.1.2. ESTILO DE DIRECCIÓN**

El liderazgo es parte fundamental en el estilo de dirección; y es definido por Alves (2003) como el influir en otros y apoyarles para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Con esto ayuda a la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar,

convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, con lo cual la organización conseguirá los objetivos propuestos. (Álves, 2003, pág. 123)

Dentro del ámbito organizacional es posible encontrar varios estilos de liderazgo que son aplicados con éxito. Para los propósitos de esta investigación nos centraremos en la teoría propuesta por Kurt Lewin (1939), cuyas investigaciones se desarrollaron durante la Segunda Guerra Mundial y define tres estilos de liderazgo con tendencias muy marcadas. Estos estilos son:

- a. **Liderazgo Autocrático.** El líder fija las directrices sin participación del grupo. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder. (Méndez, 2013)
- b. **Liderazgo Democrático.** Las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad. (Méndez, 2013)
- c. **Liderazgo Liberal o Laissez Faire.** Laissez Faire es una expresión francesa que significa dejen hacer o dejen pasar. De ahí que este estilo de liderazgo se caracterice por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones y una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a este a su propia iniciativa. (Méndez, 2013)

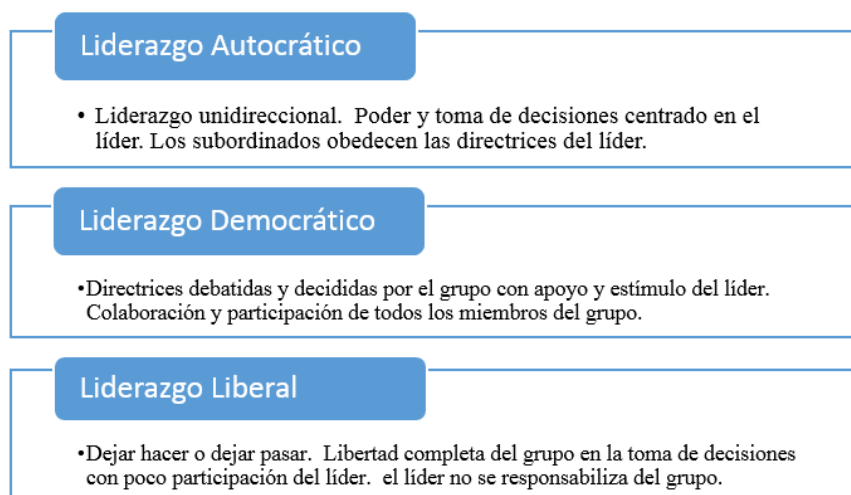
Lewin realizó un estudio con un grupo de niños, a los cuales subdividió en tres grupos dentro de los cuales se puso en práctica cada uno de los estilos de liderazgo antes mencionados, con los cuales se produjeron los siguientes resultados:

- Grupo No. 1: Liderazgo Autocrático.- Los niños mostraron conductas agresivas y exageradamente competitivas, llegando al extremo de descalificar el trabajo de sus compañeros para realzar el propio. Aunque superaron los objetivos de trabajo que se marcaron con creces, solo trabajaban cuando el monitor estaba presente, y cuando este abandonaba el aula se comportaban de forma violenta con sus compañeros.



- Grupo No. 2: Liderazgo Liberal.- Los alumnos no alcanzaron ninguno de los objetivos de trabajo y, a pesar de que el monitor estuviese en el aula mostraban una actitud de pasotismo absoluto, desarrollando una conducta completamente anárquica e imposible de controlar.
- Grupo No. 3: Liderazgo Democrático.- Se alcanzaron los mismos objetivos que en el grupo 1, pero las diferencias fueron notables respecto a la actitud de los niños. Estos desarrollaron valores de compañerismo y cooperación, e incluso cuando el profesor abandonaba el aula seguían trabajando disciplinadamente. (Fundación iS+D, 2012)

### *Gráfico 2 Estilos de Liderazgo*



*Elaborado por: Andrea Varela C.  
Fuente: Méndez, Andrea. Op Cit. 2013.*

#### **2.2.1.3. MOTIVACIÓN**

Existen distintas teorías que explican el fenómeno de la motivación en el entorno laboral, algunas desde la perspectiva del trabajo y de la empresa en sí, mientras que otras lo hacen desde la perspectiva del individuo y su relación con el entorno.

María del Carmen Martínez (2003) dice:

Personal y rendimiento son dos pilares fundamentales en la organización. La Dirección tiende a maximizar la eficacia y productividad del individuo y, este a su vez, centra su esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito, intereses empresariales y personales deberán coincidir.

Si la empresa quiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador.

Son las personas las que dan acción a las ideas y, por tanto, indispensables para la consecución de los objetivos organizacionales. El entendimiento de la conducta humana y sobre todo de los factores que los impulsan a desarrollar sus actividades con un alto grado de entusiasmo o todo lo contrario, es un factor determinante a la hora de liderar equipos de trabajo.

Como se ha indicado antes, es importante que la empresa se interese por los factores motivacionales de sus colaboradores de forma que sea capaz de coligar los intereses empresariales con los objetivos individuales de su personal.

Es tarea del líder encontrar la forma más adecuada de realizar esta fusión para la cual puede basarse en factores como:

- a) **El comportamiento es causado:** Existe una motivación que puede ser de tipo interno (herencia) o externo (medio ambiente).
- b) **El comportamiento es motivado:** Existen factores que pueden motivar diferentes tipos de comportamiento, estos pueden ser: impulsos, deseos, necesidades o tendencias.

- c) **El comportamiento está orientado hacia objetivos:** Todo comportamiento se da debido a una causa que lo genera y, por ende, tiene una finalidad particular, es decir, persigue un objetivo. (Leavitt, 2011)

Enfocando adecuadamente cada uno de los factores antes mencionados, el líder será capaz de motivar a su equipo de trabajo en pro de la consecución de los objetivos planteados.

#### **2.2.1.4. EQUIPOS DE TRABAJO**

La esencia del trabajo en equipo es la delegación de competencias. Consiste en delegar la responsabilidad en los equipos de trabajo para que puedan concentrarse en su trabajo sin que tengan que estar dirigiéndose continuamente a los niveles superiores dentro de la organización. Esto supone darles a los equipos la autoridad necesaria para tomar decisiones día a día sobre su trabajo y otorgarles el poder suficiente para que se aseguren de que las cosas se hacen correctamente (Hayes, 2003).

Para lograr esto el trabajo del líder es de suma importancia. El líder es el llamado a integrar a los miembros de su equipo, reconocer en ellos cada una de sus cualidades y el mejor lugar para desarrollarlas dentro del grupo. Además debe saber corregir oportunamente las desviaciones que ocasionan mermas en los resultados esperados y elogiar, e inclusive buscar la forma de recompensar, las acciones que cohesionan al grupo y permiten mejorar notablemente los resultados ya sea optimizando recursos como el tiempo o la materia prima o incrementando los niveles de producción y la calidad de los productos.

El trabajo del líder es trascendental en los momentos de crisis así como también durante los procesos de cambio, sean éstos pequeños o a gran escala.

María Teresa Palomo (2013), nos dice al respecto:

Para garantizar el éxito en estos procesos y como consecuencia de dar una respuesta adaptativa a distintas situaciones que se plantean, no solo es necesario

que los líderes sean gestores del cambio, sino que se promuevan y den, además las siguientes premisas:

- ✓ Que las personas se conviertan en uno de los principales recursos de las organizaciones, facilitando que se auto dirijan, auto controlen y elaboren sus propias normas.
- ✓ Que los líderes faciliten, siempre que sea posible, la consecución de aquellas recompensas que para sus colaboradores tienen una valencia alta, de manera que consigan más de lo que esperan conseguir por ellos mismos antes de ser liderados.
- ✓ Dejar de considerar al operario como una unidad básica de trabajo para pasar a sistemas de trabajo en equipo no sólo dentro de la propia unidad o área funcional, sino también con otras unidades o áreas, con profesionales de diversas áreas, y, en algunos casos, incluso con clientes, proveedores o empresas de la competencia.
- ✓ Implementar una cultura empresarial que favorezca el aprendizaje continuo de todos los empleados, de manera que se ponga énfasis en el desarrollo competencial de las personas, para así activar, estimular, desarrollar o inhibir aquellas competencias que sean necesarias para la organización.
- ✓ Crear, unificar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación interna y externa de toda la organización, proporcionando información a todos los empleados, y permitiendo que todos y cada uno de los miembros de la organización puedan expresarse libremente ante la dirección. En estos casos, para el adecuado manejo de la información, tanto en su obtención como en su distribución, uno de los elementos claves más eficaces es la entrevista.
- ✓ Optimizar al máximo todos los recursos de que disponemos y utilizar todas las herramientas de gestión existentes para facilitar los procesos de análisis y toma de decisiones tanto individuales como grupales. (Palomo, 2013)

### **2.2.2. ROTACIÓN DE PERSONAL**

La rotación de personal mide el flujo de trabajadores entre la empresa u organización y el exterior. Representa la cantidad de personas que entran y salen de la empresa (María Eugenia Caldas, 2012).

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización (ROSADO, 2006).

Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales. (Castillo, 2006)

#### **2.2.2.1. CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

Roberto Flores y otros (2008) en su trabajo de titulación mencionan:

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo del personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todas aquellas partes que integran una política de recursos Humanos. La permanencia del personal en una organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos. La entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

- Motivo de Retiro
- Opinión acerca de la empresa
- Opinión acerca del cargo
- Opinión sobre su jefe directo
- Opinión sobre su horario de trabajo
- Sobre las condiciones físicas del ambiente en que se desarrolla su trabajo
- Sobre los beneficios sociales otorgados por la organización
- Sobre su salario
- Sobre las relaciones humanas en su sección
- Sobre las oportunidades de progreso dentro de la organización
- Sobre la moral y actitud de sus compañeros de trabajo
- Sobre las oportunidades que encuentra en el mercado laboral

### **2.3 MARCO REFERENCIAL**

Para sustentar la validez de la investigación planteada para este trabajo de titulación se ha recurrido a diversas fuentes bibliográficas, entre las cuales tenemos libros, trabajos de titulación, artículos publicados en internet, y otros, mismos que tratan acerca de la influencia de los estilos de liderazgo sobre el índice de rotación.

Carlos Larco (2015), en su trabajo de titulación afirma lo siguiente:

Se comprende entonces al liderazgo como la personalidad del individuo, que se va formado poco a poco en el furor de su anhelo por cambiar los procedimientos y condiciones, de poner en juego su conciencia cognitiva con el afán de proyectar la organización a otro nivel, gracias a un trabajo consciente, coherente y sobre todo lleno de fuerza y actividad, demostrando con el ejemplo su gran capacidad para alcanzar las metas propuestas es decir y en breves palabras “saber motivar”.

Por lo expuesto, el liderazgo es una condición vital para la empresa, pues así ésta reúna todas las condiciones administrativas, organizacionales, productivas, etc.; a falta de un líder podría sucumbir por falta de programación, seguimiento, evaluación de gestiones, cambios y que requiere una institución correctamente guiada.

El nivel de liderazgo se percibe por la cualidad innata de motivar al empleado de una manera constante y dosificada, de manera que permita ejercer un determinado control entre lo que se ofrece y lo que logra el empleado, siempre optando por satisfacer el estímulo de la acción bien realizada, y la presente convicción de que el colaborador es alguien completamente indispensable para la empresa.

Daniela Vallejo (2014), en su trabajo de grado señala:

La rotación laboral y sus causas fundamentales (la inestabilidad laboral) generan consecuencias negativas para cualquier compañía, dichas consecuencias se agudizan cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante -sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, 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 la persona emigre hacia otra empresa, 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.

Benavides y Pimentel (2008), en su informe final de Trabajo de Titulación expresan:

En los últimos años ha aumentado el interés por el estudio de la conducta del ser humano en las organizaciones. Conocer aspectos como el liderazgo y las causas de la rotación del personal, medirlos y administrarlos eficientemente permitirá que los directivos provean los medios para que el trabajador se desempeñe más productivamente.

En este trabajo de investigación se analizan los niveles de liderazgo y causas de rotación que predominan entre el personal operativo de una empresa maquiladora, así como la existencia de relación entre el liderazgo y las causas que más contribuyen a la rotación del personal. Esto será útil para lograr un mejor entendimiento del ambiente laboral y los factores que pueden mejorarse.

Al efectuar el análisis a la empresa en su totalidad se encontró que el líder que asume el liderazgo tiene relación con la rotación debida a factores externos y condiciones de trabajo, el líder que demanda reconciliación y el líder con exactitud predictora se relacionan significativamente con la rotación de condiciones de trabajo.

Aldape y otros (2011), en su artículo titulado: Liderazgo y Satisfacción en el Trabajo: ¿Vale la pena estudiarlos?, para la Revista de Economía, Finanzas y Negocios, PRETIUM, dicen:

Estudios sobre satisfacción en el trabajo y de liderazgo son importantes no solo porque existe una relación entre satisfacción en el trabajo y algunos factores que afectan el éxito económico de una organización, sino también porque actualmente existe una creciente preocupación humanitaria por la clase de experiencias psicológicas que la gente tiene durante su vida laboral.

A pesar de que la relación entre el desempeño y la satisfacción no ha sido demostrada, el interés en la satisfacción en el trabajo debe continuar ya que



problemas como ausentismo y rotación impactan indudablemente en la efectividad organizacional debido a que tienden a interrumpir los programas de producción, incrementan los costos, crean la necesidad de trabajadores extra, se requiere más adiestramiento, etc.

Las organizaciones actuales encaran una crisis de desempeño la cual es de creciente preocupación para aquellos interesados en el desempeño humano y productividad en un medio ambiente laboral. Estudios continuos sobre satisfacción en el trabajo son necesarios para que los líderes puedan tomar decisiones tendientes a mejorar el desempeño.

Con los grandes cambios ocasionados por la globalización, hoy más que nunca se requiere de buenos líderes, preparados no solo para enfrentar los cambios, sino para generar cambios que permitan a sus organizaciones competir exitosamente.

El líder de este nuevo siglo, debe anticiparse a los cambios y aceptar de forma positiva cada cambio que se le presenta. Debe estar preparado para visualizar y percibir cada cambio como una oportunidad y un reto.

A continuación, se presenta el capítulo 3 que explica la metodología de la investigación a realizarse.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

En el trabajo de titulación, se utilizará el método inductivo, con el cual se analizará lo general, en este caso los estilos de liderazgo, para ir a lo particular, siendo para esta investigación la rotación del personal y sus causas.

Es importante realizar una investigación de tipo cuantitativo ya que esto permitirá estudiar factores particulares de las causas de la rotación y, posteriormente ayudará a generalizar desde una sola perspectiva, la información de la población y muestra de la empresa investigada que se analizarán en el presente trabajo de titulación.

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA:**

Por medio de la investigación descriptiva el presente trabajo determinará las condiciones existentes actualmente en la empresa investigada en cuanto a la variable independiente, es decir, el estilo de liderazgo, y la influencia que tiene sobre la variable dependiente, en este caso, el índice de rotación del personal operativo de la empresa florícola.

Se hará uso del análisis descriptivo transversal que permitirá obtener la mayor cantidad de información a través de una sola muestra individual, utilizando una encuesta que permita alcanzar dicho objetivo.

##### **3.1.2. INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL:**

El trabajo se constituirá en una investigación de tipo correlacional pues busca establecer el nivel de relación existente entre las dos variables en estudio y permitirá analizar la correlación entre ellas. Con esto se pretende valorar la influencia que existe entre el estilo de liderazgo y la rotación de personal.

### **3.1.3. INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA:**

La investigación determinará los factores que inciden en el índice de rotación de personal de la empresa en estudio lo que permitirá ofrecer una explicación al problema planteado.

### **3.1.4. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

El trabajo de investigación propuesto recolectará la información pertinente directamente dentro de la empresa investigada, por lo cual se constituye en una investigación de campo.

La información recolectada y procesada permitirá evidenciar la realidad actual de la empresa en cuanto a los estilos de liderazgo y de igual manera se hará en cuanto al índice de rotación

### **3.1.5. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Con esta investigación se logrará conocer los trabajos precedentes a éste, y servirá también para establecer las bases teóricas propuestas al respecto, que serán el soporte de la investigación.

## **3.2. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES**

### **3.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

En la investigación se tomará como variable independiente los ESTILOS DE LIDERAZGO ejercidos por los supervisores de área del personal operativo de la empresa florícola en estudio.

### **3.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

La variable dependiente para este caso de estudio será el **ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL** de la empresa florícola en el periodo señalado en la delimitación del tema.

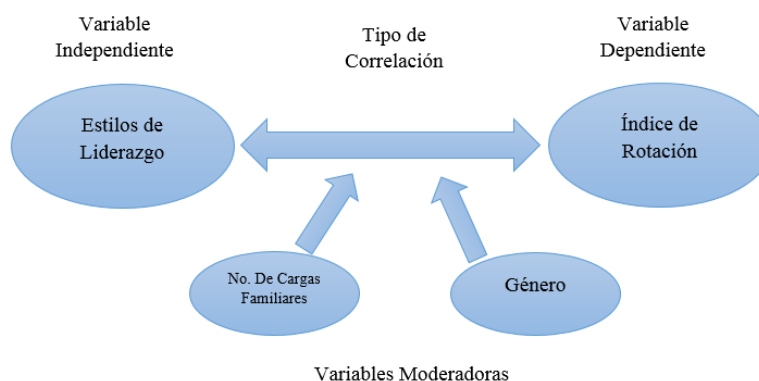
### 3.2.3. VARIABLES MODERADORAS

Se tomará como variables moderadoras las siguientes:

- Número de cargas familiares
- Género

### 3.3. ESQUEMA DE IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

*Gráfico 3 Esquema de Identificación de Variables*



*Elaborado por: Andrea Varela C.*

### 3.4. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

A través de la Matriz de Operacionalización de Variables se logrará identificar los aspectos tangibles, cuantificables y medibles de las variables identificadas anteriormente para la recolección de los datos necesarios a fin de solucionar el problema planteado y permitir así la aprobación o negación de las hipótesis planteadas.

Esto contribuirá a que otros investigadores puedan tomar como referencia la presente investigación para aplicarla en distintos entornos permitiendo obtener resultados en similares condiciones.

**Tabla 1 Operacionalización de Variables**

<b>Variable</b>	<b>Tipo de Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Ítem</b>
<b>Estilos de Liderazgo</b>	Independiente	Autócrata Demócrata Liberal	Test
<b>Índice de Rotación</b>	Dependiente	Salidas Voluntarias Salidas Involuntarias	Información Interna de la empresa
<b>Género</b>	Moderadora	Masculino Femenino	Nº personas por género
<b>Cargas Familiares</b>	Moderadora	Nº cargas familiares	Rangos de Nº cargas familiares

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

### **3.5. DELIMITACIÓN Y LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.5.1. DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

La investigación acerca del grado de incidencia del estilo de liderazgo sobre el índice de rotación en una empresa florícola de Tabacundo se llevará a cabo sobre todos los colaboradores de la empresa que desempeñan funciones de supervisión tomando en cuenta las variables antes descritas durante el lapso comprendido entre abril de 2015 y marzo de 2016.

### **3.5.2. LIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

El estudio no pretende particularizar las individualidades de cada uno de los sujetos analizados, si no utilizar los datos cuantitativos obtenidos a fin de corroborar o negar las hipótesis planteadas.

## **3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.6.1. POBLACIÓN**

La empresa en estudio actualmente presenta una plantilla ocupacional de 473 colaboradores en total, de los cuales 17 pertenecen al nivel de Supervisión, 5 al nivel de Jefatura de Finca y 1 Jefe Técnico.

El estudio propuesto se enfoca en el nivel de supervisión, por tanto la población a evaluar se encuentra constituida por un total de 17 personas.

### **3.6.2. MUESTRA**

Para la investigación no se considerará el cálculo de una muestra debido a que el instrumento será aplicado a todos los individuos de la población antes descrita, es una muestra por conveniencia, no randómica.

## **3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recolección de datos primarios se utilizará una encuesta diseñada para obtener la información requerida acerca de la variable independiente, es decir, los estilos de liderazgo.

Para el caso de la variable dependiente, el índice de rotación, y las variables moderadoras, género y número de cargas familiares, se recurrirá a datos secundarios existentes en la base de datos de la empresa en estudio.

Toda esta información se procederá a analizar, contrastar e interpretar de tal forma que sea posible la resolución del problema planteado, así como también la aprobación o negación de las hipótesis planteadas.

### **3.8. ANÁLISIS DEL ALFA DE CRONBACH**

Una vez procesada la información obtenida respecto a las variables en estudio, se procedió a realizar el análisis del Alfa de Cronbach, con la finalidad de validar el instrumento utilizado para la obtención de la misma, de lo cual se obtuvo lo siguiente:

***Tabla 2 Alfa de Cronbach***

**Estadísticos de  
fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	18

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1. RESULTADOS DE LA ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA

Una vez obtenida la información suficiente y necesaria para los fines investigativos por medio de los instrumentos descritos en el capítulo anterior, se procede a clasificar, tabular y evaluar dicha información, para lo cual se hace uso de la estadística descriptiva, que permite visualizar de mejor manera los resultados obtenidos.

##### 4.1.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

La investigación toma como variable independiente los Estilos de Liderazgo, para lo cual se procedió a recolectar los datos a través del Test de Liderazgo de Kurt Lewin a las 17 personas pertenecientes al grupo de Supervisores, obteniendo los siguientes resultados:

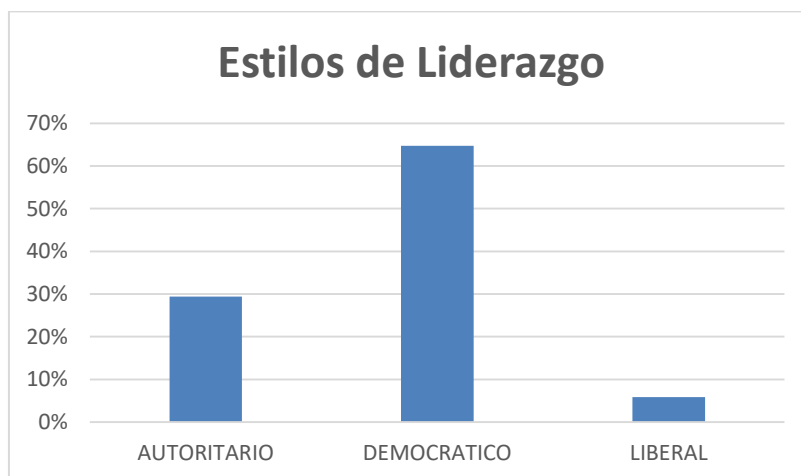
*Tabla 3 Estilos de Liderazgo*

<b>GRUPO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>AUTORITARIO</b>	5	29%
<b>DEMOCRATICO</b>	11	65%
<b>LIBERAL</b>	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*



**Gráfico 4 Estilos de Liderazgo**

*Elaborado por: Andrea Varela C.  
Fuente: Empresa en estudio*

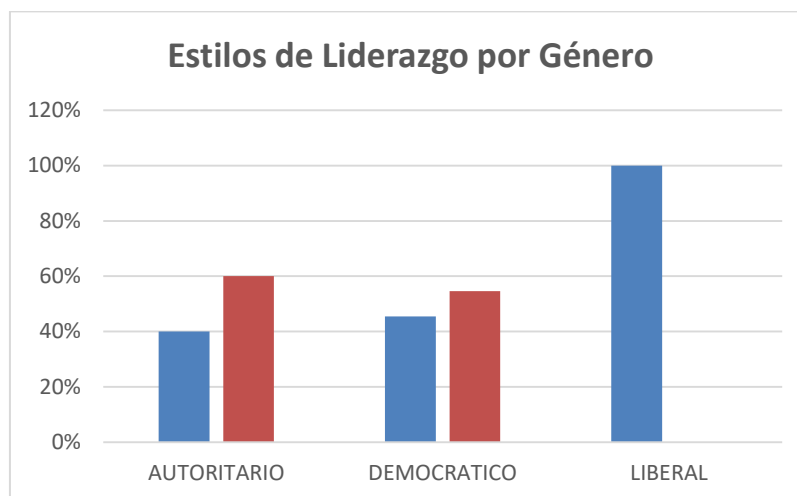
De acuerdo a lo que se observa en la gráfica, el estilo de liderazgo que se presenta mayoritariamente es el Liderazgo Democrático, seguido del Liderazgo Autocrático y finalmente el Liberal que se presenta en menor proporción.

También se realizó un análisis descriptivo de la proporción de los diferentes estilos de liderazgo investigados con relación al género, obteniéndose lo siguiente:

**Tabla 4 Estilos de Liderazgo por Género**

GRUPO	% GÉNERO		TOTAL
	MASCULINO	FEMENINO	
<b>AUTORITARIO</b>	40%	60%	100%
<b>DEMOCRATICO</b>	45%	55%	100%
<b>LIBERAL</b>	100%	0%	100%

*Elaborado por: Andrea Varela C.  
Fuente: Empresa en estudio*

**Gráfico 5 Estilos de Liderazgo por Género**

*Elaborado por: Andrea Varela C.  
Fuente: Empresa en estudio*

En la gráfica podemos observar que existe una proporción similar entre hombres y mujeres en cada uno de los estilos de liderazgo, siendo ligeramente mayor para el género femenino. El caso del liderazgo liberal no presenta esta tendencia debido a que se trata de una sola persona.

#### 4.1.3. VARIABLE DEPENDIENTE

La variable dependiente para el caso de análisis es la rotación, para lo cual se obtuvieron las causas de la misma a través de la entrevista de salida que se realiza al personal que decide retirarse de la empresa, información que reposa en los archivos institucionales, de los cual se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 5 Causas de Rotación**

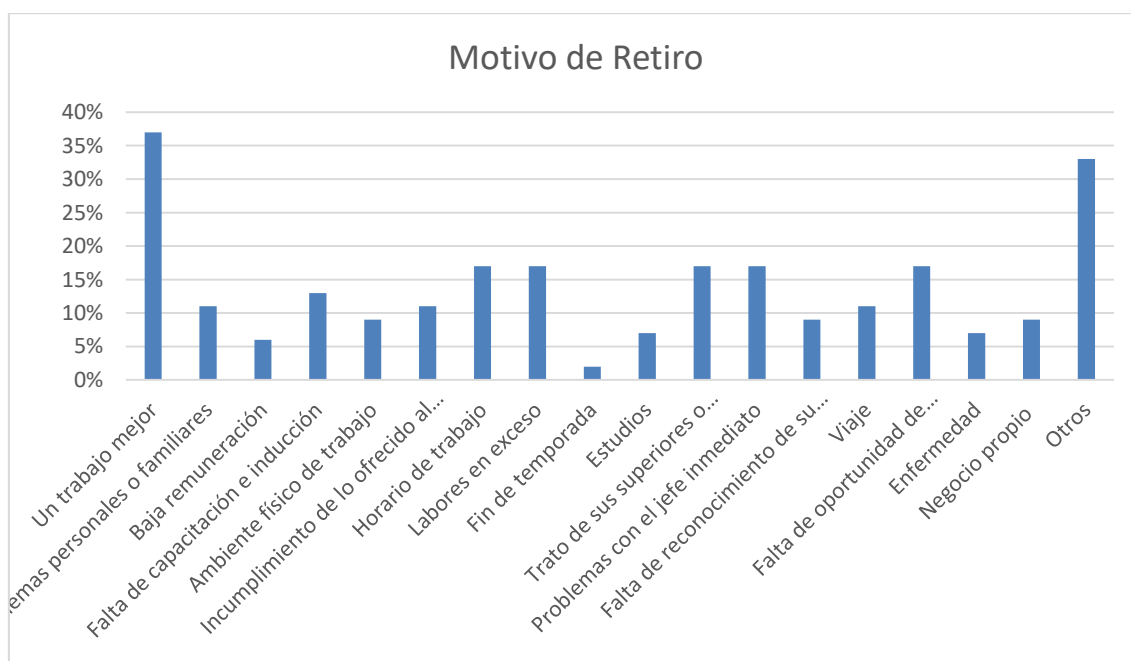
MOTIVO DE RETIRO	Porcentaje Promedio
Un trabajo mejor	37%
Problemas personales o familiares	11%
Baja remuneración	6%
Falta de capacitación e inducción	13%

Ambiente físico de trabajo	9%
Incumplimiento de lo ofrecido al ingresar	11%
Horario de trabajo	17%
Labores en exceso	17%
Fin de temporada	2%
Estudios	7%
Trato de sus superiores o compañeros	17%
Problemas con el jefe inmediato	17%
Falta de reconocimiento de su labor	9%
Viaje	11%
Falta de oportunidad de desarrollo profesional	17%
Enfermedad	7%
Negocio propio	9%
Otros	33%

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

### **Gráfico 6 Causas de Rotación**



*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

#### 4.1.3. VARIABLES MODERADORAS

De la misma manera, se obtuvieron datos de los archivos empresariales respecto a las variables moderadoras:

- Género
- Número de Cargas Familiares

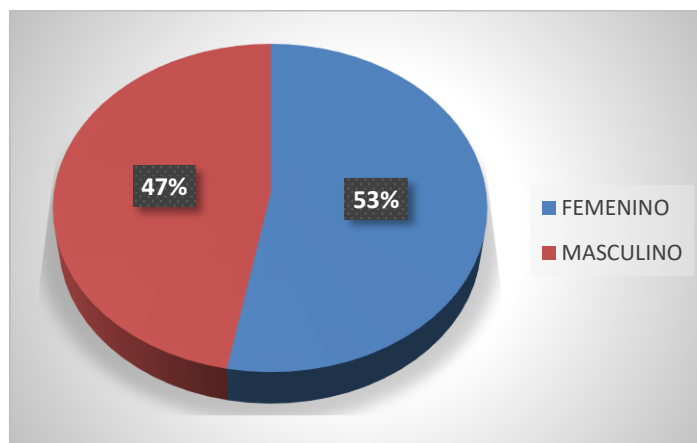
Dicha información fue analizada de acuerdo a las necesidades de la investigación, sobre lo cual se obtuvieron los resultados que se muestran a continuación:

**Tabla 6 Género**

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>FEMENINO</b>	9	53%
<b>MASCULINO</b>	8	47%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Andrea Varela C.  
Fuente: Empresa en estudio*

**Gráfico 7 Género**



*Elaborado por: Andrea Varela C.  
Fuente: Empresa en estudio*

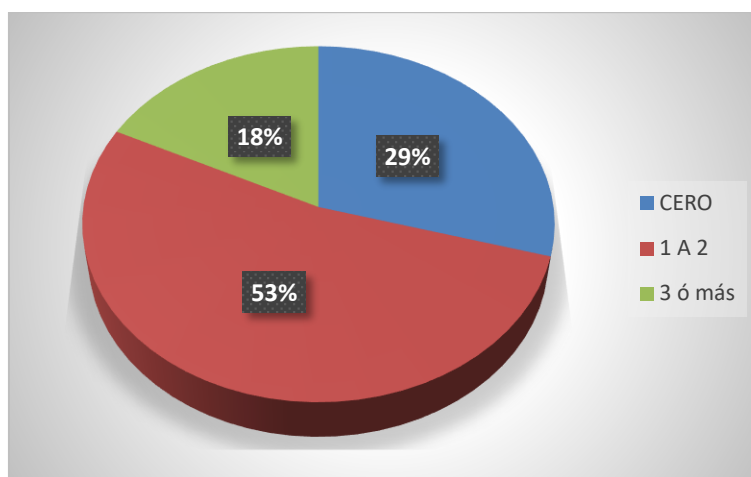
Como se observa en la gráfica, existe una proporción ligeramente mayor de mujeres dentro del grupo analizado que corresponde al nivel de supervisión. Sin embargo la distribución se muestra equitativa, ya que la diferencia es de una sola persona.

**Tabla 7 Número de Cargas Familiares**

RANGO	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>CERO</b>	5	29%
<b>1 A 2</b>	9	53%
<b>3 ó más</b>	3	18%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

**Gráfico 8 Número de Cargas Familiares**

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

En cuanto al número de cargas familiares podemos observar que la mayor parte del grupo tiene entre 1 y 2 cargas familiares, siendo la proporción ligeramente mayor al 50%, le sigue en proporción el grupo que no tiene cargas familiares y por último se encuentran aquellos que tiene tres o más cargas.

#### **4.2. RESULTADOS DE LA ESTADÍSTICA INFERENCIAL**

A través de la estadística inferencial es posible determinar las correlaciones existentes entre las variables propuestas, el grado y el tipo de correlación que se manifiesta entre

dichas variables, así como también las diversas tendencias de interés que se presentan entre las variables.

Para el análisis de correlación existente entre las variables propuestas para el estudio se procedió a tabular la información obtenida de la empresa y se realizó el estudio respectivo mediante el programa S.P.S.S., el mismo que proporciona valores entre -1 y 1, siendo -1 una correlación perfectamente inversa, y 1 una correlación perfectamente directa. Los valores que se encuentran dentro del rango indicado muestran la correlación lineal entre las variables y el signo denota la tendencia de las mismas.

El mencionado programa estadístico no analiza causalidad, es decir, no muestra cuál de las variables es dependiente o independiente, por tanto el analista es el llamado a proporcionar la correspondiente interpretación.

Una vez obtenida la información de la empresa en estudio se procede a ingresar los datos al programa correspondiente, por medio del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 8 Análisis de Correlaciones

Correlaciones	Moderadoras			LIDERAZGO			CAUSAS DE ROTACIÓN																		
	Género	No. Cargas	Finca	AUTOCRATA	DEMOCRATA	LIBERAL	Un trabajo mejor	Problemas personales o familiares	Baja remuneración	Falta de capacitación e inducción	Ambiente físico de trabajo	Incumplimiento de lo ofrecido al ingresar	Horario de trabajo	Labores en exceso	Fin de temporada	Estudios	Trato de sus superiores compañeros	Problemas con el jefe inmediato	Falta de reconocimiento de su labor	Viaje	Falta de oportunidad de desarrollo profesional	Enfermedad	Negocio propio	Otros	
Género	1																								
No. Cargas	,133	1																							
Finca	-,473	-,361	1																						
AUTOCRATA	,145	,173	-,317	1																					
DEMOCRATA	-,263	-,033	,520	-,412	1																				
LIBERAL	-,102	-,362	,053	-,257	-,131	1																			
Un trabajo mejor	,058	,294	,195	,094	,000	-,217	1																		
Problemas personales o familiares	,338	,444	-,313	,229	-,266	-,251	,864**	1																	
Baja remuneración	,224	,522*	-,322	,282	,015	-,130	,635**	,727**	1																
Falta de capacitación e inducción	,509	,356	-,314	,121	,209	-,141	,327	,489	,714**	1															
Ambiente físico de trabajo	-,091	,101	,243	-,010	,574*	,084	-,004	-,180	,478	,533*	1														
Incumplimiento de lo ofrecido al ingresar	,414	,542*	-,831**	,379	-,388	-,122	,303	,681**	,780**	,547	,026	1													
Horario de trabajo	-,111	,422	-,085	,263	-,103	-,092	,732**	,675**	,820**	,200	,227	,581*	1												
Labores en exceso	,109	,446	-,145	,242	-,177	-,196	,913**	,924**	,813**	,359	,005	,628**	,899**	1											
Fin de temporada	-,452	,103	,321	,069	,322	,127	,127	-,140	,427	-,032	,712**	,021	,603*	,229	1										
Estudios	-,043	,331	-,190	,241	-,426	-,149	,734**	,771**	,485	-,117	-,395	,510*	,803**	,863**	,117	1									
Trato de sus superiores o compañeros	,393	,440	-,526*	,270	-,451	-,238	,699**	,954**	,605	,371	-,392	,758**	,569*	,827**	-,303	,788**	1								
Problemas con el jefe inmediato	,240	,411	-,327	,245	-,392	-,231	,828**	,965**	,617**	,254	-,359	,652**	,703**	,918**	-,140	,899**	,965**	1							
Falta de reconocimiento de su labor	,142	-,129	,566*	-,247	,547*	-,097	,314	,076	,039	,504	,383	-,397	-,238	-,026	-,142	-,401	-,147	-,130	1						
Viaje	,231	,290	-,857**	,314	-,693**	-,041	-,086	,332	,155	-,136	-,563*	,702**	,231	,249	-,265	,520*	,581*	,475	-,832**	1					
Falta de oportunidad de desarrollo profesional	,186	,531*	-,368	,316	-,186	-,162	,748**	,861**	,937**	,504	,172	,817**	,909**	,942**	,320	,755**	,790**	,829**	-,146	,363	1				
Enfermedad	,179	,272	,216	,044	,127	-,232	,954**	,829**	,633**	,533*	,119	,259	,571*	,811**	,022	,516*	,635**	,721**	,553*	-,249	,664**	1			
Negocio propio	,178	,511*	-,245	,274	-,049	-,162	,783**	,835**	,972**	,602	,322	,742**	,894**	,927**	,381	,657**	,712**	,761**	,026	,182	,981**	,740**	1		
Otros	,275	,513*	-,282	,257	,012	-,169	,730**	,815**	,984**	,750**	,401	,752**	,790**	,858**	,307	,514*	,683**	,694**	,148	,116	,939**	,747**	,980**	1	

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### 4.2.1. CORRELACIONES ENTRE LA VARIABLE INDEPENDIENTE Y LA VARIABLE DEPENDIENTE

El análisis de correlación de las variables correspondientes ha proporcionado una gran cantidad de información valiosa en cuanto al comportamiento de las mismas y las relaciones que muestran entre sí.

En primer lugar se procederá a realizar un análisis de los resultados de las correlaciones existentes entre la variable independiente, Estilos de Liderazgo y la variable dependiente, Rotación, exponiendo las diferentes causas de la misma.

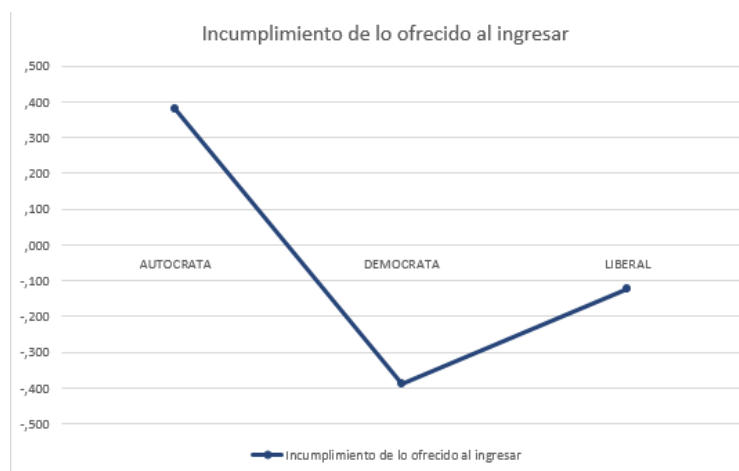
A continuación se muestran dichos resultados de forma gráfica y un análisis del resultado para una mejor comprensión del mismo.

**Tabla 9 Correlación entre Liderazgo y el Incumplimiento de lo ofrecido al Ingresar**

	AUTOCRATA	DEMOCRATA	LIBERAL
Incumplimiento de lo ofrecido al ingresar	,379	-,388	-,122

Elaborado por: Andrea Varela C.  
Fuente: Empresa en estudio

**Gráfico 9 Correlación entre Liderazgo y el Incumplimiento de lo ofrecido al Ingresar**



Elaborado por: Andrea Varela C.  
Fuente: Empresa en estudio



De acuerdo a lo que se puede observar tanto en la tabla como en el gráfico, el resultado obtenido respecto a la correlación entre el Estilo de Liderazgo y el incumplimiento de lo ofrecido demuestra que en el caso del líder autócrata existe una correlación positiva alta, es decir, es el tipo de líder que más incumple con lo ofrecido, mientras que en el caso del líder demócrata se observa una correlación negativa alta, es decir, procura cumplir mayoritariamente con lo ofrecido al personal de nuevo ingreso. En el caso del líder liberal también presenta una correlación negativa, aunque en menor intensidad que la anterior.

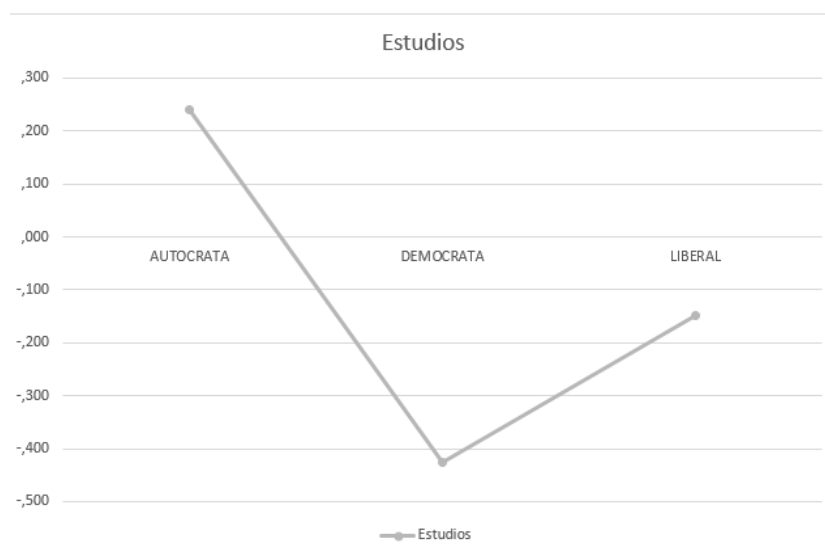
**Tabla 10 Correlación entre Liderazgo y Estudios**

	<b>AUTOCRATA</b>	<b>DEMOCRATA</b>	<b>LIBERAL</b>
<b>Estudios</b>	,241	-,426	-,149

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

**Gráfico 10 Correlación entre Liderazgo y Estudios**



*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

En el caso de la correlación existente entre el estilo de liderazgo y los estudios se observa que para el líder autócrata la relación es directa, es decir, que el tipo de liderazgo autocrático no está dispuesto a brindar apoyo en el caso de personal que se encuentra realizando estudios. Así mismo, podemos observar que en el caso del liderazgo democrático la relación con los estudios es negativa, lo que quiere decir que este tipo de líder apoya al personal que se encuentra cursando cualquier tipo de estudios, siempre y cuando estos no interfieran en el desempeño normal de sus labores. Lo mismo sucede para el caso del líder liberal, pero en menor grado de correlación.

**Tabla 11 Correlación entre Liderazgo y Falta de Oportunidad de Desarrollo Profesional**

	AUTOCRATA	DEMOCRATA	LIBERAL
Falta de oportunidad de desarrollo profesional	,316	-,186	-,162

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

**Gráfico 11 Correlación entre Liderazgo y Falta de Oportunidad de Desarrollo Profesional**



*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

De acuerdo a lo observado, para el caso de los grupos sujetos a un liderazgo autócrata existe una alta percepción de falta de oportunidad de desarrollo profesional, mientras que para los grupos bajo liderazgos democráticos y liberales la relación es inversa, aun cuando los valores de correlación son bajos.

**Tabla 12** *Correlación entre Liderazgo y Trato de sus superiores o compañeros*

	AUTOCRATA	DEMOCRATA	LIBERAL
Trato de sus superiores o compañeros	,270	-,451	-,238

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

**Gráfico 12** *Correlación entre Liderazgo y Trato de sus superiores o compañeros*



*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

Podemos observar en la gráfica que existe una correlación positiva entre el liderazgo autócrata y el trato de los superiores o compañeros como causa de rotación, mientras que la relación es negativa para los líderes democrático y liberal. Esto quiere

decir que, para el caso de los grupos liderados por autócratas existe la percepción de que el trato hacia los subordinados no es el adecuado o lo que es lo mismo, existe maltrato por parte de los líderes, mientras que en el caso de los grupos dirigidos por demócratas existe la percepción de recibir buen trato por parte del líder, al igual que en el caso de los líderes liberales, aunque el porcentaje de correlación es mayor para el caso del líder democrático.

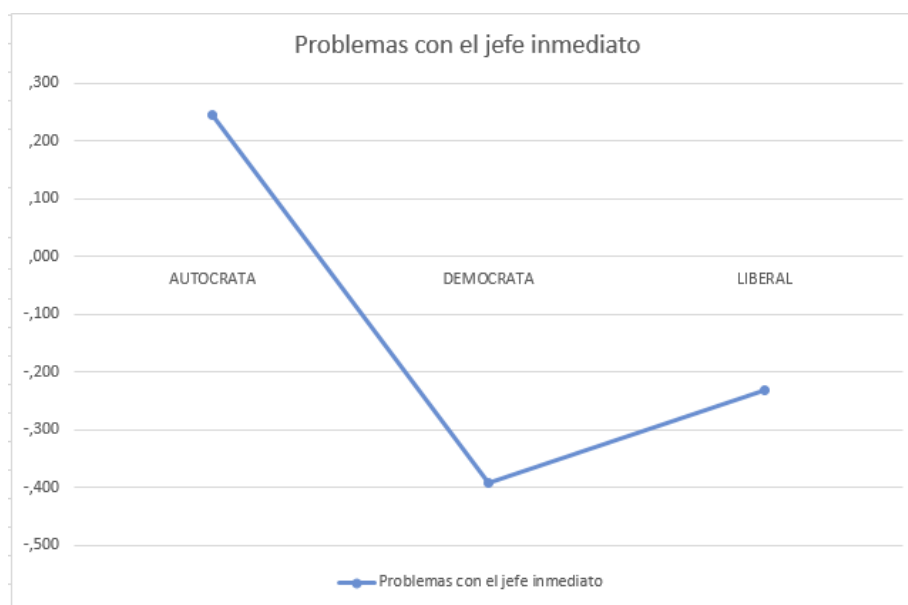
**Tabla 13 Correlación entre Liderazgo y Problemas con el Jefe Inmediato**

	AUTOCRATA	DEMOCRATA	LIBERAL
Problemas con el jefe inmediato	,245	-,392	-,231

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

**Gráfico 13 Correlación entre Liderazgo y Problemas con el Jefe Inmediato**



*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

La gráfica anterior nos muestra un problema importante al momento de analizar la relación entre el estilo de liderazgo y las causas de la rotación dentro de la empresa. Como podemos observar en el caso de los líderes autócratas existe una relación positiva con esta causa de rotación, mientras que para los casos del líder democrático y liberal la correlación es negativa, siendo en el caso del líder democrático el valor más elevado.

Podemos determinar que los líderes autócratas generan una mayor predisposición a generar conflictos entre ellos y los subordinados, siendo esto una causa importante al momento de tomar la decisión de desvincularse de la empresa, mientras que en los grupos de líderes demócratas y liberales sucede lo contrario, se procura establecer relaciones más respetuosas y llevaderas dentro de lo laboral.

**Tabla 14 Correlación entre Liderazgo y Falta de Reconocimiento de su Labor**

	AUTOCRATA	DEMOCRATA	LIBERAL
Falta de reconocimiento de su labor	-,247	0,547	-,097

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

**Gráfico 14 Correlación entre Liderazgo y Falta de Reconocimiento de su Labor**



*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

De acuerdo a lo que observamos en el análisis obtenido en cuanto a la correlación existente entre el estilo de liderazgo y la falta de reconocimiento de la labor del personal operativo, se determina que existe una relación inversa para el caso de los líderes autocráticos y liberales, mientras que para los líderes democráticos la relación es directa y con un valor bastante elevado.

La falta de acciones claras y concretas por parte de los líderes autócratas y liberales para reconocer la labor realizada por sus subordinados generan en los colaboradores un sentimiento de disociación con la empresa, razón por la cual muchas veces toman la decisión de desvincularse, esto se ve reflejado en los valores negativos de las correlaciones planteadas. Al contrario, en el caso de los líderes democráticos sus constantes prácticas de refuerzo positivo y retroalimentación al personal operativo estimulan la generación de un sentido de pertenencia hacia la empresa, evitando las bajas por este motivo, por lo que se observa un valor positivo alto en la correlación entre estas variables. Por tanto en este caso se reconoce que el ítem relacionado es “Reconocimiento” y no Falta de reconocimiento, puesto que en dicho caso, la relación que debería establecerse sería la inversa a lo que podemos observar.

#### **4.2.2. CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE Y LAS VARIABLES MODERADORAS**

Para la investigación se propuso como variables moderadoras el género y el número de cargas familiares, con la finalidad de determinar si dichas variables ejercen algún tipo de inferencia entre las variables principales, Liderazgo y Rotación.

Al realizar el análisis correspondiente se determinaron, como se mostró en la Tabla No. 8, los niveles de correlación existentes. A continuación se detallan las más importantes para el caso de la empresa en estudio.

**Tabla 15 Correlación entre Número de cargas Familiares y Baja Remuneración**

	<b>No. Cargas</b>
Baja remuneración	,522*

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

En la tabla anterior podemos observar que existe una correlación positiva bastante alta entre el Número de cargas familiares y la baja remuneración como causa de rotación. Esto quiere decir que a mayor número de cargas familiares existe mayor percepción de una baja remuneración. Esta correlación positiva confirma el hecho de que el número de cargas familiares modera la relación entre el liderazgo y la rotación.

**Tabla 16 Correlación entre Número de cargas Familiares e Incumplimiento de lo ofrecido**

	<b>No. Cargas</b>
Incumplimiento de lo ofrecido al ingresar	,542*

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

Como muestra la tabla, existe una relación directa alta entre el número de cargas familiares y el incumplimiento de lo ofrecido como causa de rotación laboral. Para el caso de la empresa en estudio, el incumplimiento de lo ofrecido se relaciona con las condiciones laborales, como son: fechas de pago, carga laboral, carga horaria, entre otras similares, por tanto es comprensible que a mayor número de cargas familiares mayor sea la intención de desvinculación por incumplimiento de lo ofrecido al ingresar. Esto nos muestra nuevamente que esta variable si modera la relación entre las variables en estudio.

**Tabla 17 Correlación entre Número de cargas Familiares y Falta de oportunidad de Desarrollo Profesional**

	No. Cargas
Falta de oportunidad de desarrollo profesional	,531 <sup>+</sup>

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

De igual manera, en la tabla anterior se puede observar la existencia de una correlación positiva fuerte entre el número de cargas familiares y la falta de oportunidad de desarrollo profesional. Esto nos muestra que a mayor número de cargas familiares es más probable que la percepción de la falta de oportunidad de desarrollo profesional se convierta en un motivo de desvinculación de la empresa.

**Tabla 18 Correlación entre Número de cargas Familiares y Negocio propio**

	No. Cargas
Negocio propio	,511 <sup>+</sup>

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

Por último, observamos en la tabla presentada que existe una relación directa bastante alta entre el número de cargas familiares y un negocio propio como causa de rotación. La relación determinada nos muestra que mientras mayor sea el número de cargas familiares, el colaborador tenderá una mayor tendencia a desvincularse de la empresa con la intención de iniciar un negocio propio. Demostrando nuevamente que la relación entre las variables principales se ve moderada por el número de cargas familiares.



**Tabla 19 Correlación entre Género y la Falta de Capacitación e inducción**

	<b>Género</b>
Falta de capacitación e inducción	,509*

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

La tabla que antecede muestra que entre el género y la falta de capacitación e inducción como motivo de retiro de la empresa existe una correlación positiva alta. Al haber tomado como positivo al género femenino, el resultado muestra que gran parte del personal femenino tiene una alta percepción de falta de capacitación e inducción en la empresa y esto se convierte en un motivo importante a la hora de tomar la decisión de desvincularse de la empresa. Este resultado confirma que la variable género sí modera la relación entre las variables liderazgo y rotación.

#### **4.2.3. OTRAS CORRELACIONES DE INTERÉS**

El análisis de la información obtenida de la empresa en estudio, a través del programa S.P.S.S., ha proporcionado además, otros datos acerca de correlaciones de interés que sirven para corroborar lo explicado en párrafos anteriores y a su vez ofrece información valiosa para la toma de decisiones de la empresa.

Debido a la importancia de dicha información, a continuación se procede a realizar un análisis de la misma.

**Tabla 20 Correlación entre Problemas personales, Labores en exceso, Problemas con el jefe inmediato y Un trabajo mejor**

	Un trabajo mejor
Problemas personales o familiares	,864**
Labores en exceso	,913**
Problemas con el jefe inmediato	,828**

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

Podemos observar en el análisis la existencia de correlaciones positivas muy fuertes entre los problemas personales o familiares, la percepción de exceso de labores y los problemas con el jefe inmediato con encontrar un trabajo mejor como causa de salida de la empresa. Esto refleja que cuando un colaborador presenta problemas personales o familiares tiene a su vez una mayor percepción de una gran carga laboral por lo cual empieza a tener problemas con su jefe inmediato, y esto lo lleva a desvincularse de la empresa en busca de un trabajo que le ofrezca mejores condiciones.

**Tabla 21 Correlación entre Labores en exceso, Trato de sus superiores o compañeros, Problemas con el jefe inmediato y Problemas personales o familiares**

	Problemas personales o familiares
Labores en exceso	,924**
Trato de sus superiores o compañeros	,954**
Problemas con el jefe inmediato	,965**

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

De igual manera podemos evidenciar la existencia de una correlación positiva sumamente alta entre las labores en exceso, el trato de sus superiores o compañeros y los problemas con el jefe inmediato con los problemas personales o familiares. Como se dijo anteriormente, el programa no analiza la causalidad, es decir, no muestra que variable causa la otra, lo que nos muestra es que existe una relación importante entre las causas de rotación mencionadas, lo que brinda información valiosa para la toma de decisiones.

***Tabla 22 Correlación entre Horario de Trabajo, Labores en exceso, Falta de Oportunidad de Desarrollo profesional, Negocio propio y Baja Remuneración***

	Baja remuneración
Horario de trabajo	,820**
Labores en exceso	,813**
Falta de oportunidad de desarrollo profesional	,937**
Negocio propio	,972**

*Elaborado por: Andrea Varela C.  
Fuente: Empresa en estudio*

El cuadro que antecede nos muestra la relación positiva alta entre la baja remuneración, el horario de trabajo, las labores en exceso, la falta de oportunidad de desarrollo profesional y un negocio propio como causas de la rotación laboral. Al analizar estas correlaciones podemos determinar que una percepción de baja remuneración conlleva a los colaboradores a pensar que la carga horaria es excesiva en relación a la remuneración obtenida, además que existe un exceso de labores, esto aunado a la percepción de falta de oportunidad de desarrollo profesional puede inferir en la decisión de retirarse de la empresa con la idea de iniciar un negocio propio.

**Tabla 23 Correlación entre Falta de oportunidad de Desarrollo profesional, Negocio propio y horario de trabajo**

	Horario de trabajo
Falta de oportunidad de desarrollo profesional	,909**
Negocio propio	,894**

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

De acuerdo a lo observado, la falta de oportunidad de desarrollo profesional y un negocio propio se relacionan fuertemente de manera directa con el horario de trabajo como causas de desvinculación de la empresa.

Esto nos muestra que los problemas causados por los horarios de trabajo inestables son relacionados por los colaboradores con la falta de desarrollo profesional, es decir, la carga horaria laboral no necesariamente se ve reflejada en mejores oportunidades para ellos dentro de la empresa, razón por la cual prefieren retirarse e iniciar un emprendimiento por cuenta propia.

**Tabla 24 Correlación entre Problemas con el Jefe Inmediato, Falta de oportunidad de Desarrollo profesional, Negocio propio y Labores en exceso**

	Labores en exceso
Problemas con el jefe inmediato	,918**
Falta de oportunidad de desarrollo profesional	,942**
Negocio propio	,927**

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

Esta tabla muestra que existen correlaciones directas con valores muy elevados entre los problemas con el jefe inmediato, la falta de oportunidades de desarrollo profesional y un negocio propio con las labores en exceso.

Al tener la percepción de que el colaborador está realizando labores en exceso pueden empezar a presentarse problemas con el jefe inmediato, mismos que se agravan ante la percepción de falta de oportunidades de desarrollo profesional provocando nuevamente, la desvinculación laboral con la intención de comenzar un negocio propio.

**Tabla 25 Correlación entre Problemas con el Jefe Inmediato y Trato de sus superiores o compañeros**

	Trato de sus superiores o compañeros
Problemas con el jefe inmediato	,965**

*Elaborado por: Andrea Varela C.  
Fuente: Empresa en estudio*

De esta tabla obtenemos una correlación positiva muy fuerte entre el trato de sus superiores o compañeros con los problemas con el jefe inmediato, esto quiere decir que al haber una mayor percepción de malos tratos recibidos por parte de su supervisor o de algún compañero que cuenta con el apoyo de su jefe inmediato u otros jefes, mayores son los problemas existentes entre supervisores y colaboradores.

Nuevamente, este es un tema recurrente y un problema álgido en las relaciones entre los líderes y los colaboradores que se vuelve prioritario analizar con mayor detenimiento y buscar una solución de manera inmediata.

**Tabla 26 Correlación entre la Finca, el Incumplimiento de lo ofrecido al ingresar, el trato de sus superiores o compañeros y la Falta de reconocimiento de su labor**

	<b>Finca</b>
Incumplimiento de lo ofrecido al ingresar	-,831**
Trato de sus superiores o compañeros	-,526*
Falta de reconocimiento de su labor	,566*

*Elaborado por: Andrea Varela C.*

*Fuente: Empresa en estudio*

En esta última tabla podemos evidenciar la existencia de una relación negativa pero fuerte entre la finca donde el colaborador desarrolla sus actividades con el incumplimiento de lo ofrecido al ingresar y el trato de sus superiores o compañeros, mientras que la relación es directa en el caso del Reconocimiento de la labor desempeñada por los colaboradores.

De esta tabla podemos deducir que no en todas las fincas existe la percepción de incumplimiento de lo ofrecido al ingresar a laborar, así como tampoco de que exista trato inadecuado por parte de los superiores o compañeros, pero sí existe reconocimiento de su labor.

Este ítem sería muy importante analizarlo a profundidad con la finalidad de obtener información relevante acerca de las prácticas de los líderes de las fincas que presenten este comportamiento, aislamiento de las más positivas e implementación de las mismas en las otras fincas.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA**

#### **5.1. INTRODUCCIÓN**

De la observación previa realizada dentro de la empresa en estudio, al igual que de los resultados obtenidos en la investigación, mismo que se presentaron en el capítulo precedente, se determina la necesidad de elaborar un plan de capacitación para el grupo de líderes de nivel de supervisión que vaya más allá de lo técnico, puesto que es necesario el desarrollo de nuevas habilidades en aquellas personas que se encuentran al frente de cada uno de los equipos de trabajo para propender a la excelencia, no solo del equipo, sino también de la empresa.

#### **5.2. OBJETIVOS**

##### **5.2.1. OBJETIVO GENERAL**

El plan de capacitación tiene como objetivo fundamental fomentar el adecuado desarrollo de las capacidades de liderazgo en cada uno de los supervisores de área, fortaleciendo competencias distintas a las técnicas que son inherentes al cargo.

##### **5.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diferenciar entre las competencias técnicas del cargo y las habilidades de liderazgo requeridas.

- Dotar a los supervisores de herramientas útiles que les ayuden a mejorar su gestión en el cargo que ocupan.
- Desarrollar un sistema de comunicación efectiva que apoye en la transferencia de conocimiento de los niveles jerárquicos superiores en forma descendente.
- Incrementar la motivación de los equipos de trabajo con miras hacia la excelencia.

### **5.3. JUSTIFICACIÓN**

Como se ha podido evidenciar gracias a los resultados obtenidos en el estudio realizado, es necesario formular un plan de capacitación adecuado para la empresa cuya finalidad sea la de orientar los esfuerzos realizados por el personal que se encuentra en el nivel de supervisión de tal manera que los resultados de los diversos equipos produzcan resultados de calidad.

Se pudo observar además que uno de los factores asociados al índice de rotación es la falta de capacitación, mediante la puesta en marcha del plan de capacitación que se propone se espera obtener una disminución en dicho índice, logrando así retener al talento para obtener mejores resultados como organización.

### **5.4. ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA PROPUESTA DE PLAN DE CAPACITACIÓN**

A través del estudio realizado a la empresa se ha llegado a la conclusión de que una propuesta de capacitación que permita mejorar las habilidades de liderazgo del equipo humano perteneciente al nivel de Supervisión debe contener tres puntos básicos, sobre los cuales se trabajará para fortalecer el trabajo realizado por cada uno de los equipos de trabajo y por tanto, propender a alcanzar los niveles de excelencia que la empresa requiere para satisfacer a los mercados internacionales a los cuales sirve.



A continuación se procederá a describir de forma conceptual en que se basan los pilares de la propuesta:

#### **5.4.1. LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL**

A más de las competencias técnicas esenciales y otras habilidades de conducción de equipos, es necesario ofrecer al equipo de supervisores nuevas herramientas que permitan desarrollar sus destrezas con la finalidad de aprovechar de mejor manera el talento del equipo con el que cuenta.

Para esto se ha considerado una primera herramienta, que es uso de la inteligencia emocional como parte de sus habilidades de dirección de equipos. A esto, el autor Daniel Goleman, en su libro Liderazgo. El poder de la inteligencia Emocional, nos dice lo siguiente:

La rentabilidad de la inteligencia emocional es una idea relativamente nueva en la empresa y puede que a algunos directivos les cueste aceptarla. En un estudio realizado entre doscientos cincuenta ejecutivos se comprobó que en su mayoría tenían la impresión de que el trabajo exigía la implicación de la cabeza, no del corazón. (Goleman, 2015)

Es necesario tener en cuenta que tomará tiempo generar confianza en esta nueva forma de liderar equipos y, sobre todo, requerirá de grandes esfuerzos de gestión del cambio para adaptar esta propuesta dentro de la empresa. Para lograr este objetivo podemos enfocarnos en las palabras de un eminente psicólogo de Harvard, quien menciona:

Hubo un largo período de dominio directivo de la jerarquía corporativa en el que se recompensaba al jefe manipulador que actuaba como si estuviera luchando en la selva, pero esa rígida jerarquía empezó a resquebrajarse en los años ochenta debido a la presión de la globalización por un lado y de la informática por

el otro. El luchador de la selva simboliza el pasado de la empresa; el especialista en relaciones interpersonales es su futuro. (Shoshona Zuboff, 2015)

El proceso de cambio hacia este nuevo paradigma será arduo, sin embargo, es imprescindible que les recordemos a los líderes de los equipos que “El liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar el objetivo común.” (Goleman, 2015)

Uno de los principales motivos por el cual se propone a la empresa capacitar a los líderes de equipo en el liderazgo emocional son los hallazgos de la investigación, en los que se observan como causas de la rotación laboral factores como: trato de sus superiores o compañeros, problemas con su jefe inmediato, entre otros relacionados, esto puede deberse en parte a la forma en la cual se expresan las críticas o los reclamos al personal operativo. Al respecto, el autor no dice:

“En cierto sentido, la crítica es una de las tareas más importantes de un directivo, pero en realidad también es una de las más temidas y más aplazadas. (...) De hecho, la expresión y la recepción de las críticas determina en gran medida la satisfacción del individuo con su trabajo, con sus compañeros y con sus superiores.” (Goleman, 2015)

Finalmente, el autor nos propone un estilo de liderazgo adaptativo, que sea capaz de modificarse de acuerdo a las circunstancias del entorno o de la tarea y sea eficaz al momento de cumplir con los objetivos establecidos, teniendo en cuenta, además, así como existen varios estilos de liderazgo, existen también varios tipos de personalidades entre los colaboradores de los equipos, razón por la cual no podemos pensar que el líder debe aferrarse a su estilo y pretender obtener los mejores resultados, es necesario que desarrolle flexibilidad y adaptabilidad, y para ello es necesario la capacitación y la práctica constante de las habilidades pertinentes.

Los mejores jefes son personas en las que se puede confiar, que demuestran empatía, que están conectadas y con las que nos sentimos tranquilos,

valorados e inspirados. Los peores (distantes, difíciles y arrogantes) nos incomodan en el mejor de los casos y nos provocan resentimiento en el peor.

(...) si los líderes logran ese clima de confianza y seguridad, cuando hagan una observación negativa sobre el rendimiento de un empleado este no solo se mostrará más receptivo, sino que verá positivo recibir información, aunque le cueste aceptarla. (Goleman, 2015)

#### **5.4.2. COMUNICACIÓN EFECTIVA**

“La comunicación humana es interacción social, es compartir. Los miembros de una comunidad comparten una serie de símbolos y maneras de pensar, sentir y actuar.” (Báez Evertsz, 2000)

La comunicación dentro de la empresa es de suma importancia, puesto que genera transferencia de información vital para el desarrollo de las actividades que permiten alcanzar los objetivos planteados. Para el caso de la empresa en estudio, se trata de fomentar el mejoramiento continuo de los sistemas de comunicación existentes o la generación de redes comunicacionales efectivas dentro de los equipos de trabajo y entre ellos, de tal forma que se cree sinergia en toda la empresa. Para ello es necesario tomar en cuenta lo que nos dice Carlos Báez (2000):

Tanto en la relación entre dos personas como en la comunicación en los pequeños grupos hay unos factores que facilitan la comunicación, que permiten que esta sea más efectiva: los antecedentes semejantes, la experiencia y el interés común ayudan a tener una mejor comunicación.

Junto a estos factores que facilitan la comunicación se pueden agregar las destrezas de los que comunican, ya que si son buenos expositores, leen bien, saben escuchar o redactan de manera clara y precisa, la situación de comunicación entre dos personas o en los grupos mejora. (Báez Evertsz, 2000)

Además es importante mantener claras las formas de comunicación que se presentan dentro de la empresa, a más de aprender a sobrellevar aquellas que pueden generar conflictos internos o ser contraproducentes por sus características. A esto el mismo autor nos refiere:

Las comunicaciones que se producen en los grupos formales, como la empresa, son estructuradas. Existe una jerarquía comunicativa, unas redes y canales determinados para la transmisión de las comunicaciones formales, de arriba hacia abajo. Aunque en las organizaciones complejas subsisten ambas formas de comunicación, la formal y la informal. (Báez Evertsz, 2000)

Para mitigar los efectos negativos de una comunicación informal e inadecuada dentro de la empresa es necesario recordar lo que nos dice Sonia González (2015):

“Las buenas relaciones se apoyan en una comunicación efectiva que no consiste solamente en saber expresarse, sino en escuchar de manera adecuada.” (González A., 2015)

“Al sentirse escuchadas, las personas se relajan, se abren y se sienten libres para mostrar su mundo interior, sus creencias y valores.” (González A., 2015)

Es importante además ir más allá de la comunicación formal de estilo jerárquico, tomando en cuenta que la comunicación efectiva dentro de la empresa tiene por objeto acercarse a los colaboradores y generar un clima de confianza y seguridad, para ello la autora nos da una pauta muy interesante:

Si de verdad nos interesa ser empáticos, subir el nivel de la escucha y que los resultados de la comunicación sean efectivos, tenemos que escuchar con la mirada. Porque a través de la mirada podremos escuchar mucho mejor lo que nos quiere decir la otra persona. Y, además, podremos interpretar su comunicación no verbal, que muchas veces habla más fuerte que las palabras. (González A., 2015)

No debemos olvidar que al tratarse de la dirección de equipos de trabajo, es tarea del líder aprender a llegar de forma eficaz a sus subalternos con mensajes claros y concretos de lo que se espera de ellos, así como también estar alerta a las señales que provienen de ellos para poder ser proactivos:

El proceso de la escucha debe ser inteligente y no automatizado ni mediocre. Quien le habla se dará cuenta por su postura cuál es su nivel de interés y entendimiento del asunto. Por eso es importante contar con una escucha inteligente que pueda asimilar con rapidez el mensaje que le quieren transmitir para volverse una especie de <<radar>> que puede captar todas las señales a su alrededor. (González A., 2015)

#### **5.4.3. MOTIVACIÓN**

La forma de conjugar tanto el liderazgo como la comunicación efectiva en cada uno de los líderes de los equipos de trabajo existentes en la empresa es a través del coaching. Siendo de gran importancia su aplicación dentro de la empresa ya que se alinea con uno de los objetivos más importantes que es la disminución de la rotación laboral:

“El coaching puede ayudar reduciendo la rotación, sobre todo entre aquellas personas que a usted le interesa más retener.” (Harvard Business School Publishing Corporation, 2005)

Para iniciar el proceso del coaching dentro de la empresa, es necesario dar a conocer al grupo la definición básica sobre la cual nos vamos a basar para su desarrollo: Los especialistas definen el coaching empresarial como el “acompañamiento de una persona o de un equipo de trabajo (teambuilding) a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y conocimientos técnicos”. (Román & Fernández, 2008)

Los mismos autores explican por qué el coaching permite conjugar el liderazgo con la comunicación efectiva, generando un clima organizacional que permita obtener lo

mejor de cada uno de los colaboradores y, por ende, los mejores resultados, al exponer los siguientes criterios:

Los líderes que hacen coaching:

- Generan más lealtad, lo cual se traduce en una fidelidad más elevada de los coachees.
- Comunican una expectativa de mejora continua, que conduce a mejorar constantemente el desempeño y la productividad.
- Están mejor informados de los problemas y de los asuntos de la organización, porque los líderes se los plantean constantemente.
- Crean un clima de trabajo en el que existe una comunicación abierta, directa y franca y una cultura donde los problemas se afrontan y se resuelven con rapidez. Existe menos protección de territorios particulares y las personas tienden a compartir la información. Un verdadero líder determina los resultados que la organización espera y ayuda a las personas que tiene a su cargo a buscar (y conseguir) metas más elevadas. Los verdaderos líderes ayudan a las personas a desempeñarse mejor de lo que lo harían si dichos líderes no estuvieran allí. Esto tiene sentido, en especial cuando un directivo percibe un potencial mucho más elevado de lo que él mismo pensaba. (Román & Fernández, 2008)

### 5.5. ESQUEMA DE PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO

No.	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TIEMPO ( Semanas )						RESPON-SABLE	PRESU-PUESTO	PARTICI-PANTES
			1	2	3	4	5	6			
1	Detectar las necesidades de capacitación del personal de la empresa	Clasificar las necesidades de capacitación en individuales y grupales	X						Autora de la propuesta	\$ 50,00	Todo el personal
2	Desarrollar las capacidades de liderazgo de los supervisores de área en cada una de las fincas	Fomentar el desarrollo de la inteligencia emocional y el liderazgo		X	X	X			Depart. RRHH	\$ 800,00	Jefes de Finca y Supervisores
3	Mejorar la comunicación institucional	Socializar los canales de comunicación y las técnicas requeridas			X	X	X		Depart. RRHH	\$ 550,00	Todo el personal
4	Elevar la motivación del personal y favorecer la disposición al cambio	Realización de talleres motivacionales					X	X	Depart. RRHH	\$ 1.500,00	Jefes de Finca y Supervisores
5	Preparar a los responsables de cada finca para la implementación de los cambios propuestos	Socializar la propuesta de cambio para el liderazgo en el grupo de supervisores						X	Gerencia / RRHH	\$ 175,00	Todo el personal
<b>TOTALES</b>										\$ 3.075,00	

## **5.6. RECURSOS PARA LA CAPACITACIÓN PROPUESTA**

Es necesario que se involucre en el proceso de capacitación al alto mando empresarial, para lo cual el diseño de la misma es de suma importancia, si el esquema de capacitación planteado, sus objetivos y, sobretodo, los resultados que se obtendrán son atractivos para los gerentes, éstos estarán dispuestos a invertir recursos valiosos en ella, caso contrario, se habrán malgastado ya.

Para el caso de la propuesta de capacitación para la empresa en estudio se han considerado los siguientes recursos:

### **5.6.1. HUMANOS**

La propuesta de capacitación incluye a todo el personal de la empresa en estudio, es decir:

- Gerencia Administrativa, Financiera y Técnica
- Departamento de RRHH
- Supervisores de área
- Personal operativo

### **5.6.2. MATERIALES**

- Salas de capacitación
- Pizarra
- Marcadores para pizarra
- Carpeta de material para los asistentes
- Esferos

### **5.6.3. TECNOLÓGICOS**

- Computadores / Laptops
- Proyector
- Televisores



- Equipos de audio y video

#### **5.6.4. ECONÓMICOS**

- Presupuesto de capacitación de acuerdo a la tabla presentada.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

- El índice de rotación laboral es una medida de la gestión empresarial, específicamente de lo que la empresa hace respecto a sus políticas de recursos humanos y a sus prácticas para retener al talento.
- La investigación que se llevó a cabo logró obtener información relevante a fin de determinar la correlación existente entre las variables propuestas, independiente, dependiente y moderadoras, las mismas que se obtuvieron a través del programa SPSS.
- A través de la estadística descriptiva se llegó a la conclusión de que el grupo de estudio está compuesto en un 29% por líderes con estilo autoritario, 65% líderes con estilo democrático y un 6% de líderes con estilo liberal.
- El 29% de líderes autoritarios está compuesto por un total de 5 personas, de las cuales 3 son mujeres, los 2 restantes son hombres. El 65% de líderes democráticos está compuesto por 11 personas: 6 mujeres y 5 hombres. El 6% de líderes liberales está compuesto por una sola personas, de sexo masculino. De la estadística obtenida se determinó que el género tiene una correlación directa con el estilo de liderazgo pero en niveles bajos, mientras que la correlación entre el género y las causas de rotación es mayor, específicamente en el caso de la falta de capacitación.
- Se determinó que de las 17 personas que componen el grupo de supervisores en estudio, 9 pertenecen al sexo femenino, mientras que las otras 8 pertenecen al sexo masculino. Se concluye que el grupo de supervisores analizado está compuesto equitativamente por personas de género masculino y femenino, lo que confirma la correlación directa que se describió anteriormente.
- El índice de rotación dentro de la empresa en estudio es causado por 18 factores, entre los cuales están: un trabajo mejor, problemas personales o familiares, baja remuneración, falta de capacitación e inducción, ambiente físico de trabajo, incumplimiento de lo ofrecido al ingresar, horario de trabajo, labores en exceso,

fin de temporada, estudios, trato de sus superiores o compañeros, problemas con el jefe inmediato, falta de reconocimiento de su labor, viaje, falta de oportunidad de desarrollo profesional, enfermedad, negocio propio, otros, los cuales se obtuvieron a partir de las entrevistas de salida del personal que se desvincula de la empresa.

- De la población analizada se obtuvo que el 29% no tienen cargas familiares, mientras que el 53% tienen entre 1 y 2 cargas familiares, y el 18% restante tiene 3 o más cargas familiares. Del análisis realizado se concluye que el número de cargas familiares tiene una relación directa con la rotación, puesto que a mayor número de cargas familiares se produce una mayor percepción de los aspectos negativos de la empresa que confluyen en una desvinculación laboral.
- Mediante la estadística inferencial se llegó a comprobar que el estilo de liderazgo al cual están sometidos los diferentes grupos de trabajo tienen influencia sobre el índice de rotación del personal que labora en dichos grupos.
- Se determinó que el estilo de liderazgo autocrático presenta correlación positiva con el incumplimiento de lo ofrecido al ingresar a la empresa, tomando este último como un factor de rotación, mientras que el estilo democrático y el estilo liberal presenta correlación negativa.
- Lo mismo sucede al analizar las correlaciones existentes entre el estilo de liderazgo y los estudios, la falta de oportunidad de desarrollo profesional, el trato de los superiores o compañeros y los problemas con el jefe inmediato como causas de rotación.
- Al analizar las correlaciones existentes entre el liderazgo y la falta de reconocimiento de la labor se obtuvo que en el caso del liderazgo autocrático y el liberal las correlaciones son negativas, mientras que en el caso del liderazgo democrático, la correlación es altamente positiva. Esto nos lleva a pensar que el resultado en esta relación puede ser contra intuitivo.
- Se concluye que el género sí modera la correlación existente entre el liderazgo y la rotación al demostrar que el género femenino considera que existe insuficiente capacitación e inducción, lo que se constituye en motivo de desvinculación.
- Se determinó de igual manera que el número de cargas familiares modera la correlación entre las variables liderazgo y rotación ya que los resultados

manifiestan que a mayor número de cargas familiares es mayor la percepción de baja remuneración e incumplimiento de lo ofrecido al ingresar.

- Se concluye además que no en todas las fincas que conforman el grupo empresarial existe la percepción de incumplimiento de lo ofrecido al ingresar, de trato inadecuado de los superiores o compañeros o de falta de reconocimiento de la labor, por tanto se requiere profundizar el estudio de las mismas.
- Existen otras variables que pueden moderar las correlaciones existentes entre las variables liderazgo y rotación, como por ejemplo el tiempo de permanencia en el cargo, el nivel de escolaridad, entre otros.
- Los resultados obtenidos en la presente investigación corroboran lo descrito por Benavides y Pimentel (2008), quienes describen la existencia de una relación directa entre el liderazgo y la rotación debida a factores externos y condiciones de trabajo.
- Se concluye además, al igual que en el estudio realizado por Aldape y otros (2011), que es necesario realizar estudios continuos respecto satisfacción laboral entre otros aspectos relevantes a fin de disminuir los índices de rotación laboral, poniendo énfasis en el papel del líder como catalizador del cambio.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- La investigación se centró únicamente en el nivel de supervisión, por lo cual se recomienda extender el estudio a los niveles de jefatura y gerencia a fin de ampliar los resultados obtenidos.
- De igual forma se recomienda ampliar el estudio a otras variables que se observó que pueden tener influencia en la relación existente entre el liderazgo y la rotación, como son: el tiempo de permanencia en el cargo, el horario de trabajo, el lugar de trabajo, la edad, entre otras.
- Se recomienda realizar estudios más particularizados en cada una de las fincas a fin de conocer detalles específicos de cada una de ellas que modifican el comportamiento de las correlaciones planteadas y poder contrastar con lo obtenido en la presente investigación.
- Se recomienda la creación y mantención de programas de capacitación en otras áreas, además del área técnica.
- Se recomienda poner en marcha la capacitación propuesta por la autora, la misma que tiene por objetivo dotar al personal de supervisión de herramientas útiles para la conducción del trabajo en equipo tendiente a obtener mejores resultados.
- Se recomienda el estudio de la posibilidad de establecer planes de carrera y sucesión a fin de capacitar a los futuros líderes de equipo en todas las competencias inherentes al cargo.
- Se recomienda la introducción paulatina de planes de reconocimiento con la finalidad de fomentar el mejoramiento continuo.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Álves, J. (2003). *Liderazgo y Clima Organizacional*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ardila, J., Eduardo, T., Ricardo, T., Martín, P., & Rincón, A. (1980). *SISTEMAS NACIONALES DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA EN AMERICA LATINA: ANALISIS COMPARATIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN PAISES SELECCIONADOS*. Bogotá.
- Báez Evertsz, C. (2000). *La Comunicación Efectiva*. Santo Domingo: BÚHO.
- Castillo, F. (2010). Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal Segunda Edición*. Bogotá: ECOE.
- Clerque, K. (s.f.). *Economía y Finanzas Internacionales. Proyecto Académico de la Facultad de Economía. PUCE*. Obtenido de <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/171-la-industria-de-las-rosas-en-el-ecuador>
- Curós Vilá, M. P., & Otros. (2005). *DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO*. Barcelona: UOC.
- Enríquez, C. (s.f.). <http://www.revistalideres.ec/lideres/rotacion-eleva-costos-empresa.html>. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/rotacion-eleva-costos-empresa.html>. ElComercio.com
- Fundación iS+D. (2012). Obtenido de <http://blog.isdfundacion.org/2012/10/22/experimento-psicosociales-n%C2%BA-5-estilos-de-liderazgo-kurt-lewin-1939/>
- Gioya, P., & Rivera, J. (2008). - *Líderes + Liderazgo*. Madrid: LID.

- Goleman, D. (2015). *Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional*. Colombia: Géminis.
- González A., S. (2015). *El ABC de la Comunicación Efectiva, hablada, escrita y escuchada*. Nashville: Grupo Nelson.
- González, M. (2006). *Habilidades Directivas*. España: INNOVA.
- Harvard Business School Publishing Corporation. (2005). *Coaching y Mentoring. Cómo desarrollar el talento de alto nivel y conseguir mejores resultados*. Barcelona: DEUSTO.
- Hayes, N. (2003). *Dirección de Equipos de Trabajo: Una Estrategia para el Éxito*. Madrid: Paraninfo.
- Leavitt, H. e. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- María Eugenia Caldas, G. L. (2012). *La provisión de personal. Planificación de Recursos Humanos*. Editex.
- Méndez, A. (2013). Obtenido de <https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/los-3-estilos-de-liderazgo-mas>
- Noriega, G. (2008). Obtenido de [http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca\\_ELFFIL20140425\\_0008.pdf](http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf)
- Palomo, M. T. (2013). *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*. Madrid: ESIC.
- Román, J. D., & Fernández, M. (2008). *Liderazgo y Coaching*. Libros en Red.
- ROSADO, M. (2006). *Universidad autónoma metropolitana de Iztapalapa*. México D.f.
- Shoshona Zuboff, e. G. (2015). *Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional*. Colombia: Géminis.

## 8. ANEXOS

### 8.1. TEST DE LIDERAZGO DE KURT LEWIN

Por medio del siguiente test descubre qué tipo de liderazgo predomina en tu personalidad, para ello, apunte si está de acuerdo o desacuerdo con los siguientes enunciados:

1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina (Acuerdo/Desacuerdo)

2. Los empleados obedecen más los mandos amistosos que a los que no lo son (Acuerdo/Desacuerdo)

3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.

(Acuerdo /Desacuerdo)

4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. (Acuerdo/Desacuerdo)

5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. (Acuerdo/Desacuerdo)

6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. (Acuerdo/Desacuerdo)



7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. (Acuerdo/Desacuerdo)

8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. (Acuerdo/Desacuerdo)

9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. (Acuerdo/Desacuerdo)

10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. (Acuerdo/Desacuerdo)

11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. (Acuerdo/Desacuerdo)

12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. (Acuerdo/Desacuerdo)

13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. (Acuerdo/Desacuerdo)

14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. (Acuerdo/Desacuerdo)

15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. (Acuerdo/Desacuerdo)

16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. (Acuerdo/Desacuerdo)

17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. (Acuerdo/Desacuerdo)

18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. (Acuerdo/Desacuerdo)

19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. (Acuerdo/Desacuerdo)

20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. (Acuerdo/Desacuerdo)

21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. (Acuerdo/Desacuerdo)

22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario. (Acuerdo/Desacuerdo)

23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. (Acuerdo/Desacuerdo)

24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados. (Acuerdo/Desacuerdo)

25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. (Acuerdo/Desacuerdo)

26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. (Acuerdo/Desacuerdo)

27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. (Acuerdo/Desacuerdo)

28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. (Acuerdo/Desacuerdo)

29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. (Acuerdo/Desacuerdo)

30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. (Acuerdo/Desacuerdo)

31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. (Acuerdo/Desacuerdo)

32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, alas asambleas. (Acuerdo/Desacuerdo)

33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. (Acuerdo/Desacuerdo)

Rodee aquellas en las que ha puesto de acuerdo y mire en qué columna predominan los círculos y ese es su estilo predominante de liderazgo

Estilo autoritario	Estilo Democrático	Estilo " <i>laissez faire</i> "
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12

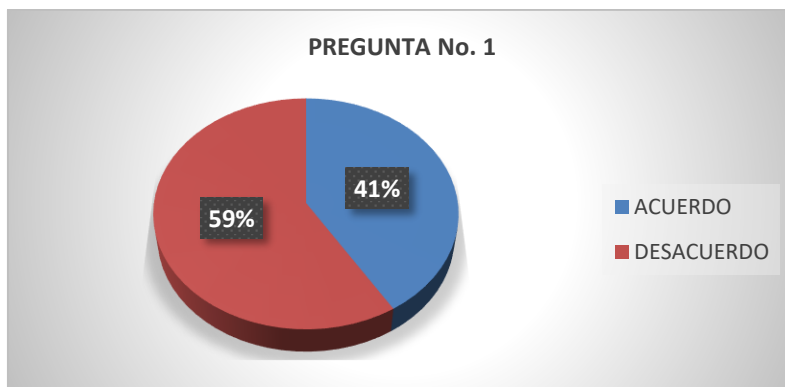
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31		

## 8.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL TEST DE LIDERAZGO

Una vez aplicado el test antes descrito, se procedió a realizar un análisis de los resultados obtenidos. A continuación se presenta un análisis detallado de los mismos.

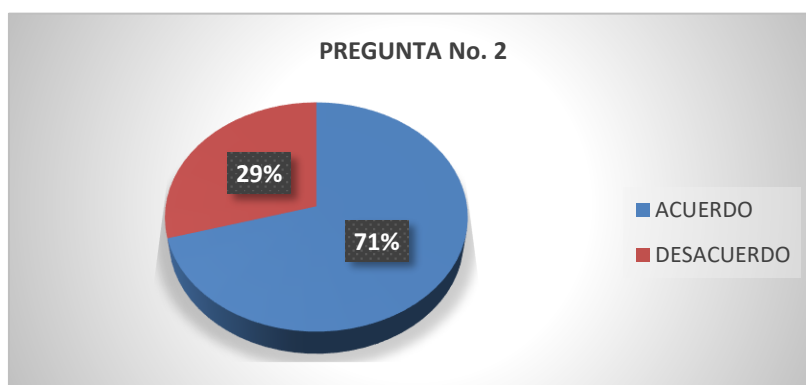
1. Un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	7	41%
<b>DESACUERDO</b>	10	59%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



2. Los empleados obedecen más los mandos amistosos que a los que no lo son (Acuerdo/Desacuerdo)

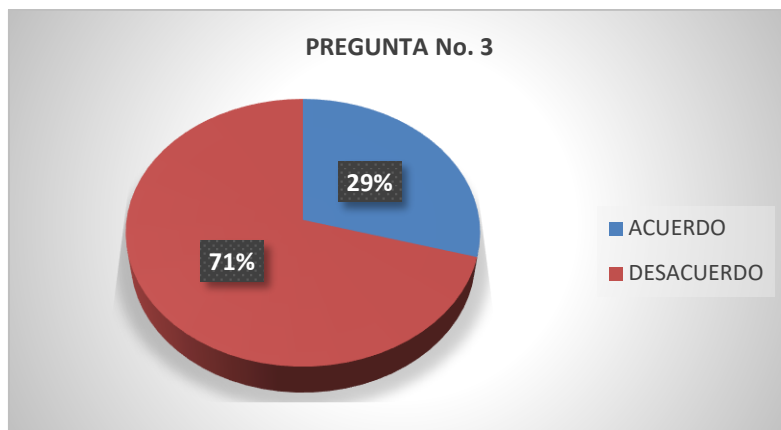
ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
ACUERDO	12	71%
DESACUERDO	5	29%
TOTAL	17	100%



3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.

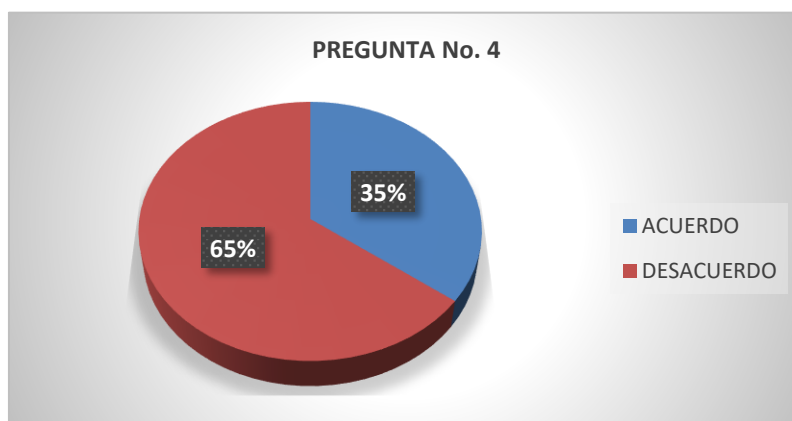
(Acuerdo /Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
ACUERDO	5	29%
DESACUERDO	12	71%
TOTAL	17	100%



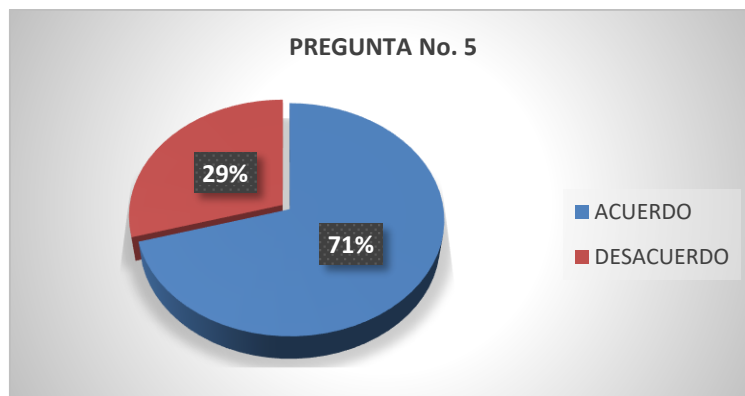
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
ACUERDO	6	35%
DESACUERDO	11	65%
TOTAL	17	100%



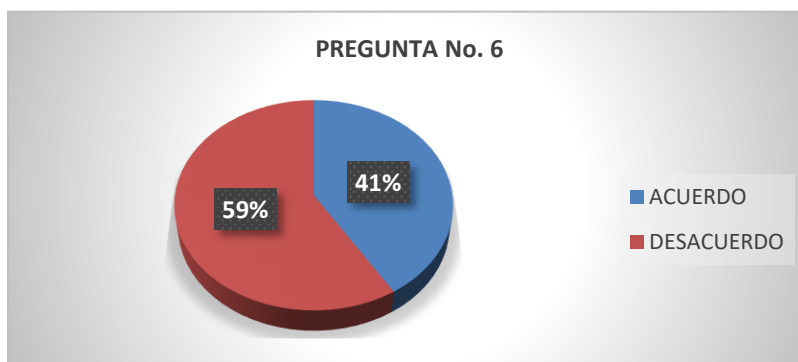
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
ACUERDO	12	71%
DESACUERDO	5	29%
TOTAL	17	100%



6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. (Acuerdo/Desacuerdo)

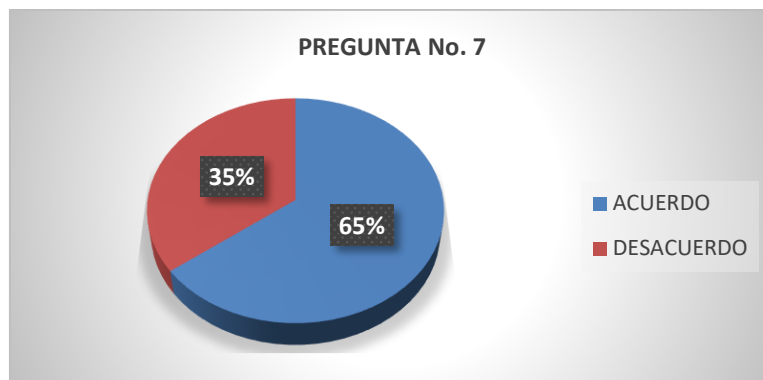
ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
ACUERDO	7	41%
DESACUERDO	10	59%
TOTAL	17	100%



7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. (Acuerdo/Desacuerdo)

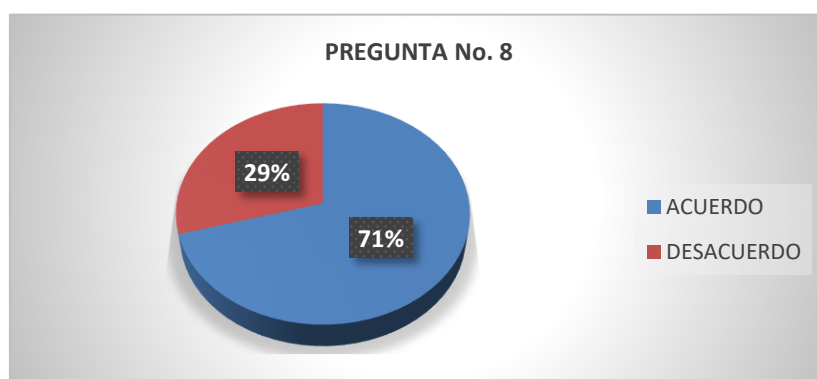
ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
ACUERDO	11	65%
DESACUERDO	6	35%
TOTAL	17	100%





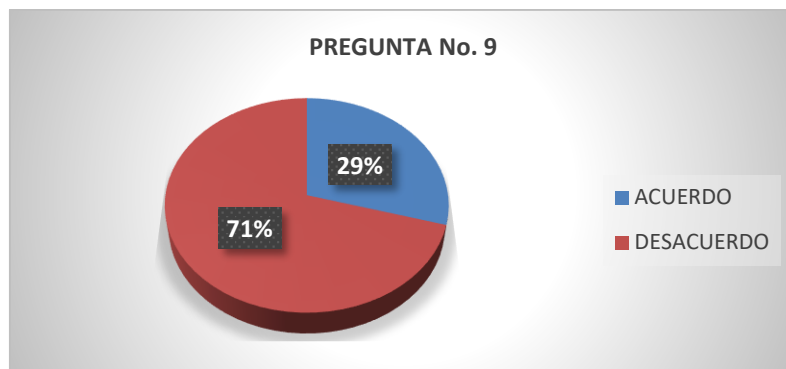
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
ACUERDO	12	71%
DESACUERDO	5	29%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



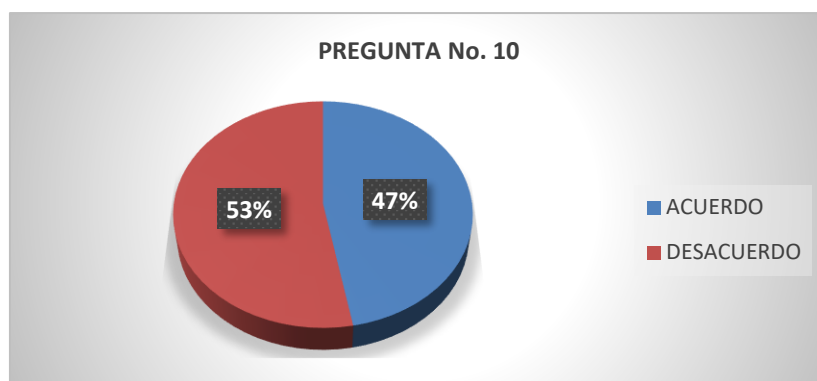
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
ACUERDO	5	29%
DESACUERDO	12	71%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



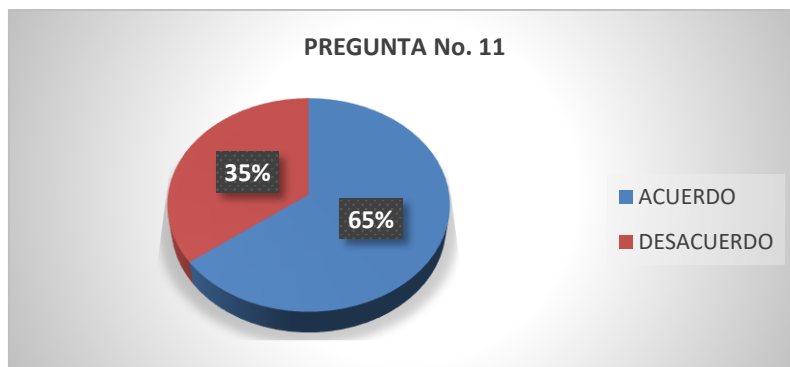
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
ACUERDO	8	47%
DESACUERDO	9	53%
TOTAL	17	100%



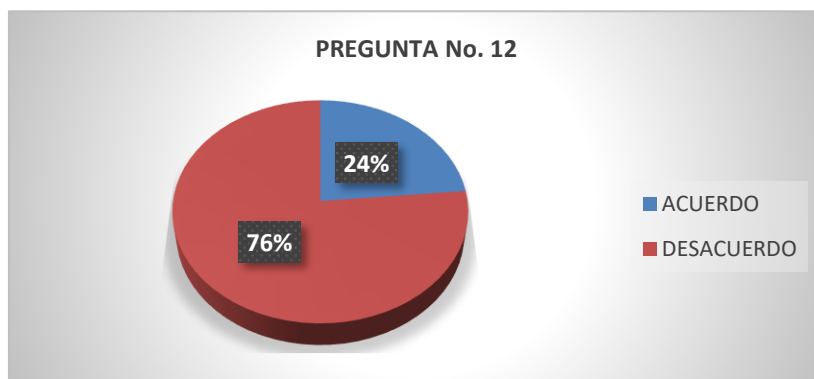
11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
ACUERDO	11	65%
DESACUERDO	6	35%
TOTAL	17	100%



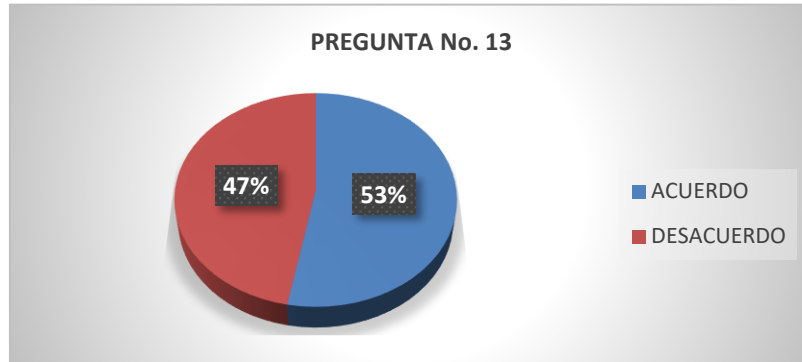
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	4	24%
<b>DESACUERDO</b>	13	76%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



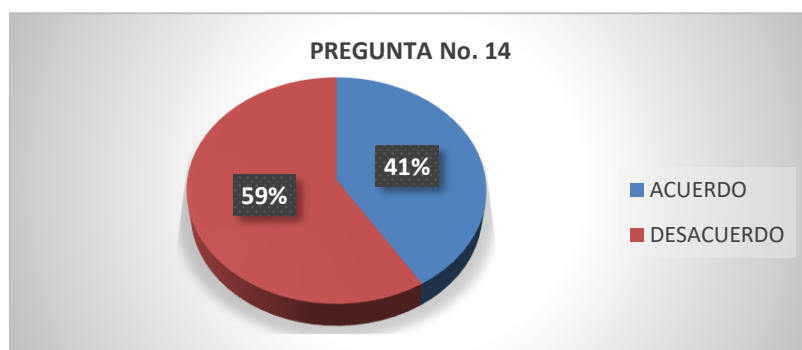
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	9	53%
<b>DESACUERDO</b>	8	47%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



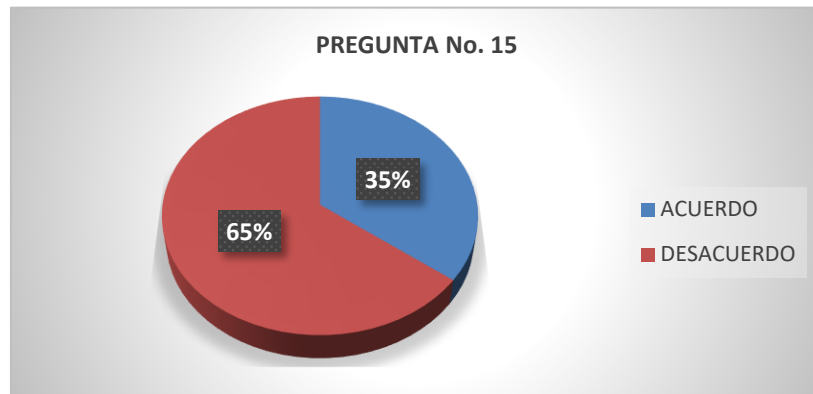
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	7	41%
<b>DESACUERDO</b>	10	59%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



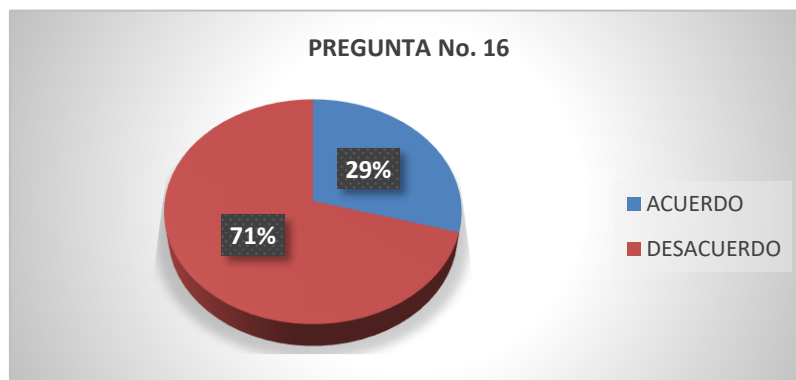
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	6	35%
<b>DESACUERDO</b>	11	65%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



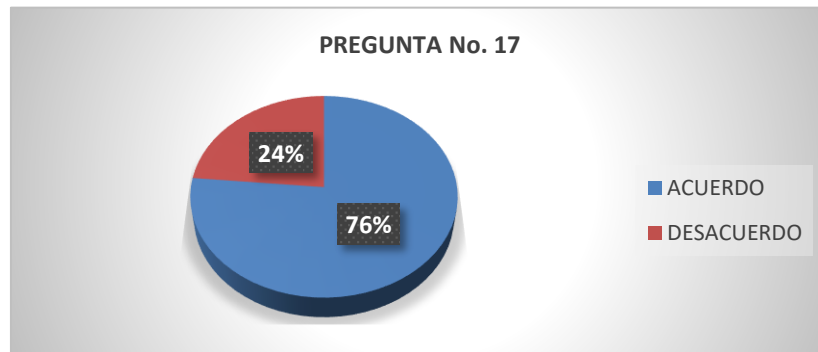
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	5	29%
<b>DESACUERDO</b>	12	71%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



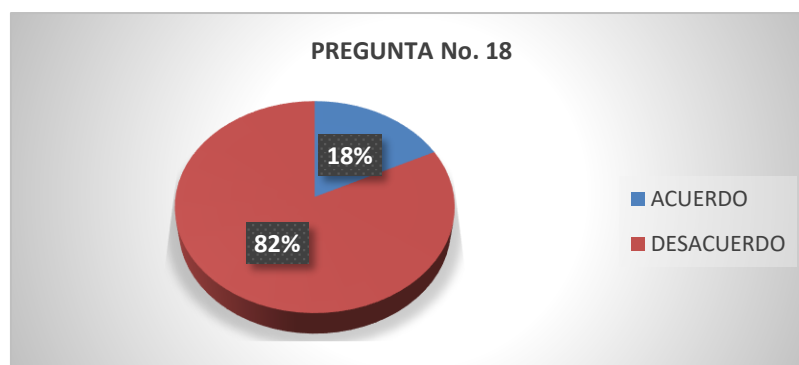
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	13	76%
<b>DESACUERDO</b>	4	24%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.  
(Acuerdo/Desacuerdo)

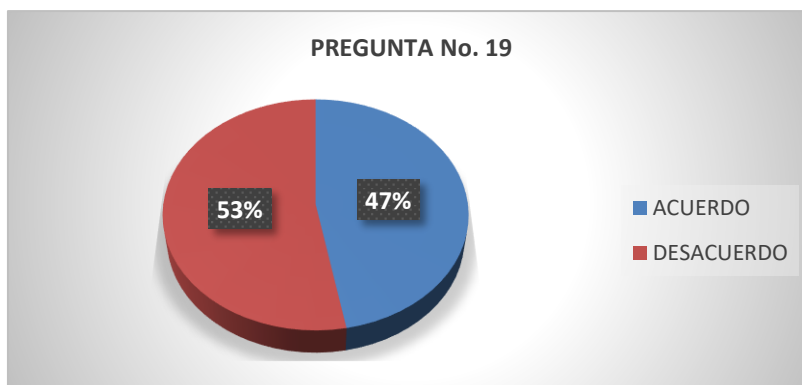
ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	3	18%
<b>DESACUERDO</b>	14	82%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.

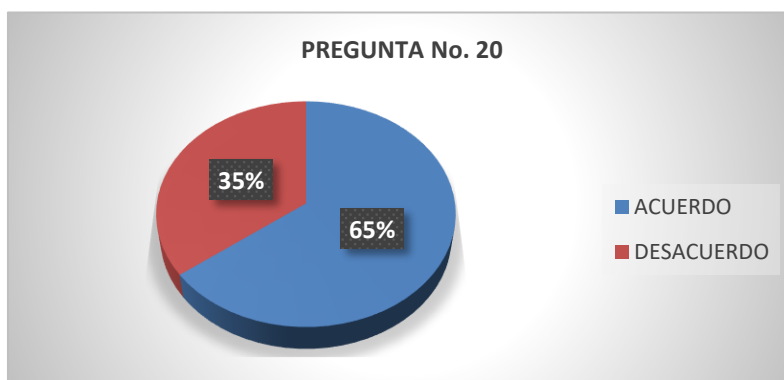
(Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	8	47%
<b>DESACUERDO</b>	9	53%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



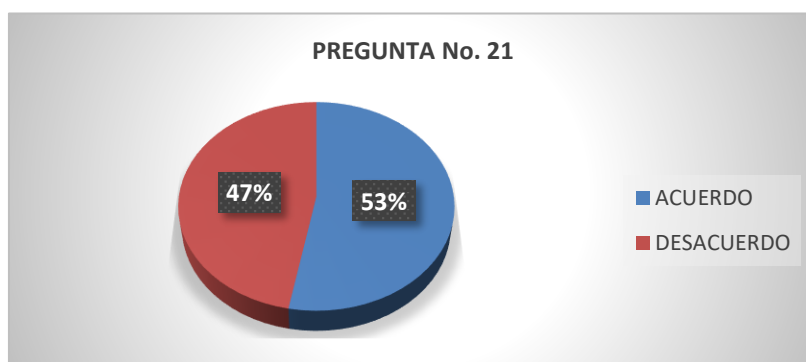
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	11	65%
<b>DESACUERDO</b>	6	35%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



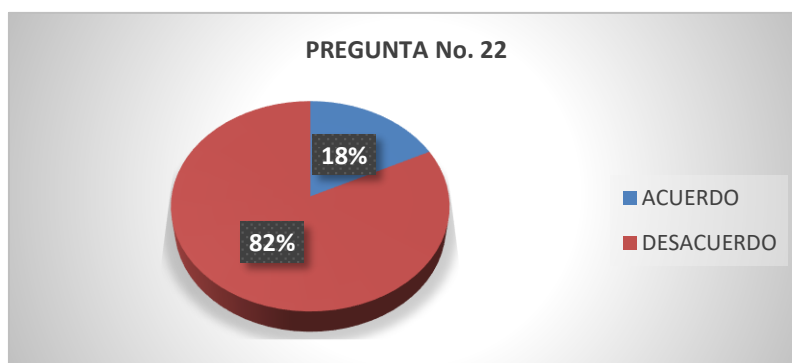
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	9	53%
<b>DESACUERDO</b>	8	47%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente aun subordinado cuando lo crea necesario. (Acuerdo/Desacuerdo)

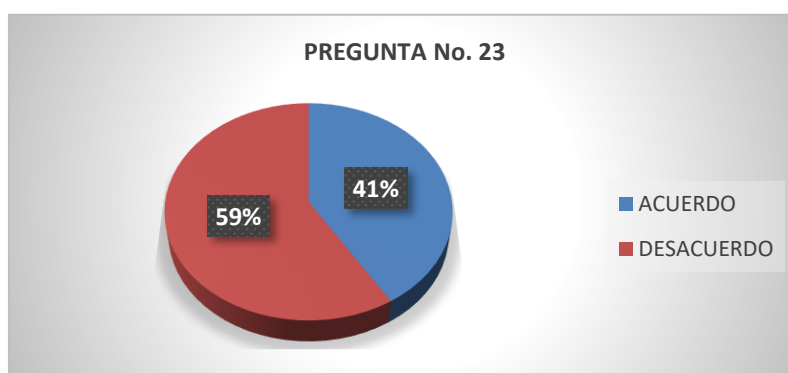
ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	3	18%
<b>DESACUERDO</b>	14	82%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>





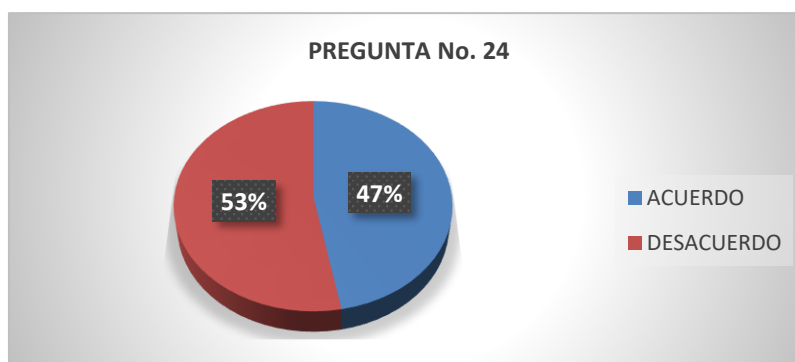
23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	7	41%
<b>DESACUERDO</b>	10	59%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



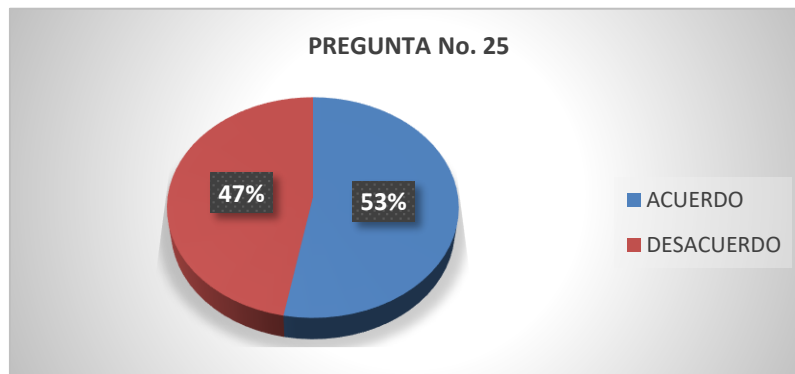
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	8	47%
<b>DESACUERDO</b>	9	53%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



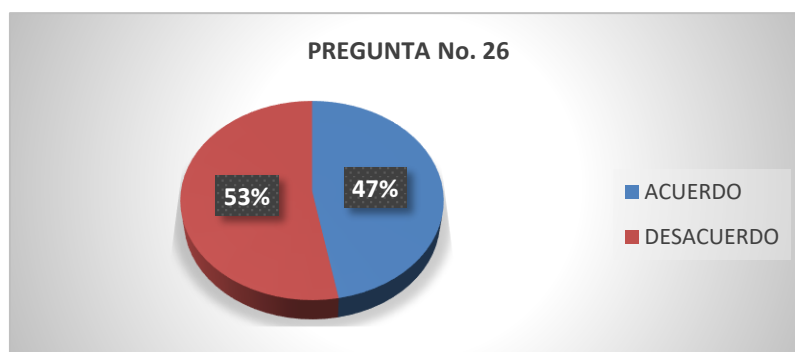
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	9	53%
<b>DESACUERDO</b>	8	47%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



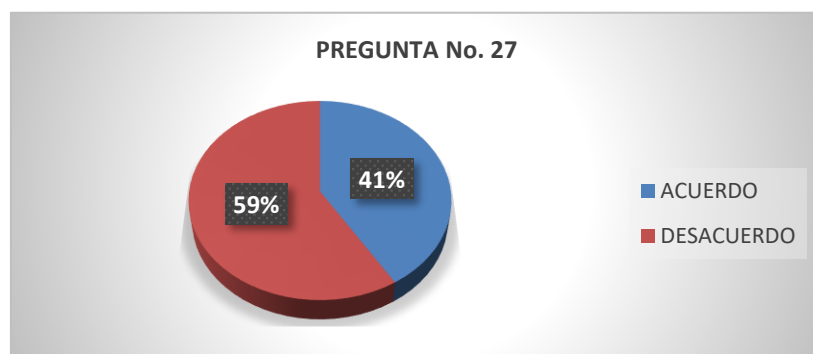
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	8	47%
<b>DESACUERDO</b>	9	53%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



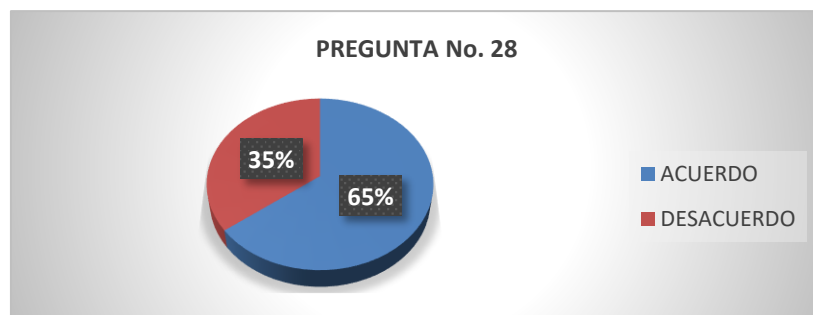
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	7	41%
<b>DESACUERDO</b>	10	59%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



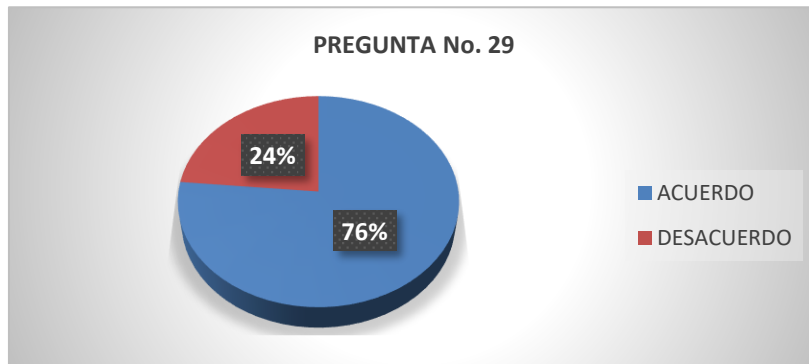
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	11	65%
<b>DESACUERDO</b>	6	35%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



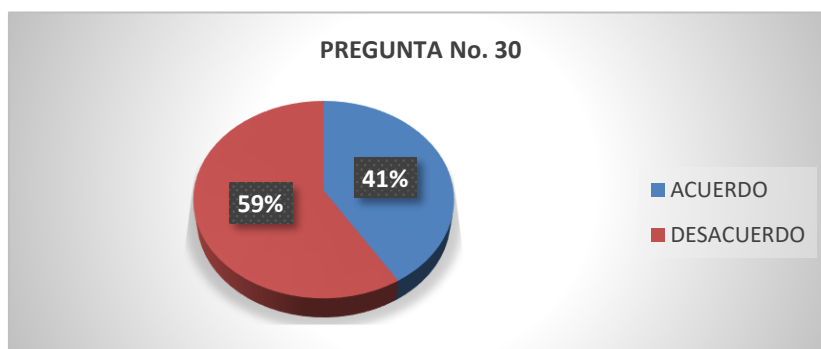
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	13	76%
<b>DESACUERDO</b>	4	24%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	7	41%
<b>DESACUERDO</b>	10	59%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

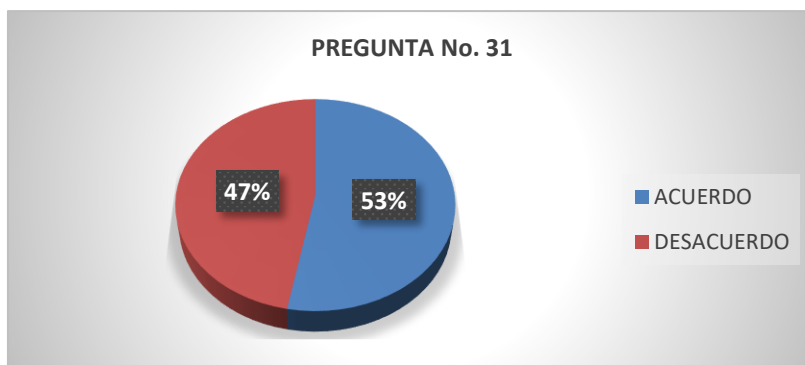


31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones

importantes.

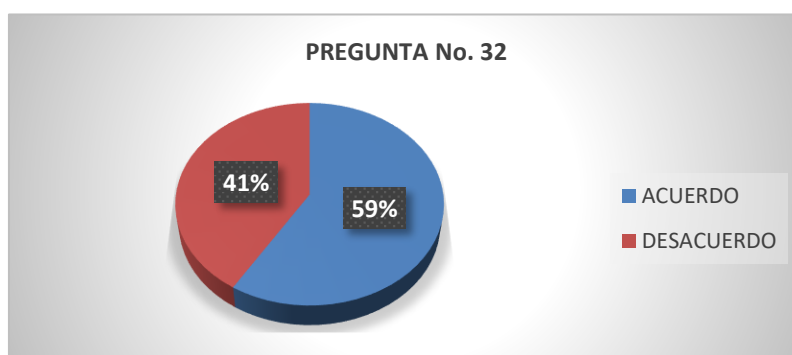
(Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	9	53%
<b>DESACUERDO</b>	8	47%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, alas asambleas. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
<b>ACUERDO</b>	10	59%
<b>DESACUERDO</b>	7	41%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>



33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. (Acuerdo/Desacuerdo)

ITEM	CANTIDAD	PORCENTAJE
ACUERDO	1	6%
DESACUERDO	16	94%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

