



**“LA RELACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS  
SUPERVISORES Y COORDINADORES CON LA INTENCIÓN DE  
ROTACIÓN DE LOS COLABORADORES: EVIDENCIA EN LA  
GERENCIA DE OPERACIONES DE UNA EMPRESA PRIVADA  
TRANSNACIONAL, EN EL RUBRO DE SERVICIOS DE MANEJO  
DE INFORMACIÓN”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por**

**Srta. Carmen Alva Cuzquén  
Sra. Gabriela Gutiérrez Carrera**

**Asesor: Profesor Enrique Saravia Vergara**

**2016**

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>v</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes .....	1
2. Caso de estudio .....	1
3. Definición del problema.....	2
4. Objetivo.....	3
5. Pregunta de investigación .....	3
6. Hipótesis.....	3
7. Justificación .....	3
8. Alcances del estudio.....	5
9. Limitaciones del estudio .....	5
10. Resultados esperados .....	6
<b>Capítulo II. Marco teórico.....</b>	<b>7</b>
1. Introducción .....	7
2. Liderazgo .....	7
3. Intención de rotación.....	12
4. Liderazgo e intención de rotación .....	17
<b>Capítulo III. Metodología.....</b>	<b>20</b>
1. Modelo teórico .....	20
2. Operacionalización de variables .....	21
3. Encuesta preliminar.....	21
4. Validación de encuesta.....	21
5. Encuesta definitiva .....	22
6. Población.....	23

7. Selección de la muestra.....	23
8. Procedimiento de recolección de datos .....	23
9. Ficha técnica de la encuesta .....	24
10. Técnicas de procesamiento de datos .....	24
<b>Capítulo IV. Análisis y resultados .....</b>	<b>25</b>
1. Composición de la muestra .....	25
2. Resultados de distribución de frecuencias de las variables .....	26
3. Resultados de media y desviación estándar de las variables.....	27
4. Comparación por segmentos .....	28
5. Confiabilidad del instrumento de medición y de los datos .....	34
6. Validez de dimensiones y variables .....	37
7. Resultados comparativos por segmentos .....	37
8. Validación de la hipótesis .....	38
<b>Capítulo V. Discusión y conclusiones .....</b>	<b>9</b>
1. Discusión y conclusiones .....	39
2. Futuras líneas de investigación .....	41
<b>Capítulo VI. Plan de acción.....</b>	<b>43</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>47</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>50</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>67</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Estructura factorial del MLQ.....	10
Tabla 2.	Factores que podrían originar la rotación.....	13
Tabla 3.	Modelo simplificado de Mobley .....	15
Tabla 4.	Distribución de la muestra participante.....	17
Tabla 5.	Distribución de reactivos del instrumento.....	21
Tabla 6.	Ficha técnica de la encuesta .....	24
Tabla 7.	Distribución por área.....	25
Tabla 8.	Distribución por edad.....	25
Tabla 9.	Distribución por tiempo de permanencia.....	25
Tabla 10.	Distribución por nivel educativo .....	26
Tabla 11.	Resultados de la encuesta aplicada a 189 colaboradores.....	26
Tabla 12.	Validez y confiabilidad.....	35
Tabla 13.	Variables eliminadas .....	37
Tabla 14.	Validación de hipótesis.....	38
Tabla 15.	Resumen de hipótesis validadas .....	39
Tabla 16.	Rasgos de liderazgo predominantes .....	40
Tabla 17.	Planteamiento del plan de acción .....	43

## Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de Fields: naturaleza del trabajo y la organización .....	51
Anexo 2.	Encuesta de percepción sobre los estilos de liderazgo e intención de rotación .....	51
Anexo 3.	Media y desviación estándar.....	54
Anexo 4.	Análisis de media y nivel de significancia por área .....	55
Anexo 5.	Análisis de media y nivel de significancia por edad.....	56
Anexo 6.	Análisis de media y nivel de significancia por tiempo de permanencia .....	57
Anexo 7.	Análisis de media y desviación y nivel significancia .....	59
Anexo 8.	Correlación según Spearman .....	61
Anexo 9.	Correlación según Pearson .....	65

## **Capítulo I. Introducción**

### **1. Antecedentes**

De acuerdo con la gerente de consultoría de la firma internacional de servicios profesionales Deloitte Costa Rica, las empresas están enfrentando una alta rotación de personal, debido a la desfasada y tradicional forma con la que administran a sus colaboradores (Leñero 2014). Esta afirmación se sostiene sobre la base de los resultados de un estudio realizado por Deloitte, cuyo objetivo fue entender mejor las razones por las que renuncian los colaboradores. Los resultados de dicha investigación determinaron que el motivo principal de la rotación es la falta de confianza en sus líderes. Este resultado se enfatizó aun más con los comentarios de los colaboradores obtenidos durante la realización del estudio; los comentarios más frecuentes fueron: la escasez de programas de capacitación, la falta de oportunidad de crecimiento, el exceso de trabajo y la poca o nula compensación.

### **2. Caso de estudio**

La empresa materia de estudio es una organización privada transnacional del rubro de servicios de manejo de la información. Al mes de abril de 2015, fecha en la que se inició el presente trabajo de investigación, la empresa contaba con un total de 707 colaboradores, los cuales se encontraban distribuidos en 4 gerencias. El mayor porcentaje (80%) pertenecía a la Gerencia de Operaciones, en tanto el 20% se encontraba distribuido entre las gerencias de Recursos Humanos, Comercial y Finanzas.

La Gerencia de Operaciones de la empresa cuenta con 9 áreas funcionales, que suman un total de 548 colaboradores. Una de las áreas funcionales es supervisada por un jefe. Existen otras 2 áreas de la gerencia que se encuentran descentralizadas en las locaciones de los clientes; los colaboradores que la integran están bajo la modalidad de destaque.

Las otras 6 áreas de la Gerencia de Operaciones se encuentran a cargo de supervisores y coordinadores, quienes dirigen a los colaboradores de forma directa. Estas áreas están conformadas por 350 colaboradores. Cabe precisar que es sobre este número de colaboradores que se desarrollará la presente investigación. El rango de edades de dicha población fluctúa entre 19 y 45 años, y el nivel académico predominante es secundaria completa.

Además, cabe mencionar que el índice de rotación de colaboradores en la Gerencia de Operaciones en el año 2014 fue de 18,5%.

### **3. Definición del problema**

En el Perú, la empresa Ipsos Perú experta en investigación de mercado, realizó un estudio, en el año 2013, sobre la rotación de los colaboradores, bajo el título “Talento: ¿estamos preparados para dejarlos ir?”. Los resultados del estudio señalaron que, en el Perú, el promedio anual de rotación de trabajadores es de 15%; sin embargo, precisaron que la cifra ideal debería ser 7%.

Asimismo, el estudio refiere que el sector industrial ostenta el menor nivel de rotación con 11,8%, y que el sector servicios es el que despunta con 18,6%. Ello significaría que las empresas de dicho sector no se encuentran preparadas para retener al talento y simplemente lo están dejando ir, o que parte del modelo de negocio de estas es la rotación.

En esta misma investigación se desprende que lo más atractivo para un trabajador es cambiarse de empresa por el factor sueldo, aunque este no es el único motivo. También se señala el ambiente de trabajo, la flexibilidad en los horarios y la relación con el jefe inmediato. Finalmente, el estudio concluye que los jóvenes son los más interesados en cambiar de trabajo (Ipsos Perú 2013).

De acuerdo con lo descrito y los resultados de las investigaciones planteadas por Deloitte e Ipsos Perú, se considera factible que el estilo de liderazgo refleje la forma en que las empresas administran a su personal, la manera en que sus colaboradores se relacionan entre sí y el hecho de que un colaborador decida o no permanecer en la organización en la que labora.

En ese sentido, se inicia el presente estudio con el fin de confirmar que en la Gerencia de Operaciones de la empresa transnacional del sector servicios existe una relación directa entre el estilo de liderazgo de los supervisores y/o coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores a su cargo.

#### **4. Objetivo**

El objetivo general de la investigación es establecer si existe una relación entre el estilo de liderazgo y la intención de rotación de los colaboradores de una empresa privada transnacional en el rubro de servicios de manejo de información.

Los objetivos específicos planteados son los siguientes:

- Explorar los diferentes estilos de liderazgo predominantes en los supervisores y/o coordinadores de la Gerencia de Operaciones.
- Explorar si existe relación entre el estilo de liderazgo identificado en el supervisor y/o coordinador con la intención de rotar del colaborador a su cargo.

#### **5. Pregunta de investigación**

¿En qué medida el estilo de liderazgo de los supervisores y/o coordinadores se relaciona con la intención de rotación de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de una empresa privada transnacional en el rubro de servicios de manejo de información?

#### **6. Hipótesis**

Demostrar la relación del estilo de liderazgo de los supervisores y/o coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores de la Gerencia de Operaciones de una empresa privada transnacional en el rubro de servicios de manejo de información.

#### **7. Justificación**

La permanente competencia que se presenta en los diversos sectores y mercados obliga a las empresas a buscar y a contar con colaboradores idóneos para el puesto indicado, con el fin de ser más competitivas. En este escenario, retener al talento se convierte en un gran reto para las compañías. Al respecto, se considera que esta nueva coyuntura también exige cambios en las formas de liderar de los gerentes, jefes, supervisores y/o coordinadores, para responder a las expectativas de sus equipos de trabajo y para retener a los talentos, buscando el desarrollo del colaborador y generando un buen clima laboral.



La empresa materia de estudio es una organización competitiva que busca retener el talento; sin embargo, en el año 2014 la cantidad de salidas de colaboradores tuvo mayor incidencia en el área operativa, que representa el 80% de esta organización, la Gerencia de Operaciones. Considerando que existen 29 supervisores y/o coordinadores que conducen las labores de los 350 colaboradores de dicha gerencia, (información actualizada al mes de abril del 2015 y proporcionada por la empresa), en dicho año el índice de rotación ha sido de 18,5%.

Este índice de rotación de colaboradores ha incidido en los costos relacionados con reclutamiento, selección, la inducción, la capacitación y desvinculación de personal. Asimismo, ha afectado la productividad del cumplimiento de contratos con los clientes y podría vulnerar la competitividad de la empresa, lo que conllevaría a tener obstáculos en la planeación del desarrollo organizacional. Además, produciría efectos en el clima laboral y en la actitud de los colaboradores hacia la organización.

Chiavenato señala que “la rotación del personal no es una causa, sino un efecto” (Chiavenato 2000), que, a su vez, es consecuencia de fenómenos externos e internos a la empresa. Como fenómenos externos el autor considera: la situación de oferta y demanda del recurso humano en el mercado, así como de las oportunidades de empleo, y dentro de los fenómenos internos: las políticas salariales, las políticas de beneficios, las oportunidades de crecimiento, la cultura, entre otros. Ambos fenómenos condicionan el comportamiento y la actitud del colaborador.

Ante este escenario que presenta la organización materia de estudio y de acuerdo con lo descrito en los párrafos precedentes, se analizará el estilo de liderazgo que ejercen los supervisores y/o coordinadores de la Gerencia de Operaciones, con la finalidad de comprobar cuáles son las dimensiones del estilo de liderazgo que podrían originar la intención de rotación.

En ese sentido, el estudio a desarrollar es empírico, cuantitativo, causal y concluyente.

Se considera que el trabajo de investigación será de utilidad para la empresa analizada, puesto que permitirá entender mejor el ambiente laboral, así como conocer el o los estilos de liderazgo predominantes.

## **8. Alcance del estudio**

La presente investigación identificará el estilo de liderazgo predominante de los supervisores y/o coordinadores de la Gerencia de Operaciones y su relación con la intención de rotación de los colaboradores.

A través de los instrumentos de medición y evaluación, se podrán generar recomendaciones y el plan de acción que permita mejorar la gestión del recurso humano de las áreas funcionales de la Gerencia de Operaciones de la empresa analizada, así como dar mayor relevancia al rol de los supervisores y/o coordinadores.

Se considera que los resultados de la presente investigación ayudarán a analizar la influencia que ejercen los diferentes estilos de liderazgo, respecto de la intención de salida de colaboradores de las áreas de organizaciones semejantes a la estudiada.

## **9. Limitaciones del estudio**

El estudio se circunscribe a una de las empresas de una organización transnacional de origen extranjero, que brinda soluciones de administración de información. En este contexto, la investigación se ejecutó únicamente en la Gerencia de Operaciones de la empresa, considerando como segmento objetivo a los colaboradores que laboran con el nivel jerárquico de “auxiliares” en las plantas que posee la organización en las provincias de Lima y Callao. Este escenario limita que las conclusiones se generalicen a las diferentes filiales en Latinoamérica u otras empresas de la competencia a nivel nacional.

Por otro lado, la complejidad del estudio impidió abordar todos los enfoques sobre liderazgo. El estudio del liderazgo es un tema muy amplio en el que interviene una gran cantidad de factores que pueden ser analizados desde diferentes perspectivas. Por ello, el trabajo solo aborda uno de los enfoques más difundidos dentro del ámbito de la medición de liderazgo en las organizaciones, que utiliza como instrumento el denominado *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), motivo por el que no se realizaron hallazgos de otros factores que también podrían ser relevantes.

Asimismo, respecto del constructo de intención de rotación, si bien existen varios enfoques que toman diferentes variables intervinientes en la intención de rotar, para los fines de la

investigación se ha considerado el modelo simplificado de Mobley. Este modelo señala como uno de los factores organizacionales al estilo de liderazgo, que podría originar en el colaborador la intención de rotar de la empresa donde labora.

En ese sentido y gracias a la amplia información recopilada, se considera que son muchos los motivos por los que un colaborador decide desvincularse de una organización. Sin embargo, el presente estudio se circunscribe al estilo de liderazgo.

Debido a las limitaciones expuestas, se estima que este trabajo de investigación será un precedente para investigaciones futuras.

## **10. Resultados esperados**

De acuerdo con la bibliografía revisada en empresas como la estudiada, la rotación de los colaboradores es un fenómeno laboral que impacta negativamente en la productividad de la organización y de su sector, puesto que representa la pérdida no solo de recursos financieros, sino también recursos humanos que son muy difíciles de recuperar.

Además, los costos de sustitución del capital humano involucran una serie de costos primarios y secundarios. Entre los costos primarios se encuentran: reclutamiento y selección, registro y documentación, entrenamiento y desvinculación; y entre los costos secundarios se encuentran: efectos en la producción y cambios en la actitud del personal (Chiavenato 2000).

Por ello, se considera que, con el resultado de la investigación, las organizaciones comprenderán que más allá del compromiso contractual y de la inversión en entrenamiento que realizan con cada colaborador, éste requiere ser liderado con un estilo que le proporcione las condiciones emocionales idóneas para ejecutar sus labores con buena actitud.

Por lo tanto, es relevante desarrollar el presente trabajo de investigación, que confirmará que el liderazgo es una de las principales variables que deberá ser reforzada para evitar la intención de rotación del capital humano en las organizaciones.

## **Capítulo II. Marco teórico**

### **1. Introducción**

Las cifras de las tasas de rotación voluntaria de colaboradores que actualmente enfrentan algunas organizaciones como la estudiada, podrían considerarse como números fríos, puesto que detrás de cada colaborador que renuncia a su empleo existe un motivo. Si bien las razones pueden variar, por lo general el intento de dejar el trabajo está asociado con su entorno personal o laboral, pudiendo ser el estilo de liderazgo de los jefes una razón asociada al entorno laboral.

Por ello, es importante empezar brindando una noción y conocimiento del significado de liderazgo, a través de conceptos y argumentos principales como su desarrollo teórico, para luego conocer cuáles son los estilos de liderazgo que existen y que influyen en los colaboradores. Asimismo, se comentará la importancia del liderazgo y como este contribuye de forma efectiva en el quehacer de un grupo de colaboradores.

Finalmente, se explicará la definición de intención de rotación, cómo se mide, cuáles son sus causas y factores relacionados, y cómo repercute en los costos de una empresa, para así concluir con la relación que existe entre liderazgo e intención de rotación.

### **2. Liderazgo**

El liderazgo existe en todos los aspectos de la vida social: en la relación de padres e hijos, en la escuela, en los grupos formales e informales, en el mundo político, en el empresarial y en el de las instituciones públicas, entre otros. El autor Casares señala que “en las organizaciones, los líderes adoptan una variedad de estilos, que reflejan la forma en que opera la organización y la manera en que sus colaboradores se relacionan entre sí” (Casares 1994).

La noción de liderazgo ha sido conceptualizada de diferentes maneras. Por ejemplo, para Santos (2008), el liderazgo es el “proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”. Por otro lado, Robbins y Judge (2013) entienden el liderazgo como “la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas”.

En tanto, Peter Drucker (2014) señala: “No se trata de una personalidad magnética, eso puede ser solo facilidad de palabra; tampoco de hacer amigos o influir sobre las personas, eso es adulación. El liderazgo es lograr que las miradas apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales”.

En el libro *Exploring Leadership: Individual, Organizational, and Societal Perspectives*, se identifican las cuatro formas en las que hoy en día el liderazgo puede ser concebido: “i) es un proceso, ii) que implica influencia, iii) que ocurre en un contexto grupal, y iv) está dirigido hacia la obtención de metas” (Bolden *et al.* 2011). En ese orden de ideas, los autores definen el liderazgo como “un proceso donde un individuo influye en un grupo de individuos para lograr una meta en común” (Bolden *et al.* 2011).

De acuerdo con la investigación desarrollada por Nader y Castro Solano en el 2007, a lo largo del tiempo se ha llevado a cabo el estudio del liderazgo desde diferentes disciplinas y perspectivas. Uno de los primeros estudios se basó en los rasgos de los líderes (Carlyle 1993), y en modelos conductuales como los de la Universidad de Ohio (Stogdill *et al.* 1962). Otros estudios optaron por los modelos situacionales, tales como la teoría del intercambio líder seguidor (Scherienseim *et al.* 1999), el modelo camino meta (Evans 1970, Fiedler 1967, House 1971, House y Dessler 1974, y House y Mitchell 1974), el modelo de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard 1969) y otros estudios consideraron variables que podrían influenciar en el ambiente y en la persona (Yukl 2002).

En la actualidad, uno de los modelos con mayor investigación es el propuesto por Bernard Bass (1985), que asume la concepción del liderazgo carismático como modelo de liderazgo transformacional. Bass señala que “los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la importancia y el valor de los resultados” (Nader y Castro Solano 2007). Esta aseveración fue completada por el autor Riggio (2006), mencionando que la gama de conductas que pueden mostrar los líderes transformacionales es amplia.

Si bien ambos autores coinciden en que los líderes se caracterizan como: “ejemplos a seguir (carisma), proveen significado a las acciones de sus subordinados (inspiran), alientan la búsqueda de soluciones alternativas a problemas cotidianos (estimulan intelectualmente) y suelen preocuparse por las necesidades individuales de sus subordinados (consideración individualizada)” (Nader y Castro Solano 2007). Asimismo, Bass hace una mayor precisión

señalando que los líderes transaccionales son los que utilizan intercambios y negocian con los subordinados a cambio del logro de objetivos y metas organizacionales (recompensa contingente) supervisando de cerca las actividades para evitar posibles errores en los procedimientos y normas establecidas (dirección por excepción).

Por otro lado, Bass y Riggio (2006) señalan que el modelo de liderazgo transformacional ha evolucionado hacia un modelo denominado “Liderazgo de rango completo”. En este nuevo modelo se incorpora una última dimensión denominada *laissez faire*, considerada como un estilo de liderazgo negativo, porque evita tomar decisiones y el uso de autoridad (Nader y Castro Solano 2007).

El liderazgo transformacional surge a partir de la definición elaborada por James MacGregor Burns (1978), que explica este estilo de liderazgo como el de aquellas personas que tienen visión y son capaces de influenciar en las expectativas y motivaciones de un equipo de trabajo, así como administrar el cambio en la organización. Posteriormente, Bernard M. Bass (1990) desarrolló la teoría del liderazgo transformacional definiendo a los líderes como personas que son capaces de generar confianza, respeto y admiración en sus colaboradores, centrándose en la creación de equipos, la motivación y la colaboración con los trabajadores en los diferentes niveles de una organización para lograr un cambio.

Bass (1990) determinó cuatro componentes que diferencian el citado tipo de liderazgo, con las siguientes características:

- i) Estimulación intelectual: El líder fomenta, de forma intensiva, la creatividad entre sus seguidores, alentándolos a explorar nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades, en beneficio de la empresa.
- ii) Consideración individualizada: El líder mantiene una comunicación a nivel individual y colectivo. De este modo, se asegura que se compartan nuevas ideas.
- iii) Inspiración y motivación: El líder logra transmitir su motivación y pasión, lo que conduce al trabajador a producir más y sentirse parte de la organización.
- iv) Influencia idealizada: Surge en los colaboradores como consecuencia de la confianza y respeto que tienen depositados en el líder.

Cabe precisar que con las características descritas por el autor, los líderes transformacionales logran mayores niveles de esfuerzo extra, eficacia y satisfacción de sus colaboradores. Asimismo, se asocia este tipo de liderazgo a mayores tasas de productividad. Por tanto, gracias

a esto es que podrían surgir nuevos líderes transformacionales dentro de la organización (Salas 2013).

De acuerdo con lo investigado y comentado, se recoge el punto de vista de Fernando Molero Alonso (2010) respecto a lo investigado por los especialistas en temas de liderazgo Bernard Bass y Bruce Avolio. El autor refiere que la aportación más importante de los investigadores ha sido llevar el modelo teórico descrito a través de la herramienta *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), la misma que desde 1985 es considerada como el instrumento más usado para medir el liderazgo en las organizaciones (Avolio y Bass 2004).

Desde hace 2 décadas se han encontrado 182 investigaciones, que señalan el uso del MLQ en organizaciones como una herramienta para medir el estilo de liderazgo predominante. Este cuestionario se fundamenta teóricamente en lo señalado por Bass (1985) respecto de la existencia de 2 tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional.

El MLQ cuenta con varias versiones, una de las primeras fue la propuesta por Bass en la década de 1990, esta versión MLQ-5R constaba de 70 reactivos.

En 1995, Bass y Avolio modificaron el cuestionario original y constituyeron así la última versión denominada MLQ-5X (forma corta), que consta de 45 reactivos.

**Tabla 1. Estructura factorial del MLQ**

Factores de liderazgo transformacional	
Influencia idealizada atribuida	Los líderes altos en este factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos
Influencia idealizada conductual	Tiene el mismo significado que el factor anterior pero los ítems que lo miden están centrados en conductas específicas
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Asimismo, el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que puedan plantearse
Consideración individualizada	Los líderes altos en este factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o <i>coaches</i>

Factores de liderazgo transaccional	
Recompensa contingente	Mediante el uso de las conductas descritas en este factor el líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimiento cuando se consiguen los objetivos
Dirección por excepción activa	Este tipo de líderes se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización
Liderazgo pasivo/evitador	
Dirección por excepción pasiva	Estos líderes suelen dejar las cosas como están y, en todo caso, solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios
<i>Laissez-faire</i>	Señala a aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicados en los asuntos importantes

Fuente: Bass y Avolio, 1997. Elaboración propia.

La estructura del factorial MLQ presentada ha sido utilizada en la investigación para abordar la percepción del estilo de liderazgo de los supervisores y/o coordinadores de la gerencia evaluada. Ello se debe al amplio uso del MLQ como herramienta de medición, por sus características, coherencia teórica y por sus constantes revisiones técnicas.

En ese sentido, para la medición se ha tomado la versión MLQ 5X, la que se aplica a través de una encuesta. Al respecto, cabe precisar que si bien la versión corta del MLQ consta de 45 reactivos relacionados con el constructo liderazgo y la versión larga de 82, se optó por considerar 65 reactivos en la encuesta, sin desmedro de desviar la objetividad de la misma. Se descartó la versión de 45 por considerarla insuficiente para captar la información que se requería, y la de 82 porque resultaba más extensa y tediosa de contestar para el público objetivo.

La decisión de optar por 65 reactivos en la medición se sustenta sobre la base del estudio “Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno” elaborado por Carolina Vega y Gloria Zavala, presentado en enero del 2004 ante la Universidad de Chile, para la obtención del grado de Psicología. En este documento, el criterio de los jueces del estudio (en este caso la opinión de expertos) señaló que la medición de las variables de alto orden como son el liderazgo transformacional, el transaccional y el *laissez-faire*, solo requiere los 9 factores descritos y no los 12 factores (variables directas) que componen el modelo. En ese sentido, se descartan las otras 3 variables directas del modelo MLQ versión larga: satisfacción, efectividad y esfuerzo extra.



### 3. Intención de rotación

Después de revisar varias definiciones acerca del término rotación de colaboradores, se resolvió definirla como el volumen de personas que ingresan en la organización o las que salen de ella, es decir, la fluctuación de colaboradores entre una organización y su entorno. Para expresar esta variación mediante una unidad de medida, se relacionaron porcentualmente los ingresos y las salidas con la cantidad promedio de colaboradores que, a determinada fecha, pertenecen a la empresa (Barak 2001).

Para entender cuáles son las causas y las consecuencias que conlleva la rotación de los colaboradores, se revisaron diversos estudios relacionados con el abandono de los puestos de trabajo. Según lo encontrado, resulta importante destacar previamente la diferencia que existe entre la rotación voluntaria y la involuntaria. Así, el primer concepto se refiere a la “renuncia” y consiste en el proceso de separación que inicia el colaborador con relación a la organización para la que labora. El segundo concepto se conoce como “despido” y es iniciado por la empresa, lo cual tiene por fin culminar con la relación laboral entre la partes (Barak 2001).

Respecto de lo definido como rotación voluntaria, se reconoce que esta desvinculación laboral por decisión propia del colaborador genera gran impacto en las organizaciones, sobre todo por los costos que implica (Chiavenato 1999). La razón por la cual las áreas de recursos humanos en las organizaciones se plantean, cada año, reducir los niveles de rotación voluntaria mediante la elaboración de planes estratégicos, políticas o prácticas empresariales que les permitan controlar las variables que podrían influenciar en el incremento del indicador.

Por otro lado, vinculado a los conceptos de rotación descritos, se encontró estudios que refieren que el mejor predictor de rotación es la intención de salida, noción que es muy usada para evaluar cómo se relaciona la rotación con otras variables, entre ellas el estilo de liderazgo (Barak 2001). En ese sentido y dado que en la presente investigación se analiza la relación de la variable estilo de liderazgo con la intención de rotación de los colaboradores, se considera conveniente ampliar la definición del término “intención de rotación voluntaria”.

Para tal efecto, se adaptó la definición elaborada por Vázquez (2001), que la explica como la actitud, deseo o planes del colaborador para retirarse o dejar la empresa para la que labora, aún sin concretar la acción de retiro formal. En esa línea, se describen las variables y/o factores que podrían originar la rotación (Domínguez *et al.* 2014).

**Tabla 2. Factores que podrían originar la rotación**

FACTORES			
Actitudes hacia el trabajo	Actitudes hacia la organización	Actitudes hacia el exterior Individuo	Individuo
Ajustarse al trabajo	Apoyo	Agresión verbal del cliente	Actitud para tomar riesgos
Autoeficacia percibida	Tipos de Conductas	Alternativas laborales	Aspiraciones
Autonomía	Apego	Apoyo social	Inteligencia emocional
Claridad de las tareas	Justicia percibida	Balance trabajo-familia	Factores individuales
Claridad en el rol	<i>Tipos de Liderazgo</i>	Brecha percibida de oportunidades externas e internas	Motivación intrínseca

Fuente: Domínguez, Roncancio y Sergio, 2014. Elaboración propia.

Sobre el particular y a fin de brindar mayor profundidad teórica para explicar tanto la intención como la decisión del colaborador de rotar voluntariamente, así como los factores que probablemente se relacionan con este proceso, se escogieron algunos modelos conceptuales encontrados en la bibliografía investigada que se consideran relevantes.

a) Modelo de Fields

Para Fields (2005) son cuatro las variables relacionadas con la rotación de personal: i) las características del colaborador (edad, nivel educativo, tiempo de permanencia en la empresa, el género y las responsabilidades familiares); ii) la naturaleza del trabajo (seguridad laboral, autonomía del cargo en la toma de decisiones, estrés y satisfacción laboral); iii) la naturaleza de la organización (los incentivos, la medición del desempeño y el estilo de supervisión y control); y iv) los factores externos (tasa de desempleo y el mercado laboral) (ver anexo 1).

b) Modelo integral de decisión de abandono del colaborador

Este modelo desarrollado por John Boudreau y George Milkovich, en su libro Dirección y Administración de Recursos Humanos (1994), analiza la problemática de la rotación de los colaboradores, planteando que la rotación se produce por tres factores: la organización, el colaborador y el mercado laboral.

Según los autores, estos factores podrían repercutir en la percepción del colaborador respecto de su puesto de trabajo actual. De acuerdo con los valores y/o necesidades individuales que el colaborador posea, se podría generar una mayor atracción hacia su actual puesto o este podría optar por buscar un nuevo empleo.

Por otro lado, el modelo considera que los factores mercado laboral y características individuales del colaborador no pueden ser controlados con facilidad por la organización, lo que podría influir significativamente en la intención y decisión de los colaboradores para abandonar la organización.

### c) El modelo simplificado de Mobley

Este modelo identifica un rango de factores que podría ocasionar que el colaborador opte por abandonar la organización donde actualmente labora. Para Mobley (1980), la rotación voluntaria del colaborador es un proceso cognitivo e individual en sí mismo, que se centra en variables antecedentes (variables organizativas, individuales y del entorno), variables afectivas (satisfacción) y variables cognitivas (intención de buscar, intención de abandonar).

El modelo considera principalmente dos determinantes: la satisfacción o insatisfacción que experimenta el colaborador respecto a su puesto de trabajo actual, y si éste le permite cubrir sus necesidades y expectativas. En efecto, si el colaborador se encuentra insatisfecho y le atraen las alternativas que ofrece el mercado de trabajo, se inclinará por nuevas oportunidades laborales y, por ende, a rotar. Todo lo contrario sucedería si el colaborador se sintiese satisfecho con su actual puesto de trabajo.

**Tabla 3. Modelo simplificado de Mobley**

<b>ROTACION VOLUNTARIA</b>	<b>VARIABLES ANTECEDENTES</b>	<b>VARIABLES AFECTIVAS</b>	<b>VARIABLES COGNITIVAS</b>
	<b>FACTORES ORGANIZACIONALES</b>	<b>SATISFACCION LABORAL</b> Interacción entre los factores organizacionales y personales, aunado a las necesidades y expectativas del colaborador	<b>INTENCION DE BUSCAR</b>
	- Políticas y practicas organizacionales - Clima laboral - Estilos de supervisión - Relaciones interpersonales		Busca alternativas de trabajo en otras organizaciones
	<b>FACTORES PERSONALES</b>		<b>INTENCION DE ABANDONAR</b>
	Características socio - demográficas: género, edad, nivel educativo, responsabilidad familiar		Compara las alternativas del mercado laboral y toma una decisión
	<b>FACTORES DEL ENTORNO</b>		
	La oferta y demanda laboral		

Fuente: Mobley, 1980. Elaboración propia.

Descripción de las variables del modelo:

- Variables antecedentes
  - Factores organizacionales: Las políticas y prácticas organizacionales, el clima laboral, el contenido de trabajo, los estilos de supervisión, las relaciones interpersonales con los equipos de trabajo, las condiciones de trabajo, la misión, la visión y los valores de la empresa, entre otros, son algunos ejemplos de la vasta cantidad de factores organizacionales que podrían originar en el colaborador la intención de rotar de la empresa donde labora.
  - Factores personales: Por lo general, la rotación de personal voluntaria es asociada a las características sociodemográficas de los colaboradores, siendo los principales factores que influyen en su toma de decisiones respecto a mantenerse o retirarse de la organización: la edad, ya que las expectativas de empleo no son las mismas para las diversas edades; el género; el nivel educativo, puesto que evidentemente la posibilidad de encontrar empleo está fuertemente asociada a los estudios y la experiencia laboral que posea la persona; el estado civil y número de dependientes, también influyen en la decisión de abandonar la organización porque las necesidades de sobrevivencia pueden ser diferentes para una persona casada y para una soltera.

- Factores del mercado laboral: El mercado laboral donde converge la oferta y demanda por trabajo presenta ciertas características que lo hacen completamente diferente de otros tipos de mercado, dado que este se relaciona directamente con la libertad de los trabajadores y la necesidad de garantizar la misma. Los mercados laborales están regulados por el Estado, el cual, a través de la legislación laboral, establece las normas y las pautas que deben regir las relaciones laborales.
  
- Variables afectivas

Sobre la satisfacción laboral se han determinado definiciones diversas; sin embargo, no en todos los casos reflejan la diversidad de variables que podrían incidir en la satisfacción laboral. Al respecto, en el modelo que propone Mobley se considera que la satisfacción laboral está fuertemente influenciada por las percepciones que se generan en la persona sobre su trabajo actual, las mismas que se forman a partir de la interacción entre los factores organizacionales y los factores personales, sus necesidades y sus expectativas. Como resultado de esta interacción se acabará determinando los niveles personales de satisfacción o insatisfacción.

- Variables cognitivas

El modelo define la intención de buscar otras alternativas de trabajo como la búsqueda activa y consciente de ofertas laborales en otras organizaciones, con el fin de establecer comparaciones entre el empleo actual y las ofertas laborales del mercado y así tomar o no la decisión de abandonar la organización. La evidencia empírica de esta intención estaría compuesta por todas y cada una de las estrategias que emplea el individuo, en el mercado laboral, con el fin de conseguir o cambiar de empleo (Vandenberg y Nelson s.f.).

De los modelos sobre rotación descritos (Fields, Boudreau – Milkovich y Mobley s.f.), para los fines de la presente investigación se considera que el modelo simplificado de Mobley explica mejor la correlación negativa entre el estilo de supervisión (factor organizacional y factores personales en las variables antecedentes) y la rotación, razón por la que se tomará en cuenta para comprobar la hipótesis.

#### 4. Liderazgo e intención de rotación

Para comprender las actitudes de un colaborador hacia la organización donde labora, se ha evidenciado durante el desarrollo de la investigación lo importante que es conocer la percepción del trabajador respecto de su superior inmediato. Por ello, se han seleccionado cuatro investigaciones en las que se destaca que una buena relación entre un jefe y su colaborador a cargo puede mejorar la actitud de este último hacia la organización, la percepción que el colaborador tiene de su jefe inmediato, así como también influir en la disminución del índice de intención de rotar del colaborador, así como en los costos de la organización.

El primer estudio que se resalta es el elaborado por los autores Domínguez, Roncancio y Sergio (2014). En este estudio se evaluaron 48 casos en 15 países diferentes: China, Estados Unidos, Holanda, Alemania, Canadá, India, Nueva Zelanda, Noruega, Israel, Korea, Turquía, Australia, Emiratos Árabes Unidos, Francia y Zimbabue, con una muestra de 35.804 colaboradores de empresas de diferentes rubros.

**Tabla 4. Distribución de la muestra participante**

<b>Tipos de empleado participantes</b>	<b>Población</b>	<b>Tamaño de la muestra</b>
Empleados maduros	12.055	33,67%
Empleados generales	7.199	20,11%
Empleados de empresas de servicio y hospitalidad	5.727	16,00%
Empleados de salud	4.646	12,98%
Empleados de países diferentes	1.931	5,39%
trabajadores del servicio publico	1.902	5,31%
Empleados de instituciones financieras y aseguradoras	1.272	3,55%
Empleados niveles gerenciales	1.072	2,99%
Total	35.804	

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de esta evaluación refirieron 89 variables que influyen en la intención de rotar de los colaboradores de una organización. Estas variables, se encuentran divididas en cuatro categorías: i) actitudes hacia el trabajo, ii) actitudes hacia la organización, iii) actitudes hacia el exterior y iv) variables relacionadas a la persona.

De las 89 variables que pueden afectar la intención de rotación, la mayor frecuencia se encuentra en las actitudes hacia la organización con un 62,92%, 13,13% en actitudes hacia el exterior, 11,24% en actitudes relacionadas a la persona y el 10,11% en actitudes hacia el trabajo. En esa línea, dentro de la variable actitudes hacia la organización, se encontraron 7

dimensiones: apoyo, tipos de conducta, apego, justicia percibida, estilos de liderazgo, políticas y prácticas, tensión y desgaste.

Con los resultados que se obtuvieron, se demostró la existencia de una relación entre las variables descritas y la intención de rotar. Por ello, el estudio concluye que a mayor tendencia de un liderazgo favorable o idealizado, menor será la intención de rotación.

El segundo estudio se llevó a cabo en un hospital de Jordán en el que participaron 600 enfermeras, elegidas aleatoriamente. En esta investigación, se tuvo como propósito explorar si existe una relación significativa entre los factores organizacionales: liderazgo, mejores oportunidades y mejor salario, con la intención de rotación. El estudio reveló una relación significativa entre el salario y el liderazgo con la intención de rotación de las enfermeras (Mohammad Alhamwan 2015). En ese sentido, el investigador concluyó que la intención de rotar podría ocasionar efectos destructivos en la proyección profesional de las enfermeras, hospitales y organizaciones en general, puesto que es uno de los mayores problemas que enfrentan las empresas, debido a los altos costos y pérdidas que les podría ocasionar.

El tercer estudio investiga la relación entre los estilos de liderazgo, el compromiso organizacional y la intención de rotación en el sector de seguros de Pakistán, y se centra en el efecto de la mediación del compromiso organizacional entre los estilos de liderazgo y la intención de rotar. 170 cuestionarios fueron distribuidos entre los colaboradores que trabajan en diferentes niveles jerárquicos (no niveles gerenciales ni de gestión) y 121 fueron devueltos, lo que indica una tasa de respuesta del 71,2%.

En los hallazgos de este estudio se encontró una relación entre la intención de rotar y los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, lo que reveló que los encuestados tienen mayor inclinación hacia un estilo de liderazgo transformacional (relacionado con el compromiso y la intención de rotar) que un estilo transaccional. Esta investigación mostró que los subordinados que trabajaron con líderes transformacionales se sentían más comprometidos en trabajar en el sector de seguros (Gul 2012).

El cuarto estudio ha examinado la influencia que existe entre el estilo de liderazgo transformacional con la intención de rotación voluntaria de los trabajadores del sector bancario de Ghana, y el efecto moderador de optar por un empleo alternativo. En esta investigación, se utilizó como herramienta una encuesta de alternativas múltiples en la que participaron 305

trabajadores del sector bancario. Como resultado del estudio, se encontró que el estilo de liderazgo transformacional está relacionado negativamente con la intención de rotación voluntaria de los trabajadores de las organizaciones. Sin embargo, la disponibilidad de optar por otras oportunidades de empleo no guardó relación con el estilo de liderazgo transformacional ni con la intención de rotación (Amankwaa y Anku-Tsede 2015).



### Capítulo III. Metodología

#### 1. Modelo teórico

La metodología en la que se enmarca esta investigación es de naturaleza no experimental, y corresponde a un estudio correlacional, que implica la comprobación de la hipótesis: demostrar la relación del estilo de liderazgo de los supervisores y/o coordinadores pertenecientes a la Gerencia de Operaciones de una empresa privada transnacional en el rubro de servicios de manejo de información, con la intención de rotación de los colaboradores a su cargo.

Para lograr el propósito del presente estudio, se eligió como método de investigación y de recolección de datos la herramienta MLQ (Bass 1985), con las nueve subdimensiones que esta involucra. Se optó por el citado instrumento, porque evalúa los tres estilos de liderazgo propuestos en la investigación y porque ha recibido constantes revisiones (Avolio *et al.* 1995).

La aplicación de la herramienta se realizó a través de una encuesta, la misma que constó de 65 reactivos relacionados con el constructo liderazgo del Modelo MLQ. Este modelado mide tres (3) estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y *laissez-faire*, que consideran las nueve (9) subdimensiones que forman parte del modelo.

Por otro lado, con el fin de asegurar el análisis de la relación entre los constructos estilo de liderazgo e intención de rotación, se decidió incorporar a la encuesta de liderazgo seis reactivos relacionados directamente con el concepto intención de rotar. Estos seis reactivos se obtuvieron del cuestionario de intención de rotación voluntaria, que forma parte de la investigación “Efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento. Un modelo de ruta” elaborada por Daniela All y presentada en octubre del 2012 en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas Venezuela.

En definitiva, la herramienta de medición adaptada constó de 71 reactivos, siendo elegidas las alternativas de respuesta a cada reactivo sobre la base de la escala de Likert: Nunca (1) De vez en cuando (2) A veces (3) Con frecuencia (4) Casi siempre (5). El formato final de la encuesta aplicada se encuentra en el anexo 2.

## 2. Operacionalización de variables

De acuerdo con el desarrollo del marco teórico, en el modelo se considerará 65 reactivos de liderazgo (variable causal), agrupada en 9 subdimensiones y 6 reactivos de intención de rotación (variable resultado). En la siguiente tabla se resume la estructura de dimensiones, subdimensiones y variables de modelo.

**Tabla 5. Distribución de reactivos del instrumento**

Dimensión	Subdimensiones		Nº de reactivos
Liderazgo	Transformacional	Influencia idealizada atribuida	7
		Influencia idealizada conductual	8
		Motivación inspiracional	8
		Estimulación intelectual	8
		Consideración individualizada	8
	Transaccional	Recompensa contingente	6
		Dirección por excepción activa	6
	<i>Laissez-faire</i>	Dirección por excepción pasiva	6
		<i>laissez-faire</i>	8
Intención de rotación		6	

Fuente: Bass y Avolio, 1997 y Daniela All, 2012. Elaboración propia.

Adicionalmente, se han considerado cuatro variables de segmentación: edad, tiempo de permanencia, nivel de educación y el área en la que los colaboradores laboran, sobre la base de los factores organizacionales y personales planteados por el modelo simplificado de Mobley.

## 3. Encuesta preliminar

Para la aplicación técnica de la encuesta, se optó por realizar una prueba piloto. El número de reactivos (preguntas) de la encuesta fue 71 y las opciones de respuesta fueron predeterminadas, sobre la base de la escala de Likert. Los encuestados fueron 30 colaboradores, a quienes se les solicitó responder todos los reactivos del cuestionario. La aplicación de la misma tuvo una duración de 30 minutos aproximadamente. La validez y confiabilidad de la encuesta se comprobó a través del modelo de consistencia Alpha de Cronbach, cuyo coeficiente resultó 0,935.

## 4. Validación de encuesta

- Opinión de expertos

Para la validación de la encuesta se recurrió a la opinión de tres expertos (docentes e investigadores de la Universidad del Pacífico) a fin de adecuar los reactivos al objetivo planteado. Sus opiniones coadyuvarían a contar con una mejor claridad y pertinencia en la redacción y/o interpretación de los reactivos.

La selección de los expertos se realizó atendiendo a su experiencia en los aspectos metodológicos, investigación educativa y conocimientos sobre la temática del liderazgo.

En términos generales, los expertos consultados consideraron que los reactivos planteados son pertinentes y claros.

- *Focus group*

Con la finalidad de asegurar la claridad en la redacción de las preguntas de la encuesta y el tiempo de la aplicación de la misma, se llevó a cabo un *focus group*. En esta actividad participaron 6 colaboradores de distintas áreas de la Gerencia de Operaciones de la empresa materia de estudio, la cual tuvo una duración de 45 minutos. Al finalizar el *focus group*, se recopilaron las diferentes percepciones de los participantes con respecto a cada uno de los 71 reactivos y del tiempo de aplicación de la encuesta. Se concluyó que la redacción de las preguntas es clara y la duración de la encuesta adecuada.

- Prueba piloto

Se administró la encuesta, de acuerdo con lo manifestado por los expertos y el resultado del *focus group* a un grupo de 30 colaboradores de distintas áreas de la Gerencia de Operaciones. Las características resaltantes entre los encuestados fueron: el nivel de educación secundaria, la edad entre 19 y 45 años y el tiempo de permanencia en la empresa que va de menos de 1 a más de 3 años.

## **5. Encuesta definitiva**

El instrumento seleccionado para la realización de la encuesta ha sido el MLQ, compuesto por 65 reactivos que miden 9 subdimensiones relacionadas con los 3 estilos de liderazgo propuestos por Bass. A esta herramienta se han incorporado 6 reactivos relacionados con la intención de rotación, propuestos por Daniela All (2012).

## 6. Población

La población estadística del presente estudio es de 350 colaboradores que trabajan en 6 áreas de la Gerencia de Operaciones bajo el cargo de 29 supervisores y/o coordinadores. El rango de edades fluctúa entre 19 y 45 años, y el nivel académico predominante es secundaria completa.

## 7. Selección de la muestra

Considerando un universo de 350 colaboradores, a continuación se detalla la determinación del tamaño de la muestra considerada en el presente estudio. Con el fin de determinar el tamaño mínimo de la muestra, se aplicó la siguiente fórmula estadística de tamaño de muestra para poblaciones finitas:

$$\text{Tamaño de Muestra} = \frac{p(1-p) \cdot Z^2 \cdot N}{D^2 \cdot (N-1) + p(1-p)Z^2}$$

En donde:

N = Población = 350 colaboradores

P = Proporción de éxito = 0.5

Z = Nivel de Confianza = 1.96 (95% de confianza)

D = Nivel de Precisión = 0.05 (5% de error)

Tamaño de la muestra = 184

Aprovechando la oportunidad de una capacitación interna dirigida a los colaboradores de la Gerencia de Operaciones, se encuestó a 195 colaboradores que asistieron al evento, de los cuales se obtuvieron 189 encuestas válidas, eliminándose 6 encuestas por estar incompletas. Cabe mencionar que las 189 encuestas superaron el tamaño mínimo de muestra (184).

## 8. Procedimiento de recolección de datos

El procedimiento de recolección de datos se inició con una prueba piloto en la que participaron treinta colaboradores, con el objetivo de analizar la confiabilidad del instrumento de la presente investigación. El instrumento resultó satisfactoriamente confiable.

Posteriormente, se procedió a la recolección de datos para la muestra objetiva del presente estudio. Para ello, se contactó a los responsables de cada una de las áreas y se preparó el material a utilizar. Se informó a los participantes que las encuestas recogerían información individual y sus percepciones, garantizando la confidencialidad de las respuestas mediante el anonimato, recogiendo dichas encuestas en un sobre cerrado.

La aplicación del cuestionario tuvo una duración aproximada de treinta minutos y se llevó a cabo durante la capacitación. Una vez ejecutada esta fase, se procedió a ingresar los datos al programa de cálculo estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 22.0 para procesar la información del cuestionario y proceder al análisis respectivo.

## 9. Ficha técnica de la encuesta

**Tabla 6. Ficha técnica de la encuesta**

<b>Ficha técnica de encuesta</b>	
<b>Tema de estudio</b>	La relación del estilo de liderazgo de los supervisores y/o coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores: evidencia en la Gerencia de Operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información.
<b>Universo</b>	350 colaboradores de 6 áreas de la Gerencia de Operaciones
<b>Nivel de Confianza</b>	95%
<b>Margen de error</b>	+/- 5% de error
<b>Tamaño de la Muestra</b>	189 colaboradores
<b>Recolección de Datos</b>	Encuesta directa a los colaboradores con instrucciones guiadas
<b>Fecha de recolección de Datos</b>	Del 17 al 21 de agosto del 2015
<b>Instrumento</b>	Cuestionario de 71 reactivos, 65 de los cuales corresponden dimensión de liderazgo y 6 al constructo de intención de rotación

Fuente: Metodología del estudio. Elaboración propia.

## 10. Técnicas de procesamiento de datos

El procesamiento de los datos se efectuó con el programa de cálculo estadístico SPSS versión 22.0.

Para el procesamiento de datos, se emplearon varias técnicas estadísticas como el análisis descriptivo de datos, distribución de frecuencias, el análisis comparativo de medias mediante el análisis de varianza (Anova), el test de confiabilidad basado en el coeficiente Alfa de Cronbach, la medición de la validez de dimensiones basada en el análisis factorial, el coeficiente de Spearman para analizar la correlación entre las variables del modelo (aplicable variables discretas) y el coeficiente de correlación  $r^2$  para validar las hipótesis (aplicable a variables continuas).

## Capítulo IV. Análisis y resultados

### 1. Composición de la muestra

Para el presente estudio se consideraron 4 variables de segmentación: el área a la que pertenecen los colaboradores, la edad, el tiempo de permanencia y el nivel educativo. A continuación, se detalla la composición de la muestra en cada una de estas variables de segmentación.

**Tabla 7. Distribución por área**

Área	Total de trabajadores	Porcentaje
Área 1	30	16%
Área 2	48	25%
Área 3	17	9%
Área 4	31	16%
Área 5	37	20%
Área 6	26	14%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100</b>

Fuente: Actualizado al mes de abril del 2015. Elaboración propia.

**Tabla 8. Distribución por edad**

Rango de edad	Total de trabajadores	Porcentaje
Hasta 24 años	57	30%
25 - 35	110	58%
36 - +	22	12%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100</b>

Fuente: Actualizado al mes de abril del 2015. Elaboración propia.

**Tabla 9. Distribución por tiempo de permanencia**

Tiempo	Total de trabajadores	Porcentaje
Hasta 1 año	43	23%
Más de 1- 3	76	40%
Más de 3 - 5	45	24%
Más de 5 años	25	13%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100</b>

Fuente: Actualizado al mes de abril del 2015. Elaboración propia.

**Tabla 10. Distribución por nivel educativo**

Nivel educativo	Total de trabajadores	Porcentaje
Secundaria	88	47%
Técnico	90	48%
Universitaria	11	6%
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>100</b>

Fuente: Actualizado al mes de abril del 2015. Elaboración propia.

## 2. Resultados de distribución de frecuencias de las variables

De los 71 reactivos destacan 30 respuestas en las que los encuestados manifiestan una alta aceptación por la alternativa (4) “Con frecuencia” respecto a las 7 de las 9 subdimensiones: recompensa contingente (RC), estimulación intelectual (EI), dirección por excepción activa (DPE-A), influencia idealizada conductual (IIC), motivación inspiracional (MI), influencia idealizada atribuida (IIA) y consideración individualizada (CI). Lo que significaría que los coordinadores y/o supervisores tienden hacia un estilo de liderazgo transformacional y transaccional que un estilo *laissez faire*.

**Tabla 11. Resultados de la encuesta aplicada a 189 colaboradores**

Reactivos	Alternativas de reactivos				
	1 Nunca	2 De vez en cuando	3 A veces	4 Con frecuencia	5 Casi siempre
1	10,58%	18,52%	30,16%	30,69%	10,05%
2	11,11%	23,81%	35,98%	21,69%	7,41%
3	15,34%	31,22%	35,45%	13,23%	4,76%
4	6,35%	10,05%	16,93%	42,33%	24,34%
5	26,98%	29,63%	23,28%	14,81%	5,29%
6	8,47%	18,52%	24,87%	32,80%	15,34%
7	44,97%	21,69%	23,28%	4,76%	5,29%
8	9,52%	20,63%	32,80%	26,46%	10,58%
9	7,94%	15,87%	17,99%	36,51%	21,69%
10	16,40%	15,34%	25,93%	23,28%	19,05%
11	4,23%	14,29%	19,05%	40,74%	21,69%
12	26,46%	27,51%	21,16%	19,58%	5,29%
13	8,47%	14,29%	26,46%	25,93%	24,87%
14	2,65%	12,17%	24,34%	37,04%	23,81%
15	12,17%	20,11%	26,46%	27,51%	13,76%
16	17,99%	21,69%	24,87%	24,34%	11,11%
17	39,68%	18,52%	26,98%	12,17%	2,65%
18	17,46%	21,69%	28,57%	21,16%	11,11%
19	13,23%	13,76%	27,51%	29,63%	15,87%
20	31,75%	25,40%	28,57%	9,52%	4,76%
21	16,40%	15,34%	20,11%	26,98%	21,16%
22	4,23%	17,99%	15,34%	40,21%	22,22%
23	7,94%	17,46%	24,34%	35,45%	14,81%

Reactivos	Alternativas de reactivos				
	1	2	3	4	5
	Nunca	De vez en cuando	A veces	Con frecuencia	Casi siempre
24	3,17%	11,64%	13,23%	46,03%	25,93%
25	12,17%	10,58%	15,34%	29,63%	32,28%
26	12,70%	14,29%	26,98%	26,98%	19,05%
27	39,15%	17,99%	22,22%	13,23%	7,41%
28	35,98%	31,22%	23,28%	6,88%	2,65%
29	15,43%	18,62%	28,72%	26,60%	10,64%
30	11,64%	19,05%	26,46%	30,69%	12,17%
31	16,40%	21,69%	27,51%	22,22%	12,17%
32	4,76%	23,81%	28,04%	32,80%	10,58%
33	25,40%	28,57%	31,75%	8,47%	5,82%
34	3,17%	24,34%	34,39%	29,63%	8,47%
35	12,70%	16,40%	23,28%	31,22%	16,40%
36	8,47%	15,34%	22,75%	35,45%	17,99%
37	5,82%	21,16%	28,57%	32,28%	12,17%
38	14,29%	20,63%	23,81%	26,98%	14,29%
39	17,46%	17,46%	21,69%	28,04%	15,34%
40	6,35%	17,99%	25,93%	36,51%	13,23%
41	17,46%	19,58%	26,98%	25,93%	10,05%
42	28,04%	13,76%	32,28%	20,11%	5,82%
43	3,70%	16,40%	19,58%	37,57%	22,75%
44	38,62%	19,58%	29,63%	8,47%	3,70%
45	55,03%	16,93%	15,87%	7,94%	4,23%
46	9,52%	23,81%	24,34%	29,63%	12,70%
47	23,28%	20,11%	28,04%	16,93%	11,64%
48	13,76%	22,22%	24,87%	28,04%	11,11%
49	8,99%	23,81%	30,69%	25,93%	10,58%
50	9,52%	26,98%	24,87%	27,51%	11,11%
51	30,69%	20,11%	20,11%	17,46%	11,64%
52	22,75%	25,93%	21,69%	20,11%	9,52%
53	4,76%	12,17%	19,05%	43,92%	20,11%
54	29,10%	28,04%	21,69%	14,29%	6,88%
55	44,44%	25,40%	20,63%	6,35%	3,17%
56	15,87%	25,40%	26,46%	25,40%	6,88%
57	10,05%	20,11%	20,63%	36,51%	12,70%
58	11,64%	27,51%	24,87%	25,93%	10,05%
59	12,70%	27,51%	22,75%	30,69%	6,35%
60	19,58%	26,46%	28,57%	17,99%	7,41%
61	21,69%	24,87%	29,10%	16,93%	7,41%
62	27,51%	23,81%	21,16%	20,63%	6,88%
63	39,68%	27,51%	24,87%	4,23%	3,70%
64	3,17%	8,47%	11,64%	48,15%	28,57%
65	19,05%	23,81%	22,75%	25,93%	8,47%
66	64,55%	7,94%	12,70%	8,47%	6,35%
67	42,33%	21,16%	21,69%	5,82%	8,99%
68	41,80%	13,23%	14,81%	12,17%	17,99%
69	6,88%	8,47%	16,40%	28,57%	39,68%
70	48,68%	19,58%	21,69%	6,88%	3,17%
71	23,81%	21,16%	38,10%	12,17%	4,76%

Fuente: Elaboración propia.

### 3. Resultados de media y desviación estándar de las variables

En el anexo 3 se muestran los resultados de la media y desviación estándar.



Los primeros diez resultados de las medias que han tenido mayor aceptación se centran mayormente en corregir los fallos y desviaciones de sus colaboradores a la hora de conseguir los objetivos propuestos por el área, y a su vez los reconocen cuando logran las metas. Este escenario definiría que la tendencia del estilo de liderazgo de los supervisores y/o coordinadores es transaccional, aun cuando el mayor valor de la media corresponda a la dimensión influencia idealizada atribuida (liderazgo transformacional) donde se percibe en mayor grado que los colaboradores escuchan con atención a sus supervisores.

En tanto, las otras diez medias que han obtenido menor aceptación se encuentran en la dimensión *laissez-faire*, lo que significa que el operario percibe en menor grado que su supervisor y/o coordinador está ausente cuando surgen problemas en el trabajo. Adicionalmente, el colaborador percibe que su supervisor y/o coordinador no le informa sobre sus fortalezas.

Por otro lado, en la subdimensión influencia idealizada atribuida - IIA, los rasgos del liderazgo más característicos en el reactivo número 25 (confiable): “Se muestra confiable y seguro”, corresponden a la media  $M = 3,5926$  y la desviación estándar  $SD = 1,3559$ .

#### **4. Comparación por segmentos**

Para el análisis descriptivo de las variables área, edad, tiempo de permanencia, nivel educativo de la muestra, se utilizaron la media, los promedios de la media y el nivel de significancia (ver anexos 4, 5, 6, y 7).

A continuación, se presenta la interpretación de las variables:

- **Área**

Esta variable describe el área en el que un colaborador de la Gerencia de Operaciones de la empresa materia de estudio se encuentra desarrollando sus funciones.

Para comparar los resultados de las opiniones vertidas en la encuesta, se consideraron 6 áreas de la Gerencia de Operaciones. La variable área se segmentó en: A1, A2, A3, A4, A5 y A6.

Con relación al estilo de liderazgo que ejerce el supervisor sobre su colaborador, la información que brindan los resultados analizados mediante el método Anova muestra alta significancia en: escucha, involucramiento, decisiones y no intervención.

En cuanto al ítem escucha, se observa que el mayor puntaje lo obtiene el área A4 y el más bajo, el área A2. Ello quiere decir que los colaboradores del área A4 perciben que su supervisor y/o coordinador los escucha con atención. Cabe resaltar que tanto el perfil del colaborador como el nivel de educación del área A4, en comparación con el área A2, es diferente. El área A4 presenta un menor número de colaboradores, dirigidos por un coordinador, el cual reporta directo a un jefe; en tanto que el área A2 presenta mayor número de colaboradores, dirigidos por varios supervisores, los cuales reportan a un coordinador y este a su vez reporta a un jefe. La diferencia de los resultados obtenidos podría deberse a la diferente estructura y flujo de canal de comunicación entre ambas áreas.

El segundo es involucramiento, aquí se observa que los colaboradores del área A5 perciben que a su supervisor y/o coordinador le cuesta más involucrarse cuando surge alguna situación importante, en comparación con los del área A3. La alta diferencia entre ambas áreas podría deberse a que los supervisores y/o coordinadores del área A5 asumieron dicho puesto por la fusión entre la empresa analizada y otra del mismo rubro, asumiendo la coordinación desde su ingreso a la empresa, con una experiencia de 12 años de tener personal a su cargo. En contraste, el área A3 está a cargo de supervisores y/o coordinadores que han sido anteriormente colaboradores en la empresa y que conocerían las necesidades del área. Con este nuevo rol de manejo de personal, los excolaboradores podrían presentar mayor motivación en el puesto.

La tercera variables es decisiones. Aquí los resultados reflejan que el área A2 percibe que a su supervisor y/o coordinador le cuesta tomar decisiones en comparación con el área A3. Ello podría deberse al tipo de estructura que presenta dicha área, la cual es representada de la siguiente manera: auxiliar-supervisor-coordinador-jefe-subgerente-gerente. Al existir más niveles jerárquicos a los que reportar, la toma de decisiones demora más. Por otro lado, la estructura del área A3 es la siguiente: auxiliar-supervisor-jefe-gerente. En tanto, el área A2 está conformada por supervisores y/o coordinadores, que tienen un largo periodo de permanencia en la empresa, por lo que probablemente estén más arraigados a la cultura y normas, a diferencia de los del área A3, que por su poco periodo de permanencia en la empresa y por su nuevo rol en el manejo de personal, se encuentren dispuestos a la innovación y abiertos a adoptar nuevos estándares cada día.

La cuarta es no intervención; dichos resultados reflejan que el área A2 percibe que su supervisor y/o coordinador cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir, en comparación con el área A3. Ello podría deberse tanto al periodo de permanencia como a la edad de los supervisores y/o coordinadores. En el área A3, los supervisores y/o coordinadores son más jóvenes tanto en permanencia como en edad.

- Edad

La variable describe el tiempo de vida en el que un colaborador de la Gerencia de Operaciones de la empresa materia de estudio se encuentra.

Para comparar los resultados de las opiniones vertidas en la encuesta, se consideró el rango de edad desde los 18 a más tomada a cada colaborador de 6 áreas de la Gerencia de Operaciones.

La variable edad se segmentó en:

- A: Hasta 24 años
- B: 25 a 35 años
- C: 36 a más años

Con relación al estilo de liderazgo que ejerce el supervisor sobre su colaborador, la información que brinda los resultados analizados mediante el método Anova en cuanto a la variable edad, muestra alta significancia en la mayoría de ítems, excepto en: rotación – trabajo provisional y rotación – cambio trabajo.

En cuanto al primer grupo de rango de edades que va desde los 18 hasta los 24 años, los ítems con mayores resultados corresponden a:

- Bienestar: es la capacidad de ir más allá de sus intereses por el bienestar del equipo.
- Valores: en donde el supervisor les expresa sus valores y creencias más importantes.
- Optimismo: el supervisor dirige la atención hacia el futuro de modo positivo.
- Entusiasmo: el supervisor tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas.
- Innovación: el supervisor les sugiere nuevas formas de hacer el trabajo.
- Cumplimiento: el supervisor les expresa satisfacción cuando cumplen con lo esperado.

Los resultados obtenidos podrían estar relacionados con su primera experiencia de trabajo en la empresa materia de estudio.

No intervención: el colaborador percibe que su supervisor cree que muchos problemas se resuelven solos.

En cuanto al segundo grupo de rango de edades que van de 25 a 35 años, los ítems con mayores resultados alcanzados por los supervisores son: confiable y seguro, mayor confianza en juicios y decisiones, modelo a seguir, escucha, consecuencias morales y éticas en las decisiones, misión compartida, comparte riesgos en las decisiones tomadas en el grupo, interés en las necesidades del equipo, visión motivante del futuro, confianza en que se alcanzarán las metas; el supervisor aumenta la confianza en cada miembro de su equipo, orientación a metas alcanzables, beneficio - meta, metas que incluyen las necesidades del equipo, análisis en donde se evalúa críticamente creencias y supuestos, perspectivas, tolerancia a diferentes puntos de vista, interés - aportes, estimula ideas, enseñanza, personalización en donde las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada colaborador son únicas; fortalezas; detecta necesidades, informa fortalezas; esfuerzo, responsabilidades, recompensas; aclara lo que recibirán a cambio de su trabajo; *feedback*, irregularidades, dirección por excepción activa – errores, *laissez-faire* – decisiones, rotación por desarrollo profesional.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se podría considerar que los colaboradores están orgullosos de laborar en el área de la empresa.

En cuanto al tercer grupo de edades que va de 36 a más años, los ítems con mayores resultados alcanzados son: orgullo, respeto, objetivo, coherencia, guía, evalúa consecuencias, tolerancia, individuo, desarrollo capacidades, relación, seguimiento; detecta errores, soluciona errores; involucramiento, ausencia, demoras, rotación por desarrollo profesional. Este grupo de colaboradores demostraría que al tener mayor edad y contar con mayor madurez emocional se sienten estimulados por la opinión de su jefe y como un ejemplo a seguir en todo aspecto.

- Tiempo

Esta variable describe el periodo (en cantidad de años) en el que un colaborador de la Gerencia de Operaciones se encuentra laborando para la misma. Para comparar los resultados de las opiniones vertidas en la encuesta tomada a cada colaborador de seis áreas de la Gerencia de Operaciones con relación al estilo de liderazgo que ejerce su supervisor y/o coordinador directo, se segmentó la variable tiempo en:

- A: tiempo de permanencia en la empresa menor a un año.

- B: tiempo de permanencia en la empresa de 1 a 3 años.
- C: tiempo de permanencia en la empresa de 3 a 5 años.
- D: tiempo de permanencia en la empresa mayor a 5 años.

Sobre la base de la aplicación del modelo MLQ, se obtuvieron las respuestas que permitieron identificar que los supervisores de los colaboradores encuestados con respecto a la variable “tiempo” ejercen: un estilo de liderazgo de tipo tanto transaccional como transformacional, en aquellos cuyo tiempo de permanencia es menor a un año. Y un liderazgo de tipo *laissez-faire* en aquellos con más de tres años de permanencia.

A continuación, se presenta el análisis de los datos:

Con respecto al estilo de liderazgo transformacional, no se observa que predomine entre los supervisores la dimensión motivación inspiracional. En ese sentido, no estarían ejecutando acciones para que los colaboradores a su cargo actúen de manera empoderada durante la consecución de las metas de la organización, ni estarían promoviendo motivación alguna para lograrlo.

Sin embargo, las dimensiones de liderazgo transformacional relacionadas con influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida, estimulación intelectual, consideración individualizada predominan entre las opiniones manifestadas por aquellos colaboradores cuyo tiempo de permanencia en la organización corresponde a menos de un año. Lo que significaría que los supervisores son percibidos por sus colaboradores con respeto, debido a su confianza, integridad, actitud de escucha y de retroalimentación. Los supervisores serían considerados como un modelo conductual, lo que facilita la identificación en el equipo de colaboradores a su cargo.

Un escenario similar se aprecia en las dimensiones de liderazgo transaccional relacionadas con recompensa contingente y dirección por excepción activa, donde predominan las opiniones vertidas por colaboradores con tiempo de permanencia en la organización menor a un año. Se observa en mayor grado que el colaborador percibe el incentivo que le estaría brindando su supervisor al reconocerle los logros obtenidos. Asimismo, se advierte que los colaboradores consideran que su supervisor monitorea e identifica desviaciones y errores con respecto a las reglas de trabajo, y que al mismo tiempo implementa acciones que conducen a soluciones.

Con relación al estilo de liderazgo *laissez-faire*, se observa que los colaboradores cuyo tiempo de permanencia en la organización es mayor a tres años, manifiestan significativamente que sus supervisores implementan medidas correctivas solo después de que se ha presentado un grave problema, de otro modo no realizan acción alguna. Asimismo, aquellos grupos de colaboradores con permanencia de más de un año, aprecian en mayor grado que su supervisor evita tomar decisiones y demora en la ejecución de acciones.

- Educación

Esta dimensión describe el nivel académico que un colaborador de la Gerencia de Operaciones de la empresa materia de estudio posee a la fecha de realización de la encuesta.

Para comparar los resultados de las opiniones vertidas en la encuesta tomada a cada colaborador de seis áreas de la Gerencia de Operaciones con relación al estilo de liderazgo que ejerce su supervisor directo, se segmentó la variable educación en:

- A: nivel secundario
- B: nivel técnico
- C: nivel universitario

Sobre la base de la aplicación del modelo MLQ, se obtuvieron las respuestas que permitieron identificar que los supervisores de los colaboradores encuestados con respecto a la variable “educación” presentan: un estilo de liderazgo de tipo transaccional, en aquellos cuyo nivel educativo es secundario. Y un liderazgo de tipo *laissez-faire* en aquellos con un nivel académico técnico y/o universitario. El estilo de liderazgo transformacional de los supervisores tiende a apreciarse en menor grado que los dos anteriores, por parte de los colaboradores con nivel educativo secundario, técnico y universitario.

A continuación, se presenta el análisis de los datos:

De las dimensiones analizadas en el estilo de liderazgo transaccional, la de mayor significancia corresponde a dirección por excepción activa, puesto que concentra el mayor grado de apreciaciones vertidas hacia los supervisores por parte de los colaboradores que poseen un nivel educativo secundario. Este grupo manifiesta que su supervisor monitorea e identifica desviaciones y errores con relación a las reglas de trabajo y que implementa acciones que dan solución a dichas faltas.

Por otro lado, el estilo de liderazgo *laissez-faire* resalta como predominante entre los supervisores de los colaboradores que poseen tanto un nivel educativo técnico como universitario. En esta dimensión, los colaboradores universitarios manifiestan que a su supervisor le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación importante. Asimismo, aprecian que el supervisor suele estar ausente cuando aparecen problemas importantes.

En esa línea, el grupo de colaboradores con nivel técnico señala en mayor grado que a su supervisor le cuesta tomar decisiones, demora la respuesta de asuntos urgentes y no interviene en los problemas porque cree que estos se resuelven solos.

Finalmente, resaltan en el liderazgo transformacional tanto la dimensión influencia idealizada conductual como la influencia idealizada atribuida. En la primera, los colaboradores con nivel educativo secundario manifiestan en mayor grado que su supervisor enfatiza la importancia de tener una misión compartida, que distribuye los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo y que tiende a comportarse de modo que pueda guiar a los miembros de su equipo. Por otro lado, en la dimensión influencia idealizada atribuida, los colaboradores con nivel universitario manifiestan tener mayor confianza en los juicios y decisiones de su supervisor.

## **5. Confiabilidad del instrumento de medición y de los datos**

El test de confiabilidad realizado para cada una de las dimensiones del modelo demostró una alta confiabilidad en casi todas las subdimensiones de la dimensión de liderazgo. De las 9 subdimensiones de liderazgo, la motivación inspiracional obtuvo un Alfa de Cronbach de 92,3%, 5 subdimensiones (consideración individualizada, Influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual, recompensa contingente y estimulación intelectual) alcanzaron índices entre 89,5%, 88,5%, 88,5%, 87,9% y 86,7%; 2 dimensiones alcanzaron índices relativamente bajos, pero por encima del valor mínimo aceptable de 0,7 (*laissez-faire* y dirección por excepción activa), en tanto que la subdimensión dirección por excepción pasiva se eliminó del modelo por el bajo índice de confiabilidad de 57,6%.

El test de confiabilidad de la dimensión intención de rotación determinó una confiabilidad de 72,4%.

En la tabla de validez y confiabilidad se muestran los resultados de confiabilidad, junto con los resultados del análisis factorial.

**Tabla 12. Validez y confiabilidad**

Dimensión		Test de Confiabilidad	Test de Validez		Variables	Comunalidades
		Alfa de Cronbach	AVE	KMO		Com. >=0,5
		ALFA >= 0,7	> 55%	KMO > 0,7		
IIA	Influencia idealizada atribuida	88,5	59,57%	90,00%	10 Orgullo	72,4%
					18 Bienestar	46,1%
					21 Respeto	71,2%
					25 Confiable	60,1%
					38 Confianza en juicios	67,8%
					47 Modelo a seguir	72,5%
					64 Escucha Activa	26,8%
IIC	Influencia Idealizada Conductual	88,5	56,55%	92,70%	6 Valores	46,0%
					14 Objetivo Claro	62,2%
					23 Consecuencias Morales	63,1%
					34 Misión Compartida	49,6%
					37 Comparte riesgos	61,9%
					46 Coherencia	43,3%
					50 Guía	64,2%
57 Interés por el equipo	62,2%					
MI	Motivación inspiracional	92,30%	65,01%	92,50%	9 Atención a futuro	53,6%
					13 Entusiasmo y metas	62,8%
					26 Visión	71,1%
					36 Confianza	69,8%
					39 Aumento de confianza	67,2%
					48 Orienta a metas	67,7%
					58 Beneficio por metas	63,3%
65 Metas a necesidades	64,5%					
EI	Estimulación intelectual	86,70%	56,70%	89,40%	2 Evaluación crítica	33,6%
					30 Puntos de vista	66,7%
					32 Formas de trabajar	49,9%
					40 Evalúa consecuencias	55,9%
					49 Tolerancia	65,3%
					56 Interés por los aportes	59,2%
					59 Estimula ideas	60,1%



Dimensión		Test de Confiabilidad	Test de Validez		Variables	Comunalidades
		Alfa de Cronbach	AVE	KMO		Com. >=0,5
		ALFA >= 0,7	> 55%	KMO > 0,7		
CI	Consideración individualizada	89,50%	60,998%	90,60%	15 Enseña 19 Trato 29 Habilidades 31 Desarrollo de fortalezas 41 Desarrollo de capacidades 51 Relación 60 Detecta necesidades 62 Informa fortalezas	69,9% 47,5% 34,5% 68,3% 74,8% 54,8% 63,7% 74,4%
RC	Recompensa contingente	87,90%	62,394%	88,40%	1 Ayuda 11 Responsabilidad 16 Recompensa por metas 35 Satisfacción 42 Aclara lo recibido 52 <i>Feedback</i>	64,9% 49,7% 65,3% 68,5% 59,6% 66,4%
DPE-A	Dirección por excepción activa	72,00%	64,30%	88,40%	4 Atención 22 Manejo de errores 24 Seguimiento de errores 43 Detecta errores 53 Solución de errores	48,6% 66,1% 64,8% 73,1% 67,6%
DPE-P	Dirección por excepción pasiva	57,60%				
LF Concepto 1	Laissez Faire	73,90%	58,565%	75%	5 Involucrar 7 Ausente 28 Toma de decisiones 33 Demora de respuesta	
Concepto 2		73,90%	58,565%	75%	63 Problemas sin intervención	
ROTA	Rotación	72,40%	64,694%	64,5%	66 Trabajo provisional 67 Cambio de trabajo 70 Desarrollo Profesional	74,1% 55,8% 64,1%

Fuente: Resultados de la encuesta aplicada a 189 colaboradores. Elaboración propia.

## 6. Validez de dimensiones y variables

El análisis factorial demostró valores aceptables del porcentaje de varianza explicada (AVE), los índices de bondad de ajuste KMO y las comunalidades de las variables, en cada una de las subdimensiones de liderazgo y la dimensión de intención de rotación.

El porcentaje de variable explicada (AVE) por encima de 0,55 demuestra la validez de la dimensión, el índice KMO representa la pertinencia del análisis factorial, mientras las comunalidades de cada variable por encima de 0,5 indican que la variable ha sido un factor relevante para explicar la dimensión a la que pertenece.

Es importante resaltar que las siguientes variables se eliminaron porque no permitían alcanzar niveles mínimos de validez.

**Tabla 13. Variables eliminadas**

Dimensión		Variables eliminadas
EI	Estimulación intelectual	<b>AVE</b> Resuelve (8)
DPE-A	Dirección por excepción activa	<b>AVE</b> Atención a fracasos (27)
DPE-P	Dirección por excepción pasiva	<b>Alfa de Cronbach</b> No interferir (3) Actuar (12) Cree (17) Problemas crónicos (20) Demora para actuar (44) No supervisión (54)
LF Concepto 1	Laissez Faire	<b>Alfa de Cronbach</b> Trabajo sin dirección (61) <b>AVE</b> No corrige (45)
Concepto 2		No toma decisiones (55)
ROTA	Rotación	<b>Alfa de Cronbach</b> No interés (68) Distancia (69) Insatisfacción (71)

Fuente: Elaboración propia.

## 7. Resultados comparativos por segmentos

En el presente estudio se utilizó el estadístico de correlación de Spearman para medir el nivel de relación de las variables discretas entre preguntas, así como el estadístico de correlación de Pearson para medir las variables continuas entre dimensiones (ver anexos 8 y 9).

## 8. Validación de la hipótesis

Utilizando el *software* SPSS, se calcularon los índices de correlación de Pearson entre las dimensiones que caracterizan los rasgos de liderazgo y la dimensión de rotación. En este caso, se utilizó este coeficiente, dado que las dimensiones están expresadas como variables continuas al ser el promedio de las respuestas discretas de cada dimensión.

El criterio para validar las hipótesis se basó en: si la correlación es significativa al nivel de 0,01 (99% de confianza) denotado en los reportes con dos asteriscos o el nivel de 0,05 (95% de confianza) denotado con un asterisco, según los cálculos estadísticos del SPSS.

A continuación, se resumen los resultados en la tabla de validación de hipótesis.

**Tabla 14. Validación de hipótesis**

Hipótesis: El estilo de liderazgo se relaciona con la intención de rotación.		Resultado	Relación
H1	La dimensión influencia idealizada atribuida (IIA) se relaciona con la intención de rotación.	Aceptada	Muy significativa
H2	La dimensión influencia idealizada conducta (IIC) se relaciona con la intención de rotación.	Aceptada	Muy significativa
H3	La dimensión motivación inspiracional (MI) se relaciona con la intención de rotación.	Aceptada	Muy significativa
H4	La dimensión estimulación intelectual (EI) se relaciona con la intención de rotación.	Aceptada	Muy significativa
H5	La dimensión de consideración individualizada (CI) se relaciona con la intención de rotación.	Aceptada	Muy significativa
H6	La dimensión recompensa contingente (RC) se relaciona con la intención de rotación.	Parcialmente aceptada	Significativa
H7	La dimensión dirección por excepción activa (DPE-A) se relaciona con la intención de rotación.	Rechazada	No hay relación
H8	La dimensión dirección por excepción pasiva (DPE-P) se relaciona con la intención de rotación.	Rechazada	No hay relación
H9	La dimensión laissez-faire (LF) se relaciona con la intención de rotación.	Aceptada	Muy significativa

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo V. Discusión y conclusiones

En este capítulo se presenta una síntesis de discusión y conclusiones que derivan de la investigación, así como los lineamientos para futuras investigaciones.

### 1. Discusión y conclusiones

- 1) La investigación realizada en el presente estudio confirmó la hipótesis planteada: El estilo de liderazgo se relaciona con la intención de rotación. Esta afirmación se sustenta mediante la aplicación técnica de la encuesta, conformada por 71 reactivos, 65 referidos al modelo MLQ – liderazgo y 6 respecto a intención de rotación. Dicha encuesta permitió medir las diferentes dimensiones de liderazgo y la intención de rotación de manera muy confiable, obteniendo un índice de Alpha de Cronbach en 0,935.
- 2) Las variables que definen las dimensiones de liderazgo y el constructo de intención de rotación permitieron explicar estos conceptos, dado que se lograron altos índices de validez superiores a 0,55.
- 3) En el desarrollo de validez de las hipótesis se demostró que 6 hipótesis secundarias influyen en la intención de rotación de manera muy significativa, validándose con altos índices de significancia estadística ( $p^{**} \geq 0.2$ ). Una hipótesis de liderazgo influye en la intención de rotación de manera significativa ( $p^{*} \geq 0.15$ ) y solo 2 hipótesis de liderazgo fueron rechazadas.

A continuación, se resumen las hipótesis validadas, en ranking de mayor a menor influencia en la intención de rotación.

**Tabla 15. Resumen de hipótesis validadas**

La dimensión influencia idealizada atribuida (IIA) influye muy significativamente en la intención de rotación.	-0.269**
La dimensión motivación inspiracional (MI) influye muy significativamente en la intención de rotación.	-0.256**
La dimensión consideración individualizada (CI) influye muy significativamente en la intención de rotación.	-0.247**
La dimensión estimulación intelectual (EI) influye muy significativamente en la intención de rotación.	-0.243**
La dimensión influencia idealizada conducta (IIC) influye muy significativamente en la intención de rotación.	-0.221**
La dimensión laissez faire (LF) influye muy significativamente en la intención de rotación.	0.197**
La dimensión recompensa contingente (RC) influye significativamente en la intención de rotación.	-0.185*
La dimensión dirección por excepción pasiva (DPE-P) no influye en la intención de rotación.	0.133
La dimensión dirección por excepción activa (DPE-A) no influye en la intención de rotación.	-0.82

Fuente: Elaboración propia.

- 4) Mediante el procesamiento de respuestas a los 71 reactivos se obtuvo el valor de la medias siendo los rasgos de liderazgo predominantes los siguientes:

**Tabla 16. Rasgos de liderazgo predominantes**

Top 10 mayor aceptación	Media	Desviación Estándar
IIA - Escucha (64)	3,9048	1,01133
DEA – Seguimiento (24)	3,7989	1,05276
DEA – Irregularidades (04)	3,6825	1,13679
IIC – Objetivo (14)	3,6720	1,05099
DEA - Solución errores (53)	3,6243	1,08257
RC – Responsabilidades (11)	3,6138	1,10320
IIA – Confiable (25)	3,5926	1,35590
DEA - Detecta errores (43)	3,5926	1,11953
DEA – Errores (22)	3,5820	1,14385
MI – Optimismo (09)	3,4815	1,21862

Fuente: Elaboración propia.

- 5) Adicionalmente a la validación de las hipótesis, el estudio permitió una serie de hallazgos para la gestión del talento de los supervisores y/o coordinadores en la organización. Entre los principales hallazgos descritos en el desarrollo de esta investigación, los ítems que marcaron una diferencia significativa en las áreas son: “Lo/la escucho con atención” - Escucha el área A2 presenta el menor puntaje en comparación a las demás áreas. “Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación importante” – Involucramiento el área A5 presenta el mayor puntaje en comparación a las demás áreas. “Le cuesta tomar decisiones” – decisiones el área A2 presenta el mayor puntaje en comparación a las demás áreas. “Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir” – No intervención el área A2 presenta el mayor puntaje en comparación con las demás áreas.

De los resultados obtenidos, en el área A1 el supervisor y/o coordinador no manifiesta un estilo de liderazgo ni transformacional ni transaccional. En el área A2, el supervisor y/o coordinador tienen un estilo de liderazgo percibido como *laissez-faire*. En el área A3, el supervisor y/o coordinador manifiesta un estilo de liderazgo que es percibido como transaccional. En el área A4, el supervisor y/o coordinador tiende a ser percibido por sus colaboradores con un estilo de liderazgo transformacional. En el área A5, el supervisor y/o coordinador tiende a ser percibido por su equipo con un estilo de liderazgo transaccional. En el área A6, el supervisor y/o coordinador tiende a ser percibido por su equipo de colaboradores con un estilo de liderazgo transformacional.

- Los siguientes ítems marcaron una diferencia significativa en la variable edad en los distintos grupos de rangos de edades, presentado el menor puntaje en “Para mí este trabajo es provisional” rotación - trabajo provisional y “No me importaría cambiar de empresa” rotación – cambio de trabajo. Percibiendo los colaboradores de los diferentes rangos de edad a su supervisor y/o coordinador con el estilo de liderazgo predominante transformacional.
- La variable tiempo de permanencia permitió los siguientes hallazgos: se observa que no predomina entre los supervisores y/o coordinadores la dimensión motivación inspiracional en los diferentes grupos de tiempo de permanencia en el trabajo. Asimismo, los colaboradores con más de tres años de permanencia en el trabajo perciben en su supervisor y/o coordinador un liderazgo de tipo *laissez-faire*.
- La variable que describe el nivel académico - educación permitió realizar los siguientes hallazgos: se percibe un estilo de liderazgo de tipo transaccional por parte de aquellos colaboradores que poseen el nivel educativo secundario, esto lo demuestra el supervisor y/o coordinador al monitorear e identificar desviaciones y errores con relación a las reglas de trabajo y que implementa acciones que dan solución a dichas faltas. Asimismo, se manifiesta un liderazgo de tipo *laissez-faire* percibido por los colaboradores con un nivel académico técnico y/o universitario, lo que demuestra que al supervisor y/o coordinador le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación importante.

## **2. Futuras líneas de investigación**

Se considera que el presente trabajo de investigación contribuye a la toma de decisiones y planteamiento de nuevas acciones por parte de Gerencia General y de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa privada transnacional, en el rubro de servicio de manejo de la información, en la que se ha basado el estudio. Asimismo, ha sido posible conocer a fondo el tema abordado y generar más interrogantes acerca del por qué la rotación voluntaria de colaboradores tiene un nivel cada vez más creciente en organizaciones como las del rubro analizado, específicamente en la población operativa, joven, con estudios en su mayoría técnicos y/o universitarios no concluidos.

Al respecto, se formulan las preguntas ¿es el liderazgo el único factor por el que un colaborador tiene la intención de rotar?, o ¿existe otro motivo?, o ¿existen más factores que se presentan en simultáneo? Sea cual fuere el escenario, se considera que este estudio extiende nuevos canales de investigación.

En ese sentido, los modelos conceptuales relacionados con la rotación voluntaria de los colaboradores, tanto los desarrollados en el presente trabajo como los hallados en las diferentes bibliografías han dado a conocer algunos factores que las investigaciones previas consideran como causales de rotación. Si bien la materia de estudio ha sido el estilo de liderazgo, y ha sido comprobada como la relacionada con la intención de rotar para la empresa analizada, es factible que otros factores puedan ser materia de otro tipo de investigación, en el que por el rubro de la empresa, la unidad funcional de la organización, la coyuntura económica o social, entre otros, amerite una nueva e interesante línea de trabajo de investigación.

Asimismo, se considera que la estrategia planteada a través de las diferentes acciones que se pretende ejecutar, las mismas que están enfocadas a los 29 supervisores y/o coordinadores, no solo podría ayudar a disminuir el nivel de rotación de los colaboradores de la empresa materia de estudio, sino también puede mejorar el comportamiento organizacional y el clima laboral de la empresa en su conjunto, puesto que se enfoca en el área *core* del negocio que es sobre la que se sustenta económicamente la empresa.

En esa línea, se considera conveniente analizar la posibilidad de compartir este estudio para replicar la investigación en otras filiales a nivel de Latinoamérica de la empresa estudiada, a fin de examinar la perspectiva de la intención de rotación de los colaboradores de las gerencias de operaciones a nivel regional. Realizar comparaciones, evaluar tendencias y proponer soluciones particulares o integrales. Si bien la metodología de trabajo, basada en el modelo MLQ, el modelo de recolección y de procesamiento de datos, es un mero referente, quedará a potestad de quienes quieran adoptar la investigación, el tomarlo como referencia. Finalmente, se considera de gran utilidad la metodología expuesta en el presente trabajo; sin embargo, ello no escatima plantear otras aplicaciones metodológicas.

## Capítulo VI. Plan de acción

Objetivo: Disminuir los niveles de rotación voluntaria de los colaboradores de las áreas funcionales de la Gerencia de Operaciones.

Estrategia: Establecer un equilibrio entre los estilos de liderazgo que ejercen los coordinadores de las áreas funcionales de la Gerencia de Operaciones con el propósito de adaptarse a sus equipos de colaboradores.

Periodo de ejecución: Mayo - diciembre del 2016.

Actividad principal a desarrollar: Coordinar la adaptación de un estilo de liderazgo en los coordinadores que dependa de la situación, del nivel de desarrollo y de la competencia de sus colaboradores.

Responsable: Gerencia de Recursos Humanos.

Dirigido a: Coordinadores y supervisores de las áreas funcionales de la Gerencia de Operaciones.

**Tabla 17. Planteamiento del plan de acción**

Actividad	Tareas	Valorización	Responsables	Unidad de medida	2016								Meta anual de la actividad
					May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	
Desafíos adaptativos				Acciones	7	9	9	8	8	8	9	9	67
<b>Comunicar</b>					<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>16</b>
Presentación y aprobación de la campaña de comunicación interna	Realizar retroalimentaciones		Coordinador y/o supervisor	Presentación	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Ejecutar la campaña de comunicación interna	Autoevaluar retroalimentaciones		Recursos Humanos	Reporte de acciones	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Presentación mensual de avance de la campaña de comunicación interna				Informe	-	1	1	1	1	1	1	1	7
<b>Promover felicidad</b>					<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>17</b>
Presentación y aprobación de la campaña de promoción de felicidad	Recompensas (no monetarias)		Gerente de Operaciones	Presentación	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Ejecutar la campaña de felicidad	Cantidad de retos cumplidos en el mes		Gerente de Operaciones	Reporte de acciones	1	1	1	1	1	1	1	1	8



Actividad	Tareas	Valorización (S/)	Responsables	Unidad de medida	2016										Meta anual de la actividad
					May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic			
Desafíos adaptativos				Acciones	7	9	9	8	8	8	9	9	9	67	
<b>Promover felicidad</b>					<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>17</b>	
Presentación mensual de avance de la campaña felicidad	Premiar buenas prácticas laborales: buenas relaciones, empoderamiento, libertad de aprender.	3.000	Gerente de Operaciones	Informe	-	1	1	1	1	1	1	1	1	7	
	Compensaciones por el trabajo fuera de horario y por tareas extraordinarias		Gerente de Operaciones										1	1	
<b>Capacitar</b>					<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	
Presentación y aprobación del plan de capacitación interna en habilidades blandas	Mentoring y coaching	5.000	Consultora	Presentación	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
Ejecutar plan de capacitación		30.000		Reporte de acciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
Presentación mensual de avance del plan de capacitación interna				Informe	-	1	1	1	1	1	1	1	1	7	
Proveer temporalmente apoyo técnico en dirección a los coordinadores				Reporte de acciones	1	1	1	1	-	1	-	1	1	6	
<b>Motivar</b>					<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	
Presentación y aprobación de la campaña de motivación	Establecer rotación de puestos a nivel del puesto de coordinador / supervisor		Recursos Humanos	Reporte de acciones	-	1	-	-	1	-	-	1	1	3	
Ejecutar la campaña de motivar	Incrementar experiencia a nivel de dirección de equipos con las otras filiales de Latinoamérica	30.000	Recursos Humanos/ Gerente General	Reporte de acciones	-	-	1	-	-	-	1	-	-	2	
Presentación mensual de avance de la campaña motivar						1	1	1	1	1	1	1	1	7	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la presente investigación, se ha elaborado el plan de trabajo a seguir, con la finalidad de contribuir con la toma de decisiones y planteamiento de nuevas acciones de la Gerencia General, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Recursos Humanos de la empresa materia de estudio.

Para tal efecto, se definió como objetivo principal: disminuir los niveles de rotación voluntaria. Para ello, la estrategia a seguir consiste en establecer un equilibrio entre los estilos de liderazgo que se han detectado. ¿Cómo? Introduciendo el concepto de “liderazgo adaptativo” entre los supervisores y/o coordinadores de la Gerencia de Operaciones. Es decir, se pretende generar en los supervisores y/o coordinadores la capacidad de adaptar un liderazgo que dependa de la situación, del nivel de desarrollo y de las competencias de sus colaboradores.

Para lograr el objetivo se han planteado cuatro desafíos adaptativos relacionados con: la comunicación, el promover la felicidad, la capacitación y la motivación. Por cada desafío se elaborará y presentará la campaña a desarrollar para la aprobación de los principales responsables de la empresa: el gerente de Recursos Humanos, el gerente de Operaciones y la Gerencia General.

Asimismo, cada mes la Gerencia de Recursos Humanos deberá presentar el avance mensual de ejecución de cada una de las campañas ante la Alta Dirección de la organización.

Con respecto al desafío comunicación, las tareas se centrarán en desarrollar retroalimentación y autoevaluar esta retroalimentación en los supervisores y/o coordinadores.

Para el desafío promover felicidad, se pretende brindar a los supervisores y/o coordinadores recompensas no monetarias, según la cantidad de retos cumplidos en el período.

Asimismo, se premiará públicamente las buenas prácticas laborales como las buenas relaciones, el empoderamiento y la libertad de aprender.

Se compensará la participación en tareas extraordinarias realizadas fuera de hora.

Con respecto al desafío capacitación, se realizarán talleres de *coaching*. También se ejecutará el plan de capacitación en habilidades blandas y talleres de dirección (*mentoring*).

Y para el desafío motivación se establecerá la política de rotación interna a nivel del puesto de supervisor y/o coordinador entre las diferentes áreas de la Gerencia de Operaciones.

Por otro lado, se incrementará la experiencia de estos colaboradores en la dirección de equipos, mediante la realización de pasantías en otras filiales de la empresa ubicadas en los diferentes países de Latino América.

Cabe precisar que los principales indicadores que medirán el avance de la ejecución del presente plan de trabajo son: el índice de rotación y el clima laboral.

Con ello se espera no solo mejorar la gestión del capital humano en la Gerencia de Operaciones de la empresa materia de estudio, sino también dar relevancia al rol de los supervisores y coordinadores de dicha gerencia.

Al lograr reducir el índice de rotación de los colaboradores mejorará la productividad, se incrementará la competitividad y se tendrán menos obstáculos para planear el desarrollo organizacional. Por ende, el clima laboral mejorará conllevando a que el colaborador se sienta más comprometido con la empresa.

## **Bibliografía**

All, D. (2012). *“Efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento. Un modelo de ruta”*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Amankwaa, A. y Anku-Tsedee, O. (2015). “Linking Transformational Leadership to Employee Turnover: The Moderating Role of Alternative Job Opportunity”. En: *International Journal of Business Administration*. Fecha de consulta: 12/05/2016. Disponible en: <<http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/7376/4419>>

Barak, M. N. (2001). *Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? The Social Services Review*.

Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J. y Taylor, S. (2011). *Exploring Leadership: Individual, Organizational, and Societal Perspectives*. New York: Oxford University Press Inc.

Casares, D. (1994). *Liderazgo: Capacidades para dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos*. México: MacGraw.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Deloitte (s.f.). <<http://www.listindiario.com/economia/2014/03/31/316392/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-la-empresa>>.

Domínguez, L. R., Roncancio, P. y Sergio, J. (2014). *Por qué permanecer en este trabajo*. *European Scientific Journal*, 10 (26).

Domínguez, L.R. (2014). *Por qué permanecer en este trabajo: causales de la intención de salida*. *European Scientific Journal*, 65 - 79.

Drucker, P. (2014). "Ideales altos, pasos firmes". En: *El ideal de Peter Drucker: que las grandes empresas puedan estar entre los mejores inventos de la humanidad*. Fecha de consulta: 15/05/2015. <<http://www.forbes.com.mx/peter-drucker-ideales-altos-pasos-firmes/>>.

Fields, D. Dingman, Myra; Roman, Paul y Blum, Terry (2005). *Exploring Predictors of alternative job changes*. Disponible en: <[http://www.readcube.com/articles/10.1348%2F096317904X22719?r3\\_referer=wol&tracking\\_action=preview\\_click&show\\_checkout=1&purchase\\_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase\\_site\\_license=LICENSE\\_DENIED](http://www.readcube.com/articles/10.1348%2F096317904X22719?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED)>.

Gul, S. (2012). "Leadership Styles, Turnover Intentions and the Mediating Role of Organizational Commitment". En: *International Knowledge Sharing Platform*. Fecha de consulta: 12/05/2016. Disponible en: <[http://pakacademicsearch.com/pdf-files/eng/510/44-51%20Vol%202,%20No%207%20\(2012\).pdf](http://pakacademicsearch.com/pdf-files/eng/510/44-51%20Vol%202,%20No%207%20(2012).pdf)>.

Ipsos (2013). *The Social Research and Corporate Reputation Specialists*. Fecha de consulta: 12/05/2015. <[http://www.amcham.org.pe/eventos/presentaciones/2013/Agosto/0951/Alfredo\\_Torres.pdf](http://www.amcham.org.pe/eventos/presentaciones/2013/Agosto/0951/Alfredo_Torres.pdf)>.

Leñero, P. (2014). *Tendencia mundiales en capital humano*. En: La prensa libre. Fecha de consulta: 20/05/2015. <<http://www.prensalibre.cr/Noticias/detalle/4543-tendencias-mundiales-es-capital-humano>>.

Mobley, W. (1980). *Employee turnover: Causes, consequences and control, reading mass*. Adisson Wesley publishing.

Mohammad Alhamwan, N. B. (2015). *The Impact of Organizational Factors on Nurses Turnover Intention*. Journal of Management and Sustainability, 5(2), 154-161.

Molero Alonso, F., Recio Saboya, P. y Cuadrado Guirado, I. (2010). *Liderazgo Transformacional y Liderazgo Trasaccional: Un análisis de la estructura factorial del Multifationnaire (MLQ) en una muestra española*. Psicothema, 22(3), 495-501.

Nader, M. y Castro Solano, A. (2007a). *Diferencias en los estilos de liderazgo entre líderes de alto y bajo nivel*. Perspectivas en psicología, 4(1).

Nader, M. y Castro Solano, A. (2007b). *Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass*. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina, 689-698.

Nitin Nohria, B. G.-E. (2008). *Motivación de los empleados*. Harvard Business Review, 86.

Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Salas, A (2013) “Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo”. Valencia: Universidad de Valencia.

Santos, J. (2008). *El Liderazgo*. Fecha de consulta: 12/05/2016. <<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/sdba/definicion%20del%20liderazgo.htm>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Modelo de Fields: naturaleza del trabajo y la organización

VARIABLES QUE PUEDEN PREDECIR LA ROTACIÓN DEL COLABORADOR			
Características del colaborador	Naturaleza del trabajo	Naturaleza de la organización	Condiciones externas
Edad	Seguridad	Supervision	Tasa de desempleo
Nivel educativo	Autonomía	Salario e incentivos	
Genero	Nivel de satisfacción	Medicion del desempeño	
Tiempo de permanencia	Nivel de estrés		
Responsabilidad familiar			

Fuente: Field *et al.* 2005. Elaboración propia

## Anexo 2. Encuesta de percepción sobre los estilos de liderazgo e intención de rotación

### Encuesta de Percepción ESTILOS DE LIDERAZGO

Estimado colaborador, estamos realizando una encuesta para conocer su percepción respecto al estilo de liderazgo de su superior inmediato.

**En ese sentido, le pedimos por favor responda, todos los ítems de este cuadernillo.**

Le recordamos que para responder la encuesta, no necesita identificarse.

De antemano, le agradecemos el tiempo y dedicación que nos brinda en el desarrollo de la encuesta.

### DATOS GENERALES

Unidad o Área donde trabaja:

Edad

Tiempo en la Empresa

Grado de Instrucción
<input type="checkbox"/> Secundaria
<input type="checkbox"/> Técnica
<input type="checkbox"/> Universitaria



**CUESTIONARIO:** en cada pregunta, por favor indique según su percepción los rasgos más característicos de los líderes de su Institución (de Proyectos, de Unidades, etc.):

	Nunca	De vez en cuando	A veces	Con frecuencia	Casi siempre
1. Me ayuda siempre que me esfuerce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Acostumbra a evaluar críticamente creencias y supuestos, para ver si son los apropiados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Trata de no interferir en los problemas hasta que se vuelven serios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Trata de poner atención sobre irregularidades y errores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Le cuesta involucrarse cuando surge alguna situación importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Expresa sus valores y creencias más importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Suele estar ausente cuando surgen problemas importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Cuando resuelve problemas trata de verlos de formas distintas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Dirige la atención hacia el futuro de modo optimista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Me siento orgulloso/a de estar asociado con él/ella.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Aclara y especifica la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos de desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Se decide a actuar solo cuando las cosas funcionan mal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Tiende a hablar con entusiasmo sobre las metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Considera importante tener un objetivo claro en lo que se hace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Dedicar tiempo a enseñar y orientar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Deja en claro lo que cada uno podría recibir, si lograra las metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mantiene la creencia que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Por el bienestar el grupo es capaz de ir más allá de sus intereses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Me trata como persona y no solo como miembro de un grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Sostiene que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Actúa de modo que se gana mi respeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Toma en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Realiza un seguimiento de todos los errores que se producen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Se muestra confiable y seguro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Construye una visión motivante del futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nunca	De vez en cuando	A veces	Con frecuencia	Casi siempre
27. Dirige mi atención hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Le cuesta tomar decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Considera que tengo necesidades, habilidades y aspiraciones que son únicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Me ayuda a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Me ayuda a desarrollar mis fortalezas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Sugiere nuevas formas de hacer el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Tiende a demorar la respuesta de asuntos urgentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Enfatiza la importancia de tener una misión compartida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Expresa satisfacción cuando cumpla con lo esperado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Expresa confianza en que se alcanzarán las metas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Comparte los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Tengo confianza en sus juicios y sus decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Aumenta la confianza en mí mismo/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Evalúa las consecuencias de las decisiones adoptadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Busca la manera de desarrollar mis capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Aclara lo que recibiré a cambio de mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Se concentra en detectar y corregir errores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Tiende a no corregir errores ni fallas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Es coherente entre lo que dice y lo que hace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Para mí él/ella es un modelo a seguir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Me orienta a metas que son alcanzables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Estimula la tolerancia a las diferencias de opinión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Tiende a comportarse de modo de poder guiar a sus subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Se relaciona conmigo personalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Cuando logro los objetivos propuestos, me informa que lo he hecho bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Le interesa corregir y solucionar los errores que se producen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. En general no supervisa mi trabajo, salvo que surja un problema grave	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Generalmente prefiere no tomar decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Manifiesta interés por lo valioso de mis aportes para resolver problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Le interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nunca	De vez en cuando	A veces	Con frecuencia	Casi siempre
58. Me muestra los beneficios que me acarrea el alcanzar las metas organizacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Me estimula a expresar mis ideas y opiniones sobre el método de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Se da cuenta de lo que necesito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Tiene la creencia de que cada cual debe buscar su forma de hacer el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Me informa constantemente sobre mis fortalezas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Cree que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Lo/la escucho con atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Construye metas que incluyen mis necesidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. No me importaría cambiar de empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Para mí este trabajo es provisional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Anexo 3. Media y desviación estándar

Top 10 mayor aceptación	Media	Desviación Estándar
IIA - Escucha (64)	3.9048	1.01133
DEA – Seguimiento (24)	3.7989	1.05276
DEA – Irregularidades (04)	3.6825	1.13679
IIC – Objetivo (14)	3.6720	1.05099
DEA - Solución errores (53)	3.6243	1.08257
RC – Responsabilidades (11)	3.6138	1.10320
IIA – Confiable (25)	3.5926	1.35590
DEA - Detecta errores (43)	3.5926	1.11953
DEA – Errores (22)	3.5820	1.14385
MI – Optimismo (09)	3.4815	1.21862

Top 10 menor aceptación	Media	Desviación Estándar
RC - Feedback (52)	2.6772	1.28682
CI - Detecta Necesidades (60)	2.6720	1.19320
RC - Aclara Recibido (42)	2.6190	1.24749
CI - Relación (51)	2.5926	1.38308
CI - Informa Fortalezas (62)	2.5556	1.27719
LF – Involucramiento (05)	2.4180	1.18497
LF – Demoras (33)	2.4074	1.12899
LF – Decisiones (28)	2.0899	1.05051
LF - No Intervención (63)	2.0476	1.07330
LF – Ausencia (07)	2.0370	1.16405

#### Anexo 4. Análisis de media y nivel de significancia por área

Área							Existe diferencia significativa $\leq 0.05$	
	A1	A2	A3	A4	A5	A6		
Reactivos	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Promedio	Significancia
IIA Orgullo (10)	2.1	2.4375	3.9412	3.9677	3.6486	3.3462	3.2402	0.000
IIA Bienestar (18)	2.3333	2.4792	3.2941	3.3226	3.2162	2.8846	2.921666667	0.001
IIA Respeto (21)	2.2	2.6458	3.8235	3.9677	3.5676	3.6154	3.303333333	0.000
IIA Confiante (25)	3.2667	2.8333	4.1176	4.0968	4.0811	3.7308	3.687716667	0.000
IIA Confianza (38)	2.4667	2.5	4.1176	3.3871	3.4054	3.2308	3.1846	0.000
IIA Modelo (47)	1.8333	2.0625	3.3529	3.6129	3.1081	3.0385	2.8347	0.000
IIA Escucha (64)	3.8	3.6458	4	4.129	4.0811	3.9231	3.929833333	0.281
IIC Valores (06)	2.8667	2.8958	3.8824	3.9032	3.4865	3.0385	3.345516667	0.000
IIC Objetivo (14)	3.2667	3.0833	4.2353	4.0323	4.1622	3.7308	3.751766667	0.000
IIC Consecuencias (23)	2.8667	2.875	3.9412	3.871	3.6757	3.0769	3.384416667	0.000
IIC Misión (34)	2.8667	2.8333	3.7647	3.4839	3.1081	3.3846	3.240216667	0.002
IIC Comparte riesgos (37)	2.7667	2.8958	3.8235	3.5161	3.5946	3.1923	3.298166667	0.001
IIC Coherencia (46)	2.6667	2.6458	3.5294	3.4516	3.2162	3.7308	3.20675	0.000
IIC Guía (50)	2.4667	2.625	3.8824	3.5161	3.1622	3.1538	3.134366667	0.000
IIC Interés equipo (57)	2.7	2.8958	3.9412	3.6129	3.5135	3.0385	3.28365	0.000
MI Optimismo (09)	2.8333	3.2083	4	3.871	3.6216	3.7308	3.544166667	0.002
MI Entusiasmo (13)	2.7	3.125	3.8235	4	3.7297	3.5769	3.492516667	0.000
MI Visión (26)	2.4	2.6875	3.9412	4.0323	3.7027	3.2692	3.338816667	0.000
MI Confianza (36)	2.8	2.9792	3.9412	3.9032	3.6757	3.4615	3.460133333	0.000
MI Confianza (39)	2.1667	2.3542	3.9412	3.4839	3.6757	3.4615	3.180533333	0.000
MI Orientación metas (48)	2.2333	2.5	3.1765	3.5806	3.4865	3.3462	3.05385	0.000
MI Beneficio metas (58)	2.4333	2.5625	3.4706	3.4194	3.2432	2.9615	3.015083333	0.001
MI Metas necesidades (65)	2.2333	2.5	3.2941	3.3226	3.1351	2.6538	2.856483333	0.001
EI Análisis (02)	2.8667	2.5833	3.6471	3.4194	2.9459	2.3846	2.9745	0.000
EI Perspectivas (30)	2.2333	2.7708	3.7059	3.6129	3.4324	3.4231	3.1964	0.000
EI Innovación (32)	2.9667	2.8125	3.9412	3.7097	3.1892	3.1538	3.295516667	0.000
EI Evalúa consecuencias (40)	2.7333	2.8542	3.8824	3.8387	3.4054	3.7692	3.413866667	0.000
EI Tolerancia (49)	2.4	2.6875	3.4706	3.7097	3.3784	2.9615	3.101283333	0.000
EI Interés aportes (56)	2.2333	2.4792	3.0588	3.2903	3.2432	2.8077	2.852083333	0.000
EI Estimula ideas (59)	2.2333	2.5417	3.1176	3.3871	3.3784	2.9615	2.9366	0.000
CI Enseñanza (15)	2.4333	2.4375	3.6471	3.6129	3.7568	3.2308	3.1864	0.000
CI Individuo (19)	2.6667	2.6042	3.4706	3.5806	3.6216	3.7692	3.285483333	0.000
CI Personalización (29)	2.1333	2.6042	4.8235	3.1935	3.6486	3	3.23385	0.000
CI Fortalezas (31)	2.1667	2.3125	3.5294	3.4516	3.4054	3.1923	3.00965	0.000
CI Desarrollo capacidades (41)	2.0667	2.4792	3.5882	3.4194	3.4054	2.9615	2.986733333	0.000
CI Relación (51)	1.8	1.9583	3	3.1613	3.027	3.1154	2.677	0.000
CI Detecta necesidades (60)	2.3333	2.0208	3.3529	2.871	3.2432	2.7692	2.765066667	0.000
CI Informa fortalezas (62)	1.7667	2.0417	3.1765	3.3226	2.9459	2.5385	2.631983333	0.000
RC Esfuerzo (01)	2.5333	2.7917	3.8235	3.5161	3.4865	2.8846	3.172616667	0.000
RC Responsabilidades (11)	3.3	3.2083	4.1765	4.129	3.7297	3.5769	3.686733333	0.001
RC Recompensas (16)	2.4	2.4167	3.1765	3.3871	3.6216	2.5	2.916983333	0.000
RC Cumplimiento (35)	2.3	2.9167	3.9412	3.6774	3.7568	3.0769	3.278166667	0.000
RC Aclara recibido (42)	2	2.375	2.8235	3.2903	3	2.3077	2.63275	0.000
RC Feedback (52)	1.8333	2.3958	3.2941	3.0323	2.9459	2.9615	2.743816667	0.000
DEA Irregularidades (04)	3.8	3.2708	4.2353	3.871	3.8649	3.4615	3.750583333	0.018
DEA Errores (22)	3.5667	3.0833	4.1176	4.2258	3.5946	3.3846	3.6621	0.000
DEA Seguimiento (24)	3.7667	3.2708	4.1765	4.2258	4.0541	3.6923	3.864366667	0.000
DEA Detecta errores (43)	3.4667	2.9792	4.1176	4.129	3.7568	3.6538	3.68385	0.000
DEA Solución errores (53)	3.4333	3.2292	4.1765	3.9677	3.6486	3.7692	3.704083333	0.008
LF Involucramiento (05)	2.4667	2.4375	1.9412	2.4516	2.5676	2.3846	2.374866667	0.636
LF Ausencia (07)	2.2333	2.5	1.7647	1.7742	1.8378	1.7308	1.973466667	0.015
LF Decisiones (28)	2.0333	2.2708	1.7059	2.0968	2.1622	1.9615	2.038416667	0.505

Área							Existe diferencia significativa <= 0.05	
	A1	A2	A3	A4	A5	A6		
Reactivos	Media	Media	Media	Media	Media	Media	Promedio	Significancia
LF Demoras (33)	2.3	2.8333	1.8235	2.3226	2.2162	2.5	2.3326	0.021
LF No intervención (63)	2.1333	2.25	1.8235	1.9032	1.9459	2.0385	2.015733333	0.623
ROTA Trabajo provisional (66)	3.0667	2.2917	1.4118	1.3548	1.2703	1.2692	1.777416667	0.000
ROTA Cambio trabajo (67)	2.8	2.7292	1.8235	1.7419	1.8108	1.7308	2.106033333	0.000
ROTA Desarrollo profesional (70)	2.9333	2.2917	1.8235	1.4194	1.4865	1.6538	1.9347	0.000

## Anexo 5. Análisis de media y nivel de significancia por edad

Edad					Existe diferencia significativa <= 0.05
	De 18 a 24	25 a 35	36 a más	Promedio	
Reactivos	Media	Media	Media	Promedio	Significancia
IIA Orgullo (10)	3.1579	3.1	3.2273	3.1617	0.908
IIA Bienestar (18)	2.9123	2.8909	2.6364	2.8132	0.652
IIA Respeto (21)	3.1579	3.2	3.4091	3.2557	0.762
IIA Confiable (25)	3.4211	3.6727	3.6364	3.5767	0.519
IIA Confianza (38)	2.8596	3.1818	3	3.0138	0.293
IIA Modelo (47)	2.7018	2.8091	2.4545	2.6551	0.498
IIA Escucha (64)	3.7193	4	3.9091	3.8761	0.236
IIC Valores (06)	3.3509	3.2545	3.2273	3.2776	0.862
IIC Objetivo (14)	3.5789	3.6909	3.8182	3.6960	0.637
IIC Consecuencias (23)	3.2105	3.3727	3.3182	3.3005	0.695
IIC Misión (34)	3.0702	3.2545	2.9091	3.0779	0.239
IIC Comparte riesgos (37)	3.2105	3.2727	3.1364	3.2065	0.847
IIC Coherencia (46)	2.9649	3.1727	3.2727	3.1368	0.464
IIC Guía (50)	2.8947	3.0727	3.2273	3.0649	0.470
IIC Interés equipo (57)	3.1053	3.3364	2.9091	3.1169	0.220
MI Optimismo (09)	3.5965	3.4	3.5909	3.5291	0.558
MI Entusiasmo (13)	3.5439	3.4	3.4091	3.4510	0.772
MI Visión (26)	3.193	3.3	3.1818	3.2249	0.843
MI Confianza (36)	3.2982	3.4818	3.1818	3.3206	0.438
MI Confianza (39)	2.9825	3.1182	3	3.0336	0.801
MI Orientación metas (48)	2.9123	3.0909	2.8182	2.9405	0.505
MI Beneficio metas (58)	2.8596	3.0455	2.7273	2.8775	0.405
MI Metas necesidades (65)	2.6842	2.8909	2.7273	2.7675	0.571
EI Análisis (02)	2.8421	2.9727	2.7273	2.8474	0.553
EI Perspectivas (30)	3.0877	3.1909	2.9091	3.0626	0.580
EI Innovación (32)	3.2982	3.2091	2.9545	3.1539	0.442
EI Evalúa consecuencias (40)	3.1228	3.3364	3.7727	3.4106	0.064
EI Tolerancia (49)	2.9649	3.0909	3.0909	3.0489	0.784
EI Interés aportes (56)	2.7544	2.9091	2.5455	2.7363	0.371
EI Estimula ideas (59)	2.9298	2.9364	2.6818	2.8493	0.633
CI Enseñanza (15)	3.0351	3.1636	3	3.0662	0.744
CI Individuo (19)	3.1404	3.2182	3.3636	3.2407	0.775
CI Personalización (29)	2.7368	3.3	2.9091	2.9820	0.156
CI Fortalezas (31)	2.8772	3	2.6364	2.8379	0.445
CI Desarrollo capacidades (41)	2.8421	2.9455	2.9545	2.9140	0.870
CI Relación (51)	2.2632	2.7182	2.8182	2.5999	0.094
CI Detecta necesidades (60)	2.4912	2.7636	2.6818	2.6455	0.378
CI Informa fortalezas (62)	2.4912	2.6182	2.4091	2.5062	0.707
RC Esfuerzo (01)	2.9474	3.2	3.0909	3.0794	0.402
RC Responsabilidades (11)	3.5965	3.6545	3.4545	3.5685	0.735

Edad					Existe diferencia significativa <= 0.05
	De 18 a 24	25 a 35	36 a más		
Reactivos	Media	Media	Media	Promedio	Significancia
RC Recompensas (16)	2.807	2.9818	2.6364	2.8084	0.432
RC Cumplimiento (35)	3.2456	3.2091	3.2273	3.2273	0.984
RC Aclara recibido (42)	2.3684	2.7727	2.5	2.5470	0.124
RC Feedback (52)	2.5614	2.7818	2.4545	2.5992	0.399
DEA Irregularidades (04)	3.5965	3.7455	3.5909	3.6443	0.670
DEA Errores (22)	3.5789	3.6364	3.3182	3.5112	0.494
DEA Seguimiento (24)	3.614	3.8636	3.9545	3.8107	0.266
DEA Detecta errores (43)	3.5439	3.5909	3.7273	3.6207	0.810
DEA Solución errores (53)	3.386	3.7091	3.8182	3.6378	0.126
LF Involucramiento (05)	2.3158	2.4364	2.5909	2.4477	0.634
LF Ausencia (07)	2.0526	2.0091	2.1364	2.0660	0.891
LF Decisiones (28)	2.1053	2.1364	1.8182	2.0200	0.430
LF Demoras (33)	2.386	2.3636	2.6818	2.4771	0.478
LF No intervención (63)	2.1228	2	2.0909	2.0712	0.768
ROTA Trabajo provisional (66)	1.4912	2	1.9545	1.8152	0.048
ROTA Cambio trabajo (67)	1.8246	2.3364	2.3182	2.1597	0.044
ROTA Desarrollo profesional (70)	1.7719	2.0455	2.0455	1.9543	0.311

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 6. Análisis de media y nivel de significancia por tiempo de permanencia

Tiempo					Existe diferencia significativa <= 0.05
	Hasta 1 año	Más de 1 a 3 años	Más 3 a 5 años	Más de 5 años	
Reactivos	Media	Media	Media	Media	Promedio Significancia
IIA Orgullo (10)	3.6977	3.0263	3.0889	2.56	3.0932 0.005
IIA Bienestar (18)	3.1395	2.8158	3	2.32	2.8188 0.057
IIA Respeto (21)	3.3953	3.1842	3.1556	3.08	3.2038 0.779
IIA Confiable (25)	3.9535	3.5132	3.4	3.56	3.6067 0.239
IIA Confianza (38)	3.186	3.0263	3.1111	2.88	3.0509 0.793
IIA Modelo (47)	3.1163	2.6316	2.7778	2.32	2.7114 0.081
IIA Escucha (64)	4.2326	3.7237	4	3.72	3.9191 0.041
IIC Valores (06)	3.6977	3.1316	3.2444	3.08	3.2884 0.061
IIC Objetivo (14)	3.9302	3.6053	3.7556	3.28	3.6428 0.082
IIC Consecuencias (23)	3.6047	3.25	3.3333	3	3.2970 0.189
IIC Misión (34)	2.9767	3.3158	3.1556	3	3.1120 0.264
IIC Comparte riesgos (37)	3.5581	3.1184	3.2889	2.96	3.2314 0.098
IIC Coherencia (46)	3.3023	3.0921	2.9778	3.16	3.1331 0.635
IIC Guía (50)	3.093	3.0921	3.0444	2.76	2.9974 0.649
IIC Interés equipo (57)	3.4419	3.1579	3.4889	2.52	3.1522 0.005
MI Optimismo (09)	3.8605	3.3947	3.5111	3.04	3.4516 0.048
MI Entusiasmo (13)	4.0698	3.2632	3.4444	2.92	3.4244 0.001
MI Visión (26)	3.7209	3.1316	3.3111	2.72	3.2209 0.011
MI Confianza (36)	3.6047	3.3553	3.4444	3.04	3.3611 0.296
MI Confianza (39)	3.5349	3	3.0444	2.48	3.0148 0.015
MI Orientación metas (48)	3.3953	3.0395	2.7778	2.64	2.9632 0.041
MI Beneficio metas (58)	3.186	2.9079	3.0667	2.48	2.9102 0.103
MI Metas necesidades (65)	3.2093	2.5526	3.0889	2.4	2.8127 0.005
EI Análisis (02)	3.093	2.7368	3.1111	2.72	2.9152 0.145
EI Perspectivas (30)	3.3488	3.2105	3.0444	2.64	3.0609 0.103

Tiempo						Existe diferencia significativa $\leq 0.05$
	Hasta 1 año	Más de 1 a 3 años	Más 3 a 5 años	Más de 5 años		
Reactivos	Media	Media	Media	Media	Promedio	Significancia
EI Innovación (32)	3.4419	3.1842	3.2	2.88	3.1765	0.217
EI Evalúa consecuencias (40)	3.5116	3.3553	3.2667	3	3.2834	0.317
EI Tolerancia (49)	3.1163	3.0789	3.0444	2.88	3.0299	0.861
EI Interés aportes (56)	3.0698	2.8289	2.7111	2.56	2.7925	0.319
EI Estimula ideas (59)	3.2326	2.9342	2.7778	2.48	2.8562	0.059
CI Enseñanza (15)	3.3256	3.0658	3.2667	2.56	3.0545	0.066
CI Individuo (19)	3.1395	3.4211	3.1111	2.88	3.1379	0.229
CI Personalización (29)	3.2791	3.0526	3.0889	2.84	3.0652	0.818
CI Fortalezas (31)	3.2791	2.8684	2.9111	2.48	2.8847	0.082
CI Desarrollo capacidades (41)	3.4651	2.6974	2.9333	2.6	2.9240	0.006
CI - Relación (51)	2.6279	2.6711	2.5556	2.36	2.5537	0.801
CI Detecta necesidades (60)	2.7442	2.6711	2.8444	2.24	2.6249	0.224
CI Informa fortalezas (62)	2.814	2.4868	2.6667	2.12	2.5219	0.156
RC Esfuerzo (01)	3.4651	3	3.1333	2.8	3.0996	0.082
RC Responsabilidades (11)	3.7674	3.5	3.8444	3.28	3.5980	0.116
RC Recompensas (16)	3.3721	2.6842	2.9111	2.64	2.9019	0.026
RC Cumplimiento (35)	3.6512	3.1316	3.1778	2.84	3.2002	0.052
RC Aclara recibido (42)	2.9302	2.4605	2.7333	2.36	2.6210	0.147
RC Feedback (52)	2.8837	2.6579	2.7556	2.24	2.6343	0.244
DEA Irregularidades (04)	3.907	3.6842	3.5333	3.56	3.6711	0.436
DEA Errores (22)	3.8837	3.5526	3.4667	3.36	3.5658	0.218
DEA Seguimiento (24)	3.9302	3.8421	3.7111	3.6	3.7709	0.575
DEA Detecta errores (43)	3.6977	3.6711	3.5111	3.32	3.5500	0.483
DEA Solución errores (53)	3.6977	3.6974	3.5333	3.44	3.5921	0.666
LF Involucramiento (05)	2.2791	2.4605	2.5556	2.28	2.3938	0.655
LF Ausencia (07)	2.0233	2.0132	2.0222	2.16	2.0547	0.956
LF Decisiones (28)	2.0233	2.2368	2.1111	1.72	2.0228	0.189
LF Demoras (33)	2.1163	2.6184	2.4667	2.16	2.3404	0.076
LF No intervención (63)	1.9767	1.9605	2.2	2.16	2.0743	0.603
ROTA Trabajo provisional (66)	1.3721	1.75	1.9333	2.76	1.9539	0.000
ROTA Cambio trabajo (67)	1.814	2.1184	2.2	2.96	2.2731	0.004
ROTA Desarrollo profesional (70)	1.4884	1.8947	2.2444	2.48	2.0269	0.001

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 7. Análisis de media y desviación y nivel significancia por nivel educativo

Educación					Existe diferencia significativa <= 0.05
	Secundaria	Técnico	Universitario		
Reactivos	Media	Media	Media	Promedio	Significancia
IIA Orgullo (10)	3.4432	2.8222	3.1818	3.1491	0.008
IIA Bienestar (18)	3.125	2.6333	2.7273	2.8285	0.029
IIA Respeto (21)	3.5341	2.9	3.1818	3.2053	0.008
IIA Confiable (25)	3.8864	3.3444	3.2727	3.5012	0.020
IIA Confianza (38)	3.2614	2.8444	3.2727	3.1262	0.078
IIA Modelo (47)	3.125	2.3667	2.6364	2.7094	0.000
IIA Escucha (64)	3.9091	3.9111	3.8182	3.8795	0.958
IIC Valores (06)	3.5341	3.0778	2.9091	3.1737	0.019
IIC Objetivo (14)	3.8977	3.5222	3.0909	3.5036	0.009
IIC Consecuencias (23)	3.5682	3.1	3.0909	3.2530	0.021
IIC Misión (34)	3.3182	3.0556	2.7273	3.0337	0.069
IIC Comparte riesgos (37)	3.4091	3.1111	2.9091	3.1431	0.114
IIC Coherencia (46)	3.3182	2.8889	3.4545	3.2205	0.034
IIC Guía (50)	3.2386	2.8667	2.8182	2.9745	0.087
IIC Interés equipo (57)	3.4659	3	3	3.1553	0.028
MI Optimismo (09)	3.7614	3.2333	3.2727	3.4225	0.012
MI Entusiasmo (13)	3.7614	3.2222	2.7273	3.2370	0.002
MI Visión (26)	3.6364	2.9111	3	3.1825	0.000
MI Confianza (36)	3.6591	3.1333	3.3636	3.3853	0.012
MI Confianza (39)	3.3523	2.8	2.9091	3.0205	0.019
MI Orientación metas (48)	3.3409	2.7111	2.7273	2.9264	0.002
MI Beneficio metas (58)	3.2159	2.7111	2.8182	2.9151	0.016
MI Metas necesidades (65)	3.0682	2.5889	2.5455	2.7342	0.029
EI Análisis (02)	2.9205	2.9	2.8182	2.8796	0.957
EI Perspectivas (30)	3.4773	2.8444	2.6364	2.9860	0.001
EI Innovación (32)	3.4659	2.9556	3.1818	3.2011	0.006
EI Evalúa consecuencias (40)	3.5455	3.1444	3	3.2300	0.032
EI Tolerancia (49)	3.2841	2.8556	2.8182	2.9860	0.031
EI Interés aportes (56)	3.0682	2.6	2.6364	2.7682	0.025
EI Estimula ideas (59)	3.2955	2.5556	2.6364	2.8292	0.000
CI Enseñanza (15)	3.4091	2.8333	2.9091	3.0505	0.006
CI Individuo (19)	3.5341	2.9778	2.5455	3.0191	0.002
CI Personalización (29)	3.1591	3.0333	2.9091	3.0338	0.857
CI Fortalezas (31)	3.2727	2.6111	2.6364	2.8401	0.001
CI Desarrollo capacidades (41)	3.2841	2.5889	2.6364	2.8365	0.001
CI Relación (51)	2.9091	2.3333	2.1818	2.4747	0.012
CI Detecta necesidades (60)	2.9545	2.4222	2.4545	2.6104	0.009
CI Informa fortalezas (62)	2.8977	2.2222	2.5455	2.5551	0.002
RC Esfuerzo (01)	3.3295	2.9	3.0909	3.1068	0.043
RC Responsabilidades (11)	3.7727	3.4667	3.5455	3.5950	0.177
RC Recompensas (16)	3.1932	2.6	2.8182	2.8705	0.007
RC Cumplimiento (35)	3.4659	2.9778	3.2727	3.2388	0.035
RC Aclara recibido (42)	2.9205	2.3	2.8182	2.6796	0.003
RC Feedback (52)	3	2.3444	2.8182	2.7209	0.003
DEA Irregularidades (04)	3.7159	3.6667	3.5455	3.6427	0.882
DEA Errores (22)	3.6932	3.4778	3.5455	3.5722	0.454
DEA Seguimiento (24)	3.9432	3.6778	3.6364	3.7525	0.212
DEA Detecta errores (43)	3.7727	3.4444	3.3636	3.5269	0.115
DEA Solución errores (53)	3.7955	3.4667	3.5455	3.6026	0.124
LF Involucramiento (05)	2.4205	2.4	2.5455	2.4553	0.929
LF Ausencia (07)	1.8409	2.1889	2.3636	2.1311	0.086
LF Decisiones (28)	2.0341	2.1667	1.9091	2.0366	0.593
LF Demoras (33)	2.3864	2.4444	2.2727	2.3678	0.869



Educación					Existe diferencia significativa <= 0.05
	Secundaria	Técnico	Universitario		
Reactivos	Media	Media	Media	Promedio	Significancia
LF No intervención (63)	1.9318	2.1778	1.9091	2.0062	0.283
ROTA Trabajo provisional (66)	1.5	2.0333	3	2.1778	0.000
ROTA Cambio trabajo (67)	1.9886	2.3111	2.6364	2.3120	0.119
ROTA Desarrollo profesional (70)	1.4773	2.3444	2.7273	2.1830	0.000

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 8. Correlación según Spearman**

			ROTA - Trabajo Provisional (66)	ROTA - Cambio Trabajo (67)	ROTA - No Interés (68)	ROTA - Distancia (69)	ROTA - Desarrollo Profesional (70)	ROTA - Insatisfacción (71)
IIA - Orgullo (10)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.435** .000 189	-.217** .003 189	-.060 .412 189	-.004 .955 189	-.485** .000 189	.071 .332 189
IIA - Bienestar (18)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.331** .000 189	-.158* .030 189	.055 .451 189	.082 .259 189	-.353** .000 189	.222** .002 189
IIA - Respeto (21)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.343** .000 189	-.196** .007 189	-.009 .899 189	.111 .129 189	-.397** .000 189	.097 .184 189
IIA - Confiante (25)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.350** .000 189	-.181* .013 189	.083 .257 189	.096 .187 189	-.387** .000 189	.059 .418 189
IIA - Confianza (38)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.339** .000 189	-.119 .103 189	.003 .964 189	.112 .124 189	-.297** .000 189	.147* .044 189
IIA - Modelo (47)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.418** .000 189	-.215** .003 189	.028 .699 189	.106 .148 189	-.457** .000 189	.121 .096 189
IIA - Escucha (64)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.265** .000 189	-.141 .053 189	-.027 .709 189	.129 .077 189	-.199** .006 189	.116 .111 189
IIC - Valores (06)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.306** .000 189	-.103 .158 189	-.026 .722 189	.051 .488 189	-.258** .000 189	.043 .555 189
IIC - Objetivo (14)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.315** .000 189	-.167* .022 189	.016 .829 189	.052 .478 189	-.378** .000 189	.080 .273 189
IIC - Consecuencias (23)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.361** .000 189	-.115 .116 189	-.006 .930 189	.007 .922 189	-.299** .000 189	.090 .219 189
IIC - Misión (34)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.305** .000 189	-.138 .059 189	.069 .349 189	.071 .332 189	-.314** .000 189	.167* .022 189
IIC - Comparte Riesgos (37)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.325** .000 189	-.188** .010 189	.067 .358 189	.008 .915 189	-.303** .000 189	.147* .044 189
IIC - Coherencia (46)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.295** .000 189	-.101 .167 189	.026 .723 189	.074 .309 189	-.322** .000 189	.173* .017 189
IIC - Guía (50)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.264** .000 189	-.129 .077 189	.016 .831 189	.113 .120 189	-.282** .000 189	.141 .053 189
IIC - Interés Equipo (57)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.350** .000 189	-.150* .039 189	.064 .383 189	.128 .080 189	-.329** .000 189	.133 .068 189
MI - Optimismo (09)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.344** .000 189	-.171* .018 189	-.081 .266 189	.072 .324 189	-.333** .000 189	.155* .034 189
MI - Entusiasmo (13)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	de	-.408** .000 189	-.179* .014 189	.007 .919 189	.137 .059 189	-.380** .000 189	.042 .569 189

			ROTA - Trabajo Provisional (66)	ROTA - Cambio Trabajo (67)	ROTA - No Interés (68)	ROTA - Distancia (69)	ROTA - Desarrollo Profesional (70)	ROTA - Insatisfacción (71)
MI – Visión (26)	Coeficiente de correlación	de	-.364**	-.252**	.061	.050	-.392**	.044
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.406	.493	.000	.547
	N		189	189	189	189	189	189
MI – Confianza (36)	Coeficiente de correlación	de	-.377**	-.158*	-.002	.133	-.373**	.139
	Sig. (bilateral)		.000	.030	.974	.067	.000	.057
	N		189	189	189	189	189	189
MI - Confianza (39)	Coeficiente de correlación	de	-.394**	-.181*	.098	.021	-.422**	.062
	Sig. (bilateral)		.000	.013	.179	.776	.000	.396
	N		189	189	189	189	189	189
MI - Orientación Metas (48)	Coeficiente de correlación	de	-.392**	-.232**	.043	.048	-.452**	.181*
	Sig. (bilateral)		.000	.001	.557	.516	.000	.013
	N		189	189	189	189	189	189
MI - Beneficio Metas (58)	Coeficiente de correlación	de	-.345**	-.134	.105	.097	-.358**	.184*
	Sig. (bilateral)		.000	.066	.149	.182	.000	.011
	N		189	189	189	189	189	189
MI - Metas Necesidades (65)	Coeficiente de correlación	de	-.312**	-.220**	.061	.055	-.394**	.172*
	Sig. (bilateral)		.000	.002	.403	.452	.000	.018
	N		189	189	189	189	189	189
EI – Análisis (02)	Coeficiente de correlación	de	-.158*	-.018	-.044	-.044	-.140	.073
	Sig. (bilateral)		.030	.802	.552	.544	.054	.315
	N		189	189	189	189	189	189
EI - Soluciones (08)	Coeficiente de correlación	de	-.156*	-.059	.072	.139	-.209**	.092
	Sig. (bilateral)		.032	.418	.324	.057	.004	.206
	N		189	189	189	189	189	189
EI – Perspectivas (30)	Coeficiente de correlación	de	-.440**	-.224**	.014	.033	-.418**	.116
	Sig. (bilateral)		.000	.002	.850	.652	.000	.111
	N		189	189	189	189	189	189
EI – Innovación (32)	Coeficiente de correlación	de	-.339**	-.122	-.048	.105	-.297**	.127
	Sig. (bilateral)		.000	.095	.515	.149	.000	.081
	N		189	189	189	189	189	189
EI - Evalúa Consecuencias (40)	Coeficiente de correlación	de	-.321**	-.121	.024	-.034	-.335**	.041
	Sig. (bilateral)		.000	.097	.743	.642	.000	.577
	N		189	189	189	189	189	189
EI - Tolerancia (49)	Coeficiente de correlación	de	-.324**	-.158*	.018	.035	-.379**	.137
	Sig. (bilateral)		.000	.030	.803	.629	.000	.061
	N		189	189	189	189	189	189
EI - Interés Aportes (56)	Coeficiente de correlación	de	-.254**	-.140	.100	.041	-.333**	.155*
	Sig. (bilateral)		.000	.054	.172	.573	.000	.033
	N		189	189	189	189	189	189
EI - Estimula Ideas (59)	Coeficiente de correlación	de	-.377**	-.172*	-.001	.045	-.408**	.135
	Sig. (bilateral)		.000	.018	.994	.543	.000	.064
	N		189	189	189	189	189	189
CI – Enseñanza (15)	Coeficiente de correlación	de	-.420**	-.198**	-.009	.024	-.466**	.167*
	Sig. (bilateral)		.000	.006	.902	.744	.000	.021
	N		189	189	189	189	189	189
CI – Individuo (19)	Coeficiente de correlación	de	-.335**	-.162*	.007	.035	-.319**	.138
	Sig. (bilateral)		.000	.026	.921	.636	.000	.058
	N		189	189	189	189	189	189
CI – Personalización (29)	Coeficiente de correlación	de	-.364**	-.247**	.112	.028	-.355**	.092
	Sig. (bilateral)		.000	.001	.126	.700	.000	.206
	N		189	189	189	189	189	189
CI – Fortalezas (31)	Coeficiente de correlación	de	-.395**	-.266**	.076	.092	-.406**	.172*
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.301	.208	.000	.018
	N		189	189	189	189	189	189

			ROTA - Trabajo Provisional (66)	ROTA - Cambio Trabajo (67)	ROTA - No Interés (68)	ROTA - Distancia (69)	ROTA - Desarrollo Profesional (70)	ROTA - Insatisfacción (71)
CI - Desarrollo Capacidades (41)	Coeficiente de correlación	de	-.350**	-.213**	.068	.058	-.453**	.165*
	Sig. (bilateral)		.000	.003	.350	.430	.000	.023
	N		189	189	189	189	189	189
CI - Relación (51)	Coeficiente de correlación	de	-.295**	-.186*	.123	.002	-.297**	.251**
	Sig. (bilateral)		.000	.010	.092	.979	.000	.001
	N		189	189	189	189	189	189
CI - Detecta Necesidades (60)	Coeficiente de correlación	de	-.346**	-.159*	.070	.021	-.362**	.156*
	Sig. (bilateral)		.000	.029	.340	.777	.000	.032
	N		189	189	189	189	189	189
CI - Informa Fortalezas (62)	Coeficiente de correlación	de	-.386**	-.199**	.006	.082	-.392**	.204**
	Sig. (bilateral)		.000	.006	.933	.264	.000	.005
	N		189	189	189	189	189	189
RC - Esfuerzo (01)	Coeficiente de correlación	de	-.313**	-.156*	.045	-.055	-.369**	.072
	Sig. (bilateral)		.000	.033	.543	.452	.000	.322
	N		189	189	189	189	189	189
RC - Responsabilidades (11)	Coeficiente de correlación	de	-.411**	-.153*	-.024	.177*	-.332**	.093
	Sig. (bilateral)		.000	.036	.744	.015	.000	.202
	N		189	189	189	189	189	189
RC - Recompensas (16)	Coeficiente de correlación	de	-.245**	-.142	.115	.008	-.301**	.197**
	Sig. (bilateral)		.001	.052	.115	.909	.000	.007
	N		189	189	189	189	189	189
RC - Cumplimiento (35)	Coeficiente de correlación	de	-.351**	-.151*	.071	.130	-.334**	.170*
	Sig. (bilateral)		.000	.038	.331	.076	.000	.019
	N		189	189	189	189	189	189
RC - Aclara Recibido (42)	Coeficiente de correlación	de	-.206**	-.068	.025	.001	-.340**	.296**
	Sig. (bilateral)		.004	.350	.732	.986	.000	.000
	N		189	189	189	189	189	189
RC - Feedback (52)	Coeficiente de correlación	de	-.341**	-.094	.077	-.001	-.395**	.226**
	Sig. (bilateral)		.000	.198	.292	.990	.000	.002
	N		189	189	189	189	189	189
DEA - Irregularidades (04)	Coeficiente de correlación	de	-.214**	.026	-.018	.086	-.250**	.156*
	Sig. (bilateral)		.003	.721	.808	.242	.001	.032
	N		189	189	189	189	189	189
DEA - Errores (22)	Coeficiente de correlación	de	-.249**	-.020	-.107	.071	-.218**	.115
	Sig. (bilateral)		.001	.788	.144	.332	.003	.115
	N		189	189	189	189	189	189
DEA - Seguimiento (24)	Coeficiente de correlación	de	-.223**	-.086	.028	.054	-.209**	.197**
	Sig. (bilateral)		.002	.238	.699	.465	.004	.007
	N		189	189	189	189	189	189
DEA - Estándares (27)	Coeficiente de correlación	de	.228**	.130	.022	.027	.368**	.056
	Sig. (bilateral)		.002	.076	.768	.708	.000	.443
	N		189	189	189	189	189	189
DEA - Detecta Errores (43)	Coeficiente de correlación	de	-.296**	-.093	-.031	.040	-.296**	.087
	Sig. (bilateral)		.000	.205	.668	.588	.000	.235
	N		189	189	189	189	189	189
DEA - Solución Errores (53)	Coeficiente de correlación	de	-.290**	-.048	.000	.044	-.258**	.136
	Sig. (bilateral)		.000	.513	1.000	.545	.000	.062
	N		189	189	189	189	189	189
DEP - Problemas Serios (03)	Coeficiente de correlación	de	-.172*	-.019	.083	-.072	-.023	.019
	Sig. (bilateral)		.018	.800	.256	.324	.757	.798
	N		189	189	189	189	189	189

				ROTA - Trabajo Provisional (66)	ROTA - Cambio Trabajo (67)	ROTA - No Interés (68)	ROTA - Distancia (69)	ROTA - Desarrollo Profesional (70)	ROTA - Insatisfacción (71)
DEP - Mal Funcionamiento (12)	Coeficiente de correlación			.101	.014	.045	-.024	.137	.059
	Sig. (bilateral)			.168	.853	.535	.748	.060	.418
	N			189	189	189	189	189	189
DEP - Funcionamiento (17)	Coeficiente de correlación			.015	-.023	.107	.017	.170*	.090
	Sig. (bilateral)			.843	.756	.142	.815	.019	.217
	N			189	189	189	189	189	189
DEP - Problemas Crónicos (20)	Coeficiente de correlación			-.053	-.036	.135	-.077	-.002	-.003
	Sig. (bilateral)			.469	.626	.064	.295	.977	.969
	N			189	189	189	189	189	189
DEP - Demora Actuar (44)	Coeficiente de correlación			.298**	.070	.114	-.109	.237**	.050
	Sig. (bilateral)			.000	.338	.118	.134	.001	.493
	N			189	189	189	189	189	189
DEP - No supervisión (54)	Coeficiente de correlación			.096	-.034	.030	.061	.231**	.070
	Sig. (bilateral)			.188	.645	.681	.401	.001	.342
	N			189	189	189	189	189	189
LF - Involucramiento (05)	Coeficiente de correlación			.137	.061	.176*	-.089	.141	.038
	Sig. (bilateral)			.061	.406	.015	.222	.053	.603
	N			189	189	189	189	189	189
LF - Ausencia (07)	Coeficiente de correlación			.276**	.162*	.197**	-.128	.305**	-.054
	Sig. (bilateral)			.000	.026	.007	.079	.000	.465
	N			189	189	189	189	189	189
LF - Decisiones (28)	Coeficiente de correlación			.106	-.026	-.022	-.061	.163*	.023
	Sig. (bilateral)			.147	.718	.767	.408	.025	.752
	N			189	189	189	189	189	189
LF - Demoras (33)	Coeficiente de correlación			.177*	.018	-.065	-.035	.246**	.122
	Sig. (bilateral)			.015	.802	.373	.631	.001	.095
	N			189	189	189	189	189	189
LF - No corrige (45)	Coeficiente de correlación			.166*	-.018	-.008	.030	.160*	-.001
	Sig. (bilateral)			.023	.809	.912	.682	.028	.988
	N			189	189	189	189	189	189
LF - No Decisiones (55)	Coeficiente de correlación			.179*	.008	.177*	-.010	.214**	-.009
	Sig. (bilateral)			.014	.908	.015	.889	.003	.906
	N			189	189	189	189	189	189
LF - Sin Dirección (61)	Coeficiente de correlación			-.149*	-.085	.106	.051	-.080	.240**
	Sig. (bilateral)			.040	.247	.148	.486	.272	.001
	N			189	189	189	189	189	189
LF - No Intervención (63)	Coeficiente de correlación			.087	-.084	.016	-.061	.115	.052
	Sig. (bilateral)			.231	.251	.830	.403	.114	.478
	N			189	189	189	189	189	189

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 9. Correlación según Pearson

	IIA	IIC	MI	EI	CI	RC	DPE-A	DPE-P	LF	ROTA	
IIA	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	,853**	,867**	,808**	,824**	,826**	,565**	-,259**	-,413**	-,269**
			.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189
IIC	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,853**	1	,888**	,881**	,833**	,867**	,646**	-,273**	-,462**	-,221**
		.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002
	N	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189
MI	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,867**	,888**	1	,882**	,883**	,894**	,555**	-,239**	-,366**	-,256**
		.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189
EI	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,808**	,881**	,882**	1	,853**	,846**	,566**	-,200**	-,385**	-,243**
		.000	.000	.000		.000	.000	.000	.006	.000	.001
	N	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189
CI	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,824**	,833**	,883**	,853**	1	,856**	,477**	-,205**	-,313**	-,247**
		.000	.000	.000	.000		.000	.000	.005	.000	.001
	N	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189
RC	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,826**	,867**	,894**	,846**	,856**	1	,558**	-,248**	-,374**	-,185*
		.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.000	.011
	N	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189
DPE-A	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,565**	,646**	,555**	,566**	,477**	,558**	1	-,153*	-,369**	-,082
		.000	.000	.000	.000	.000	.000		.035	.000	.264
	N	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189
DPE-P	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-,259**	-,273**	-,239**	-,200**	-,205**	-,248**	-,153*	1	,554**	,133
		.000	.000	.001	.006	.005	.001	.035		.000	.068
	N	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189

		IIA	IIC	MI	EI	CI	RC	DPE-A	DPE-P	LF	ROTA
LF	Correlación de Pearson	-,413**	-,462**	-,366**	-,385**	-,313**	-,374**	-,369**	,554**	1	,197**
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.006
	N	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189
ROTA	Correlación de Pearson	-,269**	-,221**	-,256**	-,243**	-,247**	-,185*	-,082	.133	,197**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.002	.000	.001	.001	.011	.264	.068	.006	
	N	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia.

## **Nota biográfica**

### **Carmen del Pilar Alva Cuzquén**

Nació en Lima, el 15 de julio de 1969. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad del Pacífico. Cursó la Maestría en Gestión Pública en la Universidad de Alcalá, en Madrid, España.

Cuenta con más de 20 años de experiencia gerencial en gestión de operaciones y gestión del conocimiento en el sector público. Actualmente, ocupa el cargo de Jefe de la Oficina de Escuela SAT en el Servicio de Administración Tributaria de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

### **Gabriela Elizabeth Gutiérrez Carrera**

Nació en Lima, el 5 de octubre de 1980. Licenciada en Psicología graduada en la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

A lo largo de su experiencia laboral ha ocupado posiciones en las diferentes áreas funcionales de Gerencias de Recursos Humanos en empresas de consultoría del sector telecomunicaciones y de servicios. Actualmente, ocupa el cargo de Jefe de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de Iron Mountain.