



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**EL LIDERAZGO COMO UNA CAUSA DE ROTACIÓN
DE PERSONAL**

T E S I N A

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

LAURA PATRICIA DERGAL MARÍN

DIRECTOR DE TESINA:

MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGOMEZ GARCÍA

COMITÉ DE TESIS:

MTRA. MA. DEL SOCORRO ESCANDÓN GALLEGOS

MTRA. PATRICIA PAZ DE BUEN RODRÍGUEZ

MTRO. GABRIEL JARILLO ENRÍQUEZ

MTRO. MANUEL GONZÁLEZ OSCOY



**® Facultad
de Psicología**

Ciudad Universitaria, D.F.

Febrero, 2013.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la UNAM por todo el apoyo que nos da, no solamente en la posibilidad de llegar a ser quienes deseamos, además nos brinda una formación para poder generar nuestro criterio e ideas sobre lo que sucede alrededor de nosotros, sintiéndonos sumamente orgullosos de haber sido parte de ella y que cada vez que regresamos o alguien habla de ella, podemos decir que somos “orgullosamente UNAM”

Agradezco de igual manera a la facultad de psicología que nos brinda la mejor educación en la materia, con su maestros y acervo para poder mantenernos actualizados y poder encontrar el área a la cual dedicaremos nuestras vidas, encontrando todo lo que se requiere dentro de ella y que la llegamos a ver como nuestra segunda casa, el lugar donde pasamos y decimos “esa es mi facultad” conócela.

A mi director, el Maestro José Luis Villagomez le estoy muy agradecida por todo el apoyo y paciencia con el que me apoyó en este trayecto, buscando solucionar cada una de mis dudas con una sonrisa y brindándome no solo apoyo técnico sino impulso emocional para poder darme cuenta que se podía realizar y que ante cualquier necesidad él iba a estar ahí para apoyarme, mostrándolo en el desarrollo de este trabajo y como mi maestro en mis materias cursadas “mil gracias maestro”.

A mis revisores la Maestra Socorro Escandón Gallegos, la Maestra Patricia Paz De Buen, el Maestro Gabriel Jarillo Enríquez y el Maestro Manuel González Osoy, mil gracias por su dirección y apoyo ayudándome a identificar nuevas áreas, algunas sobre la psicología, otras sobre la estructura, pero que en mi ámbito laborar me dieron un nuevo horizonte desde cómo expresarme hasta como llevar a cabo mi trabajo y más pero

sobre todo por su amabilidad y paciencia, no dudando en apoyarme nuevamente cuando lo necesite y había pensado desistir.

Quiero agradecer y dedicar este trabajo a mi abuelo, que desde donde esté, se que se encontrará orgulloso, y aunque no esté físicamente siempre me acompaña, ya que es quien me llevo a ser la persona que soy en todos los ámbitos, intelectual, emocional, moral y sin su mano jamás hubiera alcanzado mis metas. “Te amo y siempre estarás conmigo”

A mi esposo que cada paso alcanzado muestra emoción y orgullo a mi lado, buscando apoyarme en lo que requiero para poder lograr mis metas, que con su cariño me ayuda a continuar persiguiendo mis sueños.

A mi madre que desde niña creía en mi capacidad y sin dudarlo lo hablaba y mostraba con orgullo, ayudando a la formación de una sólida autoestima, base importante que sabemos cómo psicólogos para poder mostrar seguridad en cada paso. “Mamá gracias por esa confianza e impulso que me dieron la fortaleza para poder actuar de manera segura”

Y por último y no menos importante a mi abuela que me dio sus cuidados y cariño cuando fui pequeña y siempre buscó que pudiera alcanzar mis metas. En donde estés mil gracias.

INDICE

	Página
Resumen	1
Introducción	2
Capítulo Uno Liderazgo	4
1.1 Concepto	5
1.2 ¿Que nos hace líderes?	6
1.3 Poder	7
1.4 Administración	7
1.5 Estilos (tipo) de liderazgo	9
1.5.1 Bateman y Snell (2009)	10
1.5.2 Robbins, 2009	10
1.5.3 Goleman 2001	11
1.5.4 Lewin 1939	13
1.5.5 Burns 1978	15
1.5.6 Tabla Resumen	16
1.6 Teorías sobre liderazgo	17
1.6.1 Teoría de los rasgos	17
1.6.2 Teoría de los sistemas de Likert	17
1.6.3 Teoría X y Y	18

1.6.4	Teoría de contingencias de Fiedler	19
1.6.5	Modelo camino/meta	19
1.6.6	Grid Administrativo. La Rejilla del liderazgo	20
1.6.7	Teoría intercambio líder – miembro	22
1.6.8	Modelo de liderazgo Fernández J. 1999	22
1.6.9	Teoría (modelo) del desempeño máximo SOAR	23
1.6.10	Teoría de liderazgo carismático	24
1.6.11	Teoría de liderazgo auténtico	25
1.6.12	Teoría de liderazgo situacional (Modelo)	25
1.6.13	Otros Autores	27
	Capítulo Dos Rotación	30
2.1	Concepto	31
2.2	Diversidad	33
2.3	Tipos de Rotación	34
2.4	¿Es disfuncional la rotación?	37
2.5	Causas	41
2.6	Ausentismo	45
2.7	Modelos para el análisis de rotación y sus causas	46
2.8	¿Cómo calcular la rotación de personal?	48
2.9	Retención de personal	49
2.10	Supervisión y liderazgo Eficaz	52

Capítulo Tres Estudios	53
3.1 Generalidades y artículos	54
3.2 Resultados de estudios sobre los estilos de líderes	55
3.3 Estudios de liderazgo	57
3.4 Estudios de Rotación	62
Conclusiones	68
Bibliografía	71

RESUMEN

Como sabemos, las personas que integran una organización, son la base del éxito de la misma, en cada empresa, el área Recursos Humanos es la responsable de poder apoyar a cada integrante en el proceso de adaptación y mejora dentro de la organización. Es por esto que se consideró importante para este trabajo, identificar si el liderazgo puede ser la principal causa de rotación en una empresa.

El presente trabajo es una investigación sobre algunos de los diferentes tipos de liderazgo que han sido estudiados y definidos por diferentes autores a lo largo de los años, incluyendo teorías que se han planteado en base a estos estudios, además de los diferentes conceptos y maneras de medir la rotación en las organizaciones, para así poder encontrar la relación entre los mismos.

Independientemente de no haber encontrado investigaciones que relacionen el liderazgo y rotación, en las investigaciones que se plasman, se puede identificar como existe una relación importante del líder hacia una satisfacción en el empleado, lo cual nos lleva a su retención y permanencia, obteniendo una disminución en el nivel de rotación, además de identificar como líder a quien puede llevar a un grupo hacia donde lo requiere y obtiene la atención y seguridad por parte del equipo, adaptando su tipo de liderazgo hacia las necesidades de cada uno de sus integrantes.

INTRODUCCIÓN

En una sociedad en la que las organizaciones tienen que lidiar diariamente con problemas económicos, competencia constante y necesidad de innovación para continuar en crecimiento, existen cuestiones internas que deben de cuidarse, como su personal y su disminución de gastos.

El presente trabajo busca determinar si es el liderazgo la principal causa de uno de los más altos costos de las empresas que es la rotación.

A lo largo del trabajo, podemos identificar como existen diferentes puntos de importancia en el manejo del personal por parte del líder tanto para una mayor productividad y satisfacción.

Identificaremos los diferentes costos donde repercute la rotación de la empresa y hace a esta tan peligrosa; además de la relación que pudiera existir con los buenos líderes hacia un rumbo más productivo.

Siendo los líderes los principales motivadores, pueden impulsar al personal hacia las metas que se esperan, inclusive influyendo en su forma de pensar hacia la compañía, es por eso que un buen o mal líder puede ser la diferencia sobre los resultados de la compañía.

La rotación, se puede observar como un tema con menor investigación en el mercado, pero que en los últimos años ha adquirido mayor fuerza. La rotación, o “turnover” como se le encontró en algunos artículos, puede ser un termómetro de cómo se encuentra la compañía y qué tan lejos puede llegar con personal valioso e innovador, pero sobre todo satisfecho con lo que desempeña día a día.

En los diferentes capítulos podremos identificar a la rotación como uno de los síntomas de que algo puede encontrarse mal dentro de una compañía, siendo de igual manera en este punto, básica la intervención de un buen liderazgo para evitar mayores consecuencias.

Si bien es cierto que lo planteado en este trabajo es el liderazgo, también se debe considerar que el problema pudiera ser quien se encuentra a cargo del líder, es por eso que podremos encontrar diferentes formas de llevar a un subordinado acorde a las diferentes personalidades y diferencias que se tienen como individuos.

En el tercer capítulo podremos observar diferentes investigaciones de liderazgo y rotación por separado, pero que en sus conclusiones se puede ver la relación que existe entre ambas y como mejorando el liderazgo podremos obtener mejores resultados en la rotación.

Finalmente se presentan las conclusiones dentro de las que se puede observar la importancia de dar mayor relevancia a esta relación de variables y dar pauta a mayor nivel de investigación sobre las mismas, que ayuden a los resultados y mejora en las compañías.

CAPITULO 1

LIDERAZGO

1.1 Concepto

El liderazgo es un concepto con diferentes interpretaciones y estudios, en el transcurso de los diferentes capítulos encontraremos conceptos, tipos y teorías que van de un extremo a otro para poder encontrar un punto medio, que regularmente resulta el más efectivo.

De los conceptos que se han manejado se hizo una selección en base a su dirección e importancia hacia las organizaciones, además de su representatividad para el logro de las metas como guía del personal, siendo las siguientes:

Para el Pequeño Larousse en color (1996) un líder es el dirigente, jefe, especialmente de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad, por otro lado define al liderazgo como la condición del líder o el ejercicio de sus actividades

Gibson, P., Ivancevich. M., Konopasle, R. y Donnelly, L. (2006 p.313) definen al liderazgo como “un intento de utilizar tipos de influencia sin coerción para motivar individuos a lograr alguna meta”.

Jaime Grados (2006 p.11), aportó el siguiente concepto y características del liderazgo, en el que define que “Liderazgo es la capacidad para guiar, motivar, conducir y convencer a un grupo de personas para obtener una meta que satisfaga al grupo. Un líder debe ser tenaz en diferentes situaciones, debe tener un alto nivel de energía, muchas veces más que sus compañeros”.

Debe ser carismático y tener buenas relaciones con sus compañeros. Será visionario y le permitirá prever situaciones riesgosas. Ante indecisiones, el líder toma las decisiones, con el fin de generar crecimiento y alcanzar las expectativas del grupo”

Rothschild, W. E. (1999) define al líder como aquella persona que está comprometida con la supervivencia y la prosperidad de la organización y su objetivo es hacer que sus instituciones sean unidas además de poseer una mezcla de perspicacia, intuición o aptitudes analíticas

“Liderazgo es el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio (Lussier, R.N. 2002 p.6)

Edwin Locke (1994 p. 21-22) lo define como “el proceso de inducir a otros a actuar en persecución de una meta común”. Esta definición incluye tres elementos:

El liderazgo es un concepto de relación, un proceso y exige inducir a otros a actuar.

En conjunto, todos nos llevan a la capacidad de dirigir e influir en otros para poder alcanzar una meta, asesorando y brindando apoyo y confianza para poder realizar sus actividades, sin ser menos importante considerar que más adelante podremos identificar que de este concepto general, podemos identificar el buen liderazgo, positivo, que impulsa y el que puede únicamente llevarse por obligación o función.

1.2 ¿Qué nos hace líderes?

Aún cuando existe una definición general de líder, pueden existir diferentes opiniones al respecto. Existe desde el líder que aún cuando una organización o grupo no define, aún así sus compañeros o equipo lo siguen y toman su opinión para realizar cualquier actividad, aún inclusive en contra del líder establecido formalmente; en estos casos, el líder formal se encuentra en la posición pero nadie lo toma en cuenta, únicamente recurren a él cuando así lo dicta un proceso o procedimiento.

Este tipo de situación podríamos identificarla en lo que refiere Casares 1995 (en Cruz, M. L. 2007), haciendo referencia que el líder nace, trae la información para contar con habilidades relacionadas a las actividades a ejercer. Cuando un líder requiere aprender, se pueden desarrollar estas habilidades con un ambiente, cultura y disposición adecuadas.

Y la opinión concentrada y con mayores posibilidades de los exponentes del liderazgo situacional; Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998 en Cruz, M. L. 2007) donde opinan que los líderes nacen y se hacen, y donde la experiencia, vivencias, rasgos, físico entre otras características se trabajan y desarrollan para llegar a ser un líder.

En diversas redacciones se encuentra su definición muy entrelazada con administración, generando definiciones similares, pero no iguales, por lo que se lleva a cabo la siguiente mención.

1.3 Poder

Con regularidad relacionamos liderazgo como un símbolo de poder, en el que se pueden tomar decisiones, se pueden dar indicaciones o se puede influir en otros.

French y Raven sugieren que los líderes tienen cinco importantes fuentes potenciales de poder en las organizaciones (Bateman, T. & Snell, S. 2009):

- Poder legítimo. En el que tiene derecho o autoridad de decir lo que se tiene que hacer
- Poder de recompensa. Influye en otros porque controla recompensas valiosas, la gente recibe a cambio de dar seguimiento a sus indicaciones
- Poder de coerción. El personal sigue indicaciones para evitar las sanciones sobre las que tiene el control.
- Poder Referente. El personal cumple por admiración, gusto o aprobación; admiran al líder y buscan ser como él.
- Poder de pericia. Confían en que pueden aprender de su experiencia y pericia dentro del ámbito en el que se desarrollan.

1.4 Administración

Es importante mencionar que existen diferencias entre administrar y liderar, por lo cual diferentes autores pueden realizar su definición sobre la diferencia entre los mismos, en muchas, no definen específicamente mediante estos dos términos pero el concepto nos lleva a lo mismo. Uno de los autores con una diferenciación clara es Bennis 1989 en Luthans, F. (2008), como a continuación se presenta en la tabla 1:

Tabla 1

CARACTERISTICAS DEL ADMINISTRADOR	CARACTERISTICAS DEL LIDER
ADMINISTRA	INNOVA
ES UNA COPIA	ES ORIGINAL
MANTIENE	DESARROLLA
SE CENTRA EN LOS SISTEMAS Y LA ESTRUCTURA	SE CENTRA EN LAS PERSONAS
SE BASA EN EL CONTROL	INSPIRA CONFIANZA
PERSPECTIVA DE CORTO PLAZO	PERSPECTIVA DE LARGO PLAZO
PREGUNTA COMO Y CUANDO	PREGUNTA QUE Y POR QUE
MIRADA EN LOS RESULTADOS	MIRADA EN EL HORIZONTE
IMITA	CREA
ACEPTA EL STATU QUO	DESAFIA STATU QUO
EL TIPICO BUEN SOLDADO	ES POR SI MISMO

Bennis (1989) Diferencias entre Administrar y liderar

Lo importante a identificar es que el administrador busca adaptarse y dar seguimiento correcto a lo que está establecido, mientras que el líder busca ir mas adelante, desafía lo regular, tomando decisiones importantes que lleven al grupo a nuevas formas de trabajo que innoven y mejoren; sin olvidar lo moral y humano. A un buen líder se le puede observar como consecuencia, que puede dirigir la manera de pensar, adaptarse, o la opinión misma del subordinado.

Algunas citas sobresalientes sobre lo mencionado y que ejemplifican lo mencionado son las siguientes:

El empresario Estadounidense, John D. Rockefeller, menciona: “Pago mas por la habilidad de tratar con la gente que por cualquier otra habilidad bajo el sol”

Una definición mas es la frase de la estrella de hockey, Wayne Gretzky (Luthans, F. 2008 p. 410): “No voy hacia donde está el disco, sino hacia donde estará”

Dentro de diferentes estudios y siguiendo bajo este mismo punto, se ha notado fuertemente que dentro de la administración se requiere un buen liderazgo, basado en menos restricciones; la flexibilidad apoya al individuo, a impulsar su capacidad, toma de decisiones, lo que lo lleva a un mejor resultado.

1.5 Estilos (tipo) de liderazgo

Para poder plantear y hablar sobre los diferentes tipos de liderazgo acorde a los autores investigados (aquí mencionaremos los más relevantes en lo investigado), es importante iniciar identificando a que nos referimos con “Estilo” mediante una referencia que podrá describirnoslo claramente:

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004) mencionan que estilo es el patrón general de acciones explicita e implícita de los líderes desde la perspectiva de los empleados.

En base a los diferentes conceptos y estudios, diversos autores han hecho divisiones de liderazgo, cada uno con sus diferentes características. En su mayoría podremos observar diferencias muy características que nos llevan a dos tipos de liderazgo, que podemos considerar entre un administrador y un líder, es por eso que iniciamos con los siguientes:

1.5.1 Bateman, T. y Snell, S. (2009)

Estos dos autores aportan dos divisiones:

Liderazgo de Supervisión y liderazgo estratégico.

1. ***Liderazgo de supervisión:*** Comportamiento que guía, apoya y retroalimenta las actividades diarias
2. ***Liderazgo estratégico:*** Se anticipa y busca un futuro para la organización, trabajando con otros para crear dicho futuro.

En este podemos observar como en el primero se encuentra el que realiza su tarea de manera sistemática, acorde a un procedimiento y normas, en el segundo por otro lado, se anticipa, lo rutinario es por ende, pero quiere dar un valor agregado. Por esto nos podemos preguntar, ¿a dónde iríamos si solo se hiciera diariamente lo que se ha hecho siempre? ¿Acaso alguna vez existiría un progreso? ¿Una mejora?

1.5.2 Robbins, 2009

Nuevamente con este autor reforzamos al líder nato y al impuesto. De una manera más descriptiva este autor nos hace referencia de cada una de las características que se presentan con los líderes.

Existen dos tipos de liderazgo, de acuerdo a Robbins, 2009 (en Badillo 2011)

Liderazgo formal: se define como una jerarquía que genera la estructura de la organización. En un equipo o grupo de trabajo puede ser asignado el rol de líder por personal con más experiencia, asesores o un integrante. El líder formal es asignado o nombrado oficialmente por la administración o dirección de una empresa y cuentan con metas, dirigiéndose al cumplimiento de las mismas.

El liderazgo informal está dictado por el carisma, simpatía, la energía y capacidad para solucionar problemas de una persona que tiene capacidad de guiar, dirigir y convocar. Por amistad puede hacer que lo apoyen. Se forman de manera espontánea por el establecimiento de relaciones.

Por otro lado, algunas personas que poseen estudios pero no preparación se enfrentan a situaciones para resolver y se descubren como líder. A este tipo se le denomina liderazgo emergente.

Hay que tomar en cuenta que el liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos. Indica juegos de sentimientos, intereses, aspiraciones, valores.

Los líderes efectivos conocen a los miembros de su personal lo suficiente para manejar con flexibilidad los cambios; de igual manera se adaptará su liderazgo a los diferentes integrantes y sus niveles de desarrollo como en el caso del liderazgo situacional

1.5.3 Goleman 2001

Acorde a Goleman en 2001, según la relación del líder con su equipo se presentan diferentes estilos de liderazgo, este se maneja de más amplia y específica, en la que la integración y el resultado con el personal se describen, por lo tanto podríamos identificar cual sería la más efectiva.

Los estilos de liderazgo serían los siguientes:

1.- Coercitivo. Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaz de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.

2.- Orientativo. Es el liderazgo más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja en la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas libertad, para averiguar de forma eficaz su propio camino; otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.

3.- Afiliativo. El líder coercitivo tiende a obligar a una persona a hacer lo que le dice, y el orientativo le pide a la persona que lo acompañe, mientras que el líder afiliativo le

dice a la persona "las personas son lo primero". Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas - quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo, se esfuerza enormemente para sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad. El estilo afiliativo, también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración. El estilo afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.

4.- Participativo. Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo tiende a incrementar la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer. De igual manera se tiene su parte negativa, en la que se pueden generar reuniones interminables en las que el líder busca el consenso para poder alcanzar los objetivos en común con las ideas de su grupo.

5.- Imitativo. El estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan los criterios. Identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más o los irá reemplazando con personas mucho más capaces. Desafortunadamente lejos de dar resultados, destruye el clima de trabajo de un equipo. Muchos al verse tan presionados y sin alcanzar las expectativas, decaen y pierden la moral. El líder espera que la persona sepa lo que debe hacer sin preguntas, siendo considerado en ocasiones adivinar sus expectativas. Al mismo tiempo, las personas sienten que el líder no confía en ellas, para hacer su trabajo ó para tomar iniciativas propias. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, y el trabajo se convierte lamentablemente en una serie de tareas altamente

focalizadas, y rutinarias que aburren totalmente a los empleados. En cuanto a las recompensas, el líder imitativo no da "feedback" sobre el trabajo, sino que se lanza a tomar las riendas, cuando le parece que algo está fallando en el equipo. Y si el líder se ausenta, por algún motivo personal, puede perder el rumbo el equipo, debido a que están acostumbrados a trabajar junto a un experto que fija las normas, y las pautas. Finalmente, el compromiso se evapora bajo el régimen de un líder imitativo, porque las personas que conforman el equipo, no tienen la sensación de estar trabajando, para conseguir al final, un objetivo común. Y cuando se trata de liderar un equipo con talento, el estilo imitativo consigue que se haga el trabajo dentro ó antes que la fecha límite. A pesar de ello, como todos los estilos de liderazgo, el estilo imitativo nunca debe ser utilizado en exclusividad.

6.- Capacitador. Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animam a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha orientación y a la vez "feedback". Son los mejores delegando, dan a sus empleados tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez; dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje duradero.

1.5.4 Lewin 1939

Lewin en 1939 (en Cruz, M.L 2007) expuso en “Estilos del comportamiento” los siguientes 3 tipos, además de mencionar una variante en Autocrático- Democrático, en estos se describe la manera de dirigirse con los subordinados, como controla ese poder y baja los objetivos a su gente, además de apoyar el desempeño de manera independiente de los mismos. Aquí podemos identificar el manejo de gente y sus capacidades, no solo llevar a cabo procesos y buscar su seguimiento.

Autócrata

El líder es quien da las órdenes mostrándose estricto en el cumplimiento de tareas, proporcionando recompensas y castigos, además de manejo absoluto de poder. En este la dependencia y sumisión sobresalen, dejando de trabajar el equipo si el líder no se encuentra presente. (Cartwright y Zander, 1985 en Cruz, M.L 2007)

Según Altemayer, 1981 y House y Howell (1992 en Cruz, M.L 2007), las personas autoritarias tienden a ser intolerantes, punitivos y pueden tender a aceptar actos ilegales cometidos contra la minoría

El laissez_faire

Delega responsabilidades y toma de decisiones, sin dirigir las mismas, se puede llamar de igual manera de “evitación pasiva” (Bass 1985 en Pérez, J. & Camps del Valle, V. 2011). Es un jefe que no lo representa, lanza la responsabilidad cada que se le presenta. El grupo no cuenta con guía, produciendo irritabilidad, desorganización y poca eficiencia

El demócrata

En este, el líder toma opinión de sus colaboradores, fomentando la participación y permite el trabajo. Las decisiones son de grupo y utiliza elogios para llevar a cabo y enseñar métodos, medios y procedimientos. Si este es aceptado satisfactoriamente, se muestra satisfacción, entusiasmo y rendimiento, trabajando aún sin la presencia del líder. Los subordinados aceptan la responsabilidad y tarea a realizar. (Fiedles y Chemers, 1989 en Cruz, M.L 2007)

Autocrático-Democrático

Este se encuentra dentro de los estilos de conducta de Mc Gregor 1971 (en Cruz, M.L 2007) y está basado en sus teorías X y Y, en el que tiende a parecer demócrata pero no puede lograrlo por su falta de madurez afectiva, llegando a ser manipulador. Tiende a ser extremista, tomando decisiones para que las lleven a cabo o comparte plenamente su poder para que sus subordinados cuenten con el mismo peso.

1.5.5 Burns 1978

Otro tipo importante de clasificación es el que nos aporta Burns acorde a sus estudios es el de **Líderes transaccionales o transformacionales** (Burns, 1978 en Pérez, J. & Camps Del Valle, V. 2011)

Líder transaccional hace referencia a los medios de impulso o motivación que se le brindan a alguien para poder llevar a cabo sus tareas, satisfacer sus objetivos y brindando de manera clara las recompensas que recibirán como resultado

Líder transformacional. Se concentra en crear una conciencia colectiva dejando a un lado sus intereses personales, que pueda elevarles sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; Incrementarle su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses.

Como conclusión podríamos determinar que pueden existir diferentes estilos de liderazgo, pero sería importante determinar cual nos lleva al logro de metas y a poder obtener un mejor desempeño de los empleados, teniendo en cuenta, que el líder influirá en ellos tanto en su proceder como en su opinión de la compañía y su cultura, que como resultado dará beneficios organizacionales. Hasta este momento podríamos identificar que el impulso al subordinado, su opinión y sugerencias bien dirigidas y acompañadas de una buena supervisión, pueden ayudar al logro de los objetivos.

A continuación se mencionan unas citas de interés que hacen referencia a lo descrito.

Peter Drucker (1988) afirma que la única definición de un líder es aquel que tiene seguidores, pero algunos son pensadores, otros profetas, haciendo referencia en que ambas funciones son importantes y muy necesarias; pero sin los seguidores no puede haber líderes.

La percepción de los empleados acerca de la organización proviene de la conducta del líder como mediador (Peiró, 1995 en Contreras 2010) afectando los resultados, bienestar, compromiso y desempeño del trabajador

1.5.6 Resumen

Tabla 2

Tipos de liderazgo por autor		
REPRESENTANTE	DIVISIONES	SOBRESALIENTE
Bateman y Snell	Liderazgo de supervisión Liderazgo estratégico	El Estratégico Puede aportar un futuro a la organización, se anticipa y tiende a ser estratégico.
Robbins	Liderazgo formal Liderazgo informal	El liderazgo informal El liderazgo formal en ocasiones puede ser impuesto, mientras que el informal al llevarlo a una organización puede dar un mayor resultado si el líder tiene objetivos positivos y estructurados
Goleman	Coercitivo Orientativo Afiliativo Participativo Imitativo Capacitador	El liderazgo orientativo se menciona como el más efectivo por su visión, claridad y orientación hacia las personas, impulsándolas a innovar y tener mayor visión
Lewin	Autócrata Laissez_faire Demócrata Autócrata- demócrata	El demócrata tiende al apoyo e impulso de sus colaboradores, toma decisiones en grupo y puede aumentar el rendimiento
Burns	Lider transaccional Lider transformacional	El Transformacional tiende a crear conciencia colectiva, generar valores y conciencia. Apoya al subordinado en su madurez.

1.6 Teorías sobre liderazgo

1.6.1 Teoría de los rasgos

Es una de las primeras teorías en surgir del liderazgo, acorde a esta teoría: el líder posee algunos rasgos que lo distinguen de los demás, con características que le ayudan a influir en el comportamiento de sus semejantes. Esta viene de la influencia de la Teoría de Carlyle en 1910 (en Valencia, P. H. J. 2008) explicando que el progreso era consecuencia de ciertos hombres que marcaron la historia.

En 1948, Stogdill (en Valencia, P. H. J. 2008) menciona los siguientes rasgos del líder:

- Rasgos físicos: Energía, apariencia y peso
- Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoconfianza
- Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa
- Rasgos relacionados con la tareas: Impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa

1.6.2 Teoría de los sistemas de likert

(Sistemas de administración de Rensis Likert)

En el estudio por descubrir los métodos que empleaban los gerentes más productivos, R. Likert (1961 en Valencia, P. H. J. 2008), establece 4 sistemas de liderazgo, entre el que destaca el número 4 y sobresalen la comunicación y motivación con el empleado, trabajando con ellos y haciéndolos partícipes del desarrollo de actividades y decisiones:

1. **Sistema 1.** Autoritario Explotador

No confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones, existe poca confianza y las decisiones se toman en niveles jerárquicos altos.

2. **Sistema 2** Autoritario pero paternal

La administración obsequia confianza limitada, se ofrecen recompensas y castigos, se permiten decisiones pero controladas.

3. **Sistema 3** Liderazgo Consultivo con derecho a tener la última palabra

Las políticas y decisiones generales se mantienen arriba, pero se permite que los trabajadores tomen decisiones particulares en los niveles inferiores. Existe flujo ascendente y descendente en el proceder, decisiones. Se dan recompensas, castigos ocasionales y participación

4. **Sistema 4** Liderazgo Participativo y democrático

La administración tiene una confianza plena en sus empleados. La toma de decisiones está repartida y bien integrada, se les solicitan ideas, opiniones para llegar a acuerdos, haciéndolos participes en el proceder. Promueven toma de decisiones en todas las posiciones de la organización.

1.6.3 Teoría X y Y

En 1960, Douglas Mac Gregor (en Cruz, M. L. 2007), postuló dos teorías contrapuestas de liderazgo.

La teoría X afirma que a una persona media no le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo; le gusta ser dirigida. Está dirigida al gusto de las personas por el ocio, por lo que se deben vigilar y establecerles controles estrechos. Se le llama tradicional ya que surge desde tiempos muy antiguos.

Por otro lado, los directivos de la teoría Y consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización. Las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores a favor de dichos resultados.

Posteriormente, a estas se le une la Teoría Z (Arias 1977 en Cruz, M. L. 2007), en esta teoría adicional, la gente quiere ser tomada en cuenta, sentirse informada, manejar supuestos para reconocer un trabajo bien hecho y explicaciones sobre los que se realiza o las causas.

1.6.4 Teoría de contingencias de Fiedler

Posteriormente en 1989, Fiedler y Chemers (en Cruz, M. L. 2007) crearon el primer modelo de contingencia.

Este maneja al liderazgo como una situación que trabaja el líder y puede cambiar acorde a la situación, dependiendo el éxito de la adaptación. En esta teoría empezamos a identificar la dirección hacia los diferentes tipos de individuos y poder diferenciarlos con necesidades específicas según la situación que presenten.

Se especifican 3 variables:

Ambiente de grupo, estructura de la tarea y posición de poder del líder

- **Ambiente de Grupo.** Se refiere a la aceptación del líder por parte del grupo
- **Estructura de la tarea.** Medida de desarrollo de la tarea, rutinario, consistiendo de ciertos pasos o procedimientos; No rutinaria, en la que en el que el líder y empleados cuentan con la misma información y conocimiento, sin metas claras.
- **Poder del líder.** Grado de poder, coercitivo y legítimo del líder.

Este generó una escala para medir el liderazgo, en la que los empleados piensan en quienes han trabajado con ellos y pide que se identifique con quien menos; esto se realiza a 18 escalas (CTMP). Cuenta con limitaciones en el sentido en que se puede hacer mal uso con el menos preferido.

1.6.5 Modelo Camino/Meta

Esta se basa en estudios de Robert J House, 1971 (en Badillo, M. 2011) referentes a que la misión del líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle dirección y apoyo para que sus metas sean compatibles a las de la organización. Es un Modelo de contingencia del liderazgo y toma elementos básicos de la investigación de la Universidad Estatal de Ohio sobre la estructura y consideración de las personas.

De acuerdo a este modelo la eficacia de un líder depende de su efecto positivo, su motivación y capacidad de desempeño. Su nombre es debido a como enfoca el líder la percepción de los seguidores a la meta. Según esta teoría, los subordinados aceptan la conducta a medida que les sea una fuente inmediata o futura de satisfacción.

House identificó 4 comportamientos de liderazgo:

1. **El líder directivo:** Permite saber a los subordinados lo que se espera de ellos, es específico en formas de trabajo y lineamientos de cómo cumplir sus tareas. Equivalente a la estructura inicial de la Universidad Estatal de Ohio
2. **El líder que apoya y se preocupa por las necesidades de sus subordinados.** Equivale a la dimensión de la consideración por las personas en la Universidad
3. **El líder participativo** Consulta con los subordinados y utiliza sugerencias antes de tomar una decisión
4. **El líder orientado al logro:** Establece metas de desafío y espera que sus subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

La teoría de la trayectoria a la meta propone dos variables situacionales o de contingencia que moderan el comportamiento del líder con los resultados:

- Las que están en el ambiente y fuera del control del empleado (estructura, sistema, grupo)
- Las que son parte de las características personales del subordinado (desempeño, experiencia y habilidad)

Con esto tenemos las herramientas y el conocimiento necesario para poder identificar las necesidades y capacidades de cada individuo y poder llevar un buen liderazgo que lleve al equipo a la meta.

1.6.6 Grid administrativo. La Rejilla del liderazgo

Roberto Blake y Jane Srygley Mouton, (1981) desarrollaron una forma objetiva de representar el punto de vista bidimensional de los estilos de liderazgo, ya investigadas previamente en Ohio State University y en Michigan University, basados en los estilos de preocupación por la gente y preocupación por la producción, así concibieron la rejilla gerencial (Manager Grid), técnica para mejorar la eficiencia de los ejecutivos, que publicaron en 1964 y ya en 1991 se convierte en la Rejilla del liderazgo, en la que Mc Canse reemplaza a Mouton tras su muerte en 1987.

El GRID es un marco para comprender como es que las personas logran resultados con trabajo en equipo, proporciona soluciones para fortalecer nuestro comportamiento en

diferentes contextos. Una vez que las personas dentro de la misma organización pueden entenderse, han establecido una base para comunicarse en cuanto a cómo puede cada una de ellas ser más eficaz.

El GRID maneja el liderazgo a través de lo que llamamos las tres Rs del liderazgo— Recursos, Relaciones y resultados.

5. R1 Recursos. son lo que las personas tiene para aportar
6. R2 Relaciones. Son las interacciones entre la gente
7. R3 Resultados. son producto de la interacción de los miembros del equipo y de la resolución de los problemas.

Cuando uno de ellos falla, la organización o el resultado puede ser mediocre.

Los elementos del liderazgo son resolución de conflictos, iniciativa, indagación, propugnación, toma de decisiones y crítica; los cuales son vitales para el ejercicio del liderazgo y el trabajo de equipo eficaz.

1. Resolución de conflictos.- Se refiere a enfrentar conflictos con otros para poder resolverlos y llegar a una solución de respeto
2. Iniciativa. Son los esfuerzos a una actividad específica e iniciar algo nuevo para solucionar o iniciar en una nueva dirección
3. Indagación. Esta nos permite obtener hechos y datos que poseen las personas con quienes trabajamos.
4. Propugnación Significa tomar posición y expresar opiniones, ideas y formas de actuar propias.
5. Toma de decisiones. El líder debe tomar decisiones desde formas de trabajo, así como delegar.
6. Crítica. Se refiere a estudiar una tarea y ver las diferentes posibilidades y analizar lo que implica continuar en el proceso.

1.6.7 Teoría intercambio líder-miembro

Está concebida a partir de la relación entre líderes y seguidores, dando la satisfacción y el desempeño como base de la calidad de esta relación. Y se enfoca a la interacción entre líderes y subordinados (Graen y Cashman, 1975 en Salgado, E., Molina, C. Orjuela, R. & Perez, C. 2002)

En esta se toma la influencia del líder hacia el subordinado como causante de sus expectativas y desempeño.

Divide en dos grupos a los subordinados:

1. **Grupo Interno.** De relaciones positivas. Iniciándose desde el primer momento, muchas veces basados en gustos afines, edad, genero que pueden llegar a influir. En este Grupo el líder les aporta mayor confianza y responsabilidad, apoyándolos e impulsándolos, por lo que el resultado y trabajo de los mismos resulta positivo.
2. **Grupo externo.** Los que tienen relaciones menos satisfactorias, menor acceso a él, restricción de información, por lo que influye al poco empeño y menor lealtad por parte del subordinado.

1.6.8 Modelo de liderazgo Fernández J. 1999

Fernández 1999 (en Valencia 2008) compara la gestión empresarial con 3 dimensiones de una persona:

Físico (cuerpo), Cualidades (voluntad), Esencia (alma)

Dividiendo con precisión de la siguiente manera:

- **Gestión Pragmática:** Es todo aquello que se hace y aprende en base a la experiencia diaria.
- **Gestión Instrumental:** herramientas de la empresa para realizar tus funciones (sistemas, procesos...)

- **Gestión Esencial:** Es la causa o la base del por que realizamos las cosas (Cultura, clima, motivación)

En base a esto, propone un modelo tridimensional llamado LIDERAZGO NATURAL.:

1. Las etapas del desarrollo acorde a que los equipos evolucionan de manera similar
2. Los roles para dirigir en cada etapa
3. Los comportamientos emocionales básicos para incorporar en dichos roles

1.6.9 Teoría (modelo) del desempeño máximo SOAR

Este modelo de liderazgo maneja una combinación de factores relacionados, a este lo llamamos Modelo del Desempeño Máximo SOAR y se maneja en la interacción de: la SITUACIÓN y la ORGANIZACIÓN lleva las ACTIVIDADES que conducen a los RESULTADOS (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997 en Valencia, P. H. J. 2008)

LIDER= SITUACIÓN---ORGANIZACIÓN-----ACTIVIDADES---
RESULTADOS=VISIÓN

Se maneja al líder como parte de la influencia para llegar a la meta, existen diversos factores que limitan a este, como normas, leyes y regulaciones, pero la Visión del líder le ayuda a impulsar a la organización hacia sus resultados.

Este se guía a partir de una situación en la que el líder se enfoca a desarrollar lo que cree y hacerlo realidad en base a sus actividades y su visión.

Este modelo muestra que la interacción de la Situación y la organización lleva a las actividades que conducen a los resultados.

En cuanto a teorías consideradas recientemente, existen algunas que tienen sus bases en teorías previas debido a que buscan perfeccionar en ocasiones teorías fundamentadas, entre ellas podemos hacer mención de las siguientes:

1.6.10 Teoría de liderazgo Carismático

House R. se guía en el concepto de líderes que basan su fuerza en habilidad personales que le permiten influir y llegar al personal logrando cambios significativos (en Luthans, F. 2008). En esta teoría, de igual manera se ha podido observar una mayor respuesta para poder manejarse de manera independiente, esto, basados en el comportamiento del líder.

En 1994 Jane Howell y Bruce Avolio (en Luthans, F. 2008), mencionan ciertas características en esta teoría que pudieran identificar como en casi todos los procesos o formas de comportamiento acciones éticas o poco éticas. Ver tabla 3

Tabla 3

Éticas	Poco éticas
Usa el poder para servir	Utiliza el poder para su beneficio
Se alinea con las necesidades de sus seguidores	Fomenta su visión
Considera la crítica	Censura la crítica
Estimula a ser independiente y a cuestionar	Impone su decisiones
Comunicación bilateral	Comunicación unilateral
Orienta, desarrolla y comparte	Insensible a las necesidades de otros

1.6.11 Teoría de liderazgo auténtico

Entre todas las nuevas teorías, en 2008, Luthans, F. y otros estudiosos del tema, consideran una nueva, se refiere al liderazgo auténtico.

En este, se consideran dos cosas sobresalientes que son genética y experiencia, por lo que pueden ser un estado variable. Considerando esto, podemos en base a la experiencia considerar que precisamente esta es la que nos va formando o cambiando, por lo que pudiera apoyar o no a este tipo de líder. La descripción de este líder sería una persona convencida, firme en sus convicciones, actuando por gusto optimismo y confianza

Sobre esta misma teoría, se tiene una división de tipos, en la que el líder puede llevar a sus seguidores de diferentes maneras:

1. **Visionario:** Crea ideas del futuro con las que pueda generar entusiasmo
2. **Energizante:** Dirigir e impulsar para generar energía para las metas dentro de los miembros
3. **Habilitador:** Ayuda a las personas a desenvolverse y actuar ante metas desafiantes.

1.6.12 Teoría de Liderazgo Situacional (Modelo)

Paul Hersey, Kenneth Blanchard y Jonson, D. (1998) plantean este modelo, en el que ya se habla claramente del manejo de personal adecuándose a la situación, persona y requerimientos; su origen proviene de un modelo de liderazgo situacional propuesto en 1958 por Tannenbaum y Schmidt (en Bateman, T. y Snell, S. 2009) en su artículo clásico en Harvard Business Review donde describen tres factores que los administradores deberían considerar antes de decidir cómo dirigir: la fuerza del administrador, la fuerza del subordinado y la fuerza de la situación.

Los autores la consideran un modelo y no una teoría, ya que la teoría trata de explicar la causa de los hechos y el modelo es un patrón de los hechos, que puede aprenderse y repetirse.

En esta teoría se brinda mayor importancia a los subordinados, si los empleados no siguen al líder, no importa lo que piense el superior. Presta especial atención a la

madurez de los subordinados, en la que identifican 2 tipos: (Hersey, Blanchard y Hambleton, 1977, en Santa-Barbara, E. & Rodriguez, A. 2010)

1. Psicológica. Disposición o motivación para hacer algo
2. Del puesto. Capacidad o competencia para realizar una tarea

Existen 4 combinaciones de estos dos puntos:

1. **Baja en ambas dimensiones**
2. **Moderado bajo** Tiene disposición pero no capacidad
3. **Moderado alto** Tiene capacidad pero no disposición
4. **Madurez alta** en ambas dimensiones

En este modelo el líder debe adaptarse a las circunstancias de cada situación, con dos vertientes; conducta de tareas, es decir el grado en que el líder detalla tareas y deberes y el cómo llevarlos a cabo, y por otro lado la conducta de relación, es decir el grado de comunicación; así, con esto, obtenemos 4 estilos de Liderazgo.

1. Ordenado: Alto en tarea y bajo en relación
2. Persuasión: Alto en ambos comportamientos
3. Participación: Alto en relación, bajo en tareas
4. Delegar: Ambos se encuentran bajos

Este modelo es uno de los más completos, ya que plantea diferentes escenarios y diferentes personalidades, lo que sucede en la mayoría de los casos de situaciones reales, en donde el líder debe identificar en donde se encuentra su personal y llevarlo al estado de madurez requerido para el logro de los objetivos. Es importante recordar que los autores hablan de los puntos a recorrer hasta que la persona alcance la maduración necesaria para el logro de sus metas.

Se puede trabajar con cada tipo de persona acorde a sus necesidades y a lo que requiere la organización, sacando lo mejor de cada individuo, es por eso que podemos mencionar la cita siguiente de los autores:

“Tomar aquello en lo que cree, algo que fluye de sus propios valores y hacerlo realidad”. (Hersey, Blanchard y Johnson, 1997 en Valencia, P. H. J. 2008 p.35)

Ralph Stogdill (1974 en Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. 1998 p. 118) menciona que “los líderes más eficaces [...] muestran un grado de versatilidad y flexibilidad que les permite adaptar su comportamiento a las exigencias cambiantes y contradictorias que enfrentan”

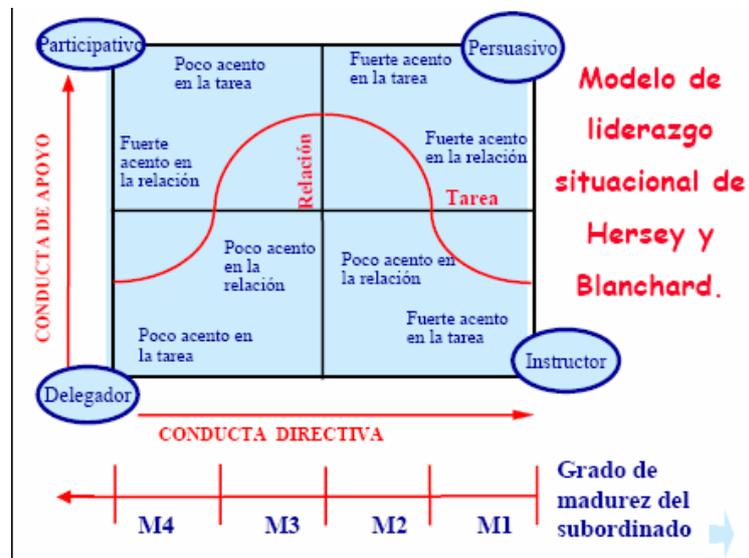


Figura 1. Esquema liderazgo situacional Hersey y Blanchard

1.6.13 Otros autores

Según Kirkpatrick, S. A. y Locke, E. A. en (Hersey, P., Blanchard, K. & Jonson, D. 1998) los rasgos imprescindibles del liderazgo son

1. Impulso: logros
2. Motivación para el liderazgo
3. Honestidad e integridad
4. Confianza persona
5. Habilidades Intelectuales
6. Conocimiento del negocio

Bennis, 1990 (en Valencia, P. H. J. 2008) realizó un estudio con 90 líderes e identificó cuatro rasgos o áreas:

1. Administración de la atención. Atraer a los seguidores dando sentido a resultados y metas
2. Administración del significado: Capacidad de crear y comunicar de manera clara y comprensible
3. Administración de la confianza: Confiabilidad y consistencia
4. Administración del yo: Conocerse y manejar las habilidades propias sobre las debilidades.

Tiempo después se identificaron ciertas deficiencias (Casales, 1995 en Valencia, P. H. J. 2008)

1. No todos los rasgos son importantes en la definición
2. Ignoran la influencia y reacción del subordinado
3. No diferencian los rasgos acorde a los objetivos
4. Ignoran la efectividad del líder acorde a la situación

Warren Bennis observó que “la cualidad que define a los líderes es su habilidad de concebir y realizar una visión”

Según Robert Blake y Adams McCauley (1987 en Valencia, P. H. J. 2008) en su modelo, establecen cinco clases de liderazgo basados en el interés por la producción y el interés por la gente:

1. Administración empobrecida. En la que Ejercicio mínimo necesario para realizar el trabajo es apropiado
2. Administración de club campestre. La atención esmerada a las necesidades de la gente de tener relaciones satisfactorias lleva a una atmósfera y ritmo cómodo y amistoso.
3. Administración de autoridad y obediencia
4. Administración del hombre organizacional
5. Administración de equipo

Concluyendo, podemos identificar diferentes teorías y tipos de liderazgo; a medida que avanzan las investigaciones, se identifica una preocupación mayor por las diferencias de cada individuo y como guiarlo acorde a sus necesidades y capacidades, lo que nos puede llevar a encontrar mayor conocimiento y habilidades entre la diversidad de cada uno. De igual manera podemos identificar como cada individuo tiene maneras diferentes de conducirse y busca alcanzar sus metas, trabajando de diferente manera, por lo que cada líder tiene la responsabilidad de conocer a su gente y saber cómo sacar provecho a cada una de sus habilidades y experiencias para beneficio de la organización y del equipo.

CAPITULO 2

ROTACIÓN

2.1 Concepto

La rotación de personal es el número de personas que salen e ingresan de la organización en un periodo determinado, ya que la organización se caracteriza por ser un sistema abierto y al interactuar con el medio ambiente van a entrar y salir recursos humanos. La rotación de personal puede aumentar cuando hay mucha oferta de trabajo, y por lo tanto los trabajadores tienen más lugares en los que puede trabajar.

Existen diferentes conceptos de rotación identificados por diversos autores:

En 2001 Dessler, G. dan a la rotación una definición como la técnica que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles y fuertes.

En este concepto podemos identificar rotación sin manejar egreso de la empresa, esto es por áreas. La persona en capacitación la mayoría de las veces son recién graduadas de la universidad y podrían estar varios meses en cada departamento; esto no solamente lo ayuda a ampliar su experiencia, sino también a descubrir los empleos que prefiere. De igual forma, podrá ser solamente observadora en cada departamento, pero normalmente se involucra a fondo en sus operaciones. En estos casos se podría mencionar una rotación por áreas que ayuda al conocimiento, desarrollo y mejora de funciones.

Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente (Idalberto Chiavenato, I. 2000 p. 154)

En este segundo concepto entendemos que es el flujo de entrada y salida de personal en una organización. Es importante señalar que en toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación que es apenas vegetativa y de simple conservación del ambiente. Este tipo de rotación es el que nos debe preocupar y es el tema de este trabajo. De igual manera, sobre el término “Índice de rotación” afirma que su fin es elaborar diagnósticos, realizar comparaciones, dictar disposiciones o establecer predicciones, añadiendo un segundo concepto, que es el **INDICE IDEAL**

Índice Ideal. Es el que permite a la empresa retener al personal de buena calidad sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico)

En 1998, Reyes (en Díaz, A. M. 2010) la define como el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de trabajadores de una empresa

Robbins en 1999 (en Díaz, A. M. 2010) la define como la cesación de la participación de un individuo en una organización, la cual recibe una compensación monetaria de esta última.

Más ampliamente Rodríguez, A. (1998) define a la rotación como el cambio que los empleados realizan de una organización a otra con el fin de desarrollar su carrera profesional mediante promociones o adquisición de experiencias, así como mejorar su nivel retributivo. En esta definición identificamos la parte positiva de la rotación para el empleado, en estos casos es a beneficio del empleado, claro que si la organización en la que se encuentra tuviera planes de crecimiento, retribución adecuada y otros elementos que ayudan a la retención, probablemente pudiese conservar un buen elemento en vez de perderlo; con regularidad un elemento valioso busca una carrera profesional fructífera.

En 2000, Garza lleva el concepto hacia algo más específico, donde menciona que si un trabajador deja de laborar en un puesto y no es sustituido por otro, aún cuando se contrate otro trabajador para otro puesto, esto no es considerado rotación; estaríamos hablando de contracción, ampliación o reestructuración. (Díaz, A. M. 2010) En este caso, estaríamos hablando de que para poder obtener la rotación de una organización, tendríamos que restar las plazas que salen y no serán cubiertas para hablar de una rotación real.

En 1993 Durán define rotación como el número de altas (ingresos) y bajas (egresos) de los empleados en cualquier organización, en un periodo determinado (García, A & Edel R. 2008)

La rotación se mide de manera mensual y anual, comúnmente llamada acumulada, que nos da el porcentaje de salidas sobre la plantilla en el periodo determinado.

2.2 Diversidad

Un tema sobresaliente dentro de la búsqueda de permanencia del personal en las organizaciones, es la diversidad. Existen grupos minoritarios y mayoritarios en la sociedad, dentro de los que podemos encontrar diferentes tipos de valor para cada función que se pueda requerir.

Dentro del grupo minoritario, podemos encontrar diferentes etnias, religiones, mujeres, discapacitados, entre otros que pueden dar ese valor agregado si se dirigen e integran de manera adecuada a la organización.

Esta diversidad de igual manera puede llevar a diferentes tipos de causas por la cual el personal abandone su empleo provocando rotación dentro de la organización, entre ellos algunos más relevantes serían los siguientes (Bateman, T. y Snell, S. 2009):

Menor cohesión en el grupo: En general nos integramos con mayor facilidad con personas similares en gustos, creencias, etc. Por lo que si no existe un impulso de integración, una buena dirección y liderazgo, los grupos podrán dispersarse y trabajar de manera individual. Es importante que el líder impulse el trabajo en equipo y el poder llevar las diferencia al logro del objetivo.

Problemas de comunicación: Con esto, se puede perder el entendimiento, la rapidez, llevando a la confusión y tensión en el grupo. Es importante que el líder apoye para poder aclarar las ideas y opiniones; siendo siempre constructivas y hacia los objetivos.

Desconfianza y tensión: El ser diferentes puede generar desconfianzas, por lo que es importante conocerse. Las diferencias bien encaminadas y apoyadas por un líder que permita que el grupo identifique el valor de las mismas, pueden apoyar el éxito de grupo.

Estereotipos: Los estereotipos pueden llegar a hacernos perder elementos y habilidades valiosas de las personas. Es conocido y más en nuestra sociedad, que cierto tipo de

características como los tatuajes, la forma de vestir entre otras, llegan a dar una descripción de una persona aun sin conocerla. Es importante identificar lo valioso de cada una y poder integrar los esfuerzos para alcanzar los objetivos; esto conociendo mejor a las personas y no anticipándonos a dar una descripción del mismo, para ésto es muy importante que el líder inicie con el ejemplo e integre al grupo.

La ventaja de las organizaciones multiculturales, es que integran miembros de minorías y mayorías de género, raciales y con diferentes características, lo que les permite contar con diferentes experiencias y conocimientos; si esto es aunado a un ambiente sinérgico en el que cada persona contribuye con su máximo potencial, tendremos éxito y una menor *rotación* de personal. Es básico un buen líder que pueda llevar al equipo a este logro.

2.3 Tipos de Rotación

La clasificación de los tipos de rotación de personal según García, A. y Edel, R. (2008) **son:**

- Baja inevitable. Esto se refiere a la baja laboral por jubilación.
- Baja necesaria. Es cuando debe dar de baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal, puede ser un fraude, robo, etcétera.
- Baja por cuestiones personales. En este caso el empleado decide ya no trabajar por embarazo, cambio de residencia, sueldo o por algún motivo personal.
- Baja por cuestiones laborales. El trabajador no está cumpliendo con el perfil y competencias que se requieren en la organización.

Además podemos considerarlas en otro tipo de división como despidos renuncias, pensiones o fallecimientos.

Para calcular el índice de la rotación de personal se tienen que basar en las entradas y salidas del personal con relación a los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización por un periodo determinado de tiempo.

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo contable.

El índice de rotación de personal dice mucho sobre la empresa, es decir, si la empresa presenta un índice de rotación alto quiere decir que la empresa no puede retener a sus empleados. Cabe aclarar que este índice nulo o muy bajo tampoco es conveniente porque demostraría un estancamiento de la organización. Por tanto, no existe un índice de rotación ideal, sino que esto lo determina cada empresa según sus situaciones.

Puede existir rotación **voluntaria o involuntaria**

La primera se refiere a que por decisión propia alguien decida salir de la compañía, ya sea por un nuevo empleo, cambio de domicilio, alguna actividad o viaje por realizar o simplemente la empresa no llenó sus expectativas, entre otras, en las cuales puede ser que se esté perdiendo personal valioso e importante para la compañía.

Por otro lado, se encuentra la Involuntaria, en la que la compañía decide dar las gracias al empleado por así convenir a sus intereses, ya sea por que el empleado no cumplió las expectativas, cierre de plaza, entre otras.

Entre las definiciones que podemos encontrar, existe la de Price en 1977 (en Chinchilla, N. 1996), quien define la rotación voluntaria como el movimiento individual, a través de los límites de pertenencia de un sistema social, iniciado por el individuo.

De igual manera la rotación o fluctuación puede ser **real o potencial**. (Díaz, A. M. 2010)

La primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador el que ya se ha marchado.

El segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene.

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada.

El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización, pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. Cuando alguien sale de igual manera se pueden manejar otro tipo de encuesta, conocidas como “de salida” con las cuales podemos iniciar un programa preventivo ante futuras salidas.

En 1981 Dalton Krackhardt y Porter (en Chinchilla, N. 1996) afirman que la rotación no es un fenómeno inherentemente negativo, distinguiendo 2 tipos de rotación: **la funcional y la disfuncional**

Rotación Voluntaria. Movimiento Individual a través de los límites de la pertenencia de un sistema social iniciado por el individuo	Funcional	Marcha voluntaria positiva o indiferente para la empresa
	Disfuncional	Marcha voluntaria que la organización preferiría retener.

Dentro de estos mismos, hacen distinción entre evitable y no evitable, según pueda manejarlas la organización acorde a sus posibilidades y necesidades.

Hay que recordar que:

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad)

Índice Ideal: Permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

Los empresarios sin tomar en cuenta las consecuencias de este fenómeno y despidiendo a su empleados a la mínima falta, seguros de reemplazar al elemento debido al abundante recurso humano, se percataron que cada despido tenía un costo y que esa cantidad no se podía evitar, lo mismo sucedía con las renunciaciones, por lo que esto debería mantenerse al mínimo posible.

En gran medida, la rotación suele estar ligada a factores de satisfacción, entre ellos podemos contemplar: salario, ambiente, situación organizacional; dentro de las cuales en su mayoría participa el jefe como parte importante para controlar la misma y poder motivar al personal para sentirse adecuado con sus funciones.

2.4 ¿Es disfuncional la rotación?

La rotación puede traer consecuencias positivas como negativas. Hay que recordar que nuevos empleados de igual manera pueden integrarse con nuevas ideas y llevar innovación a la empresa, pero de igual manera pudiéramos estar perdiendo buenos elementos por no trabajar en la retención de talento, sin embargo, la rotación lleva a considerables pérdidas económicas, por lo que muchas empresas destinan importantes esfuerzos a analizar y disminuir este fenómeno.

Chiavenato, I. (2000) afirma que un índice de rotación cero no sería conveniente, pues indicaría un estado de rigidez o parálisis total de la organización, pero el extremo opuesto nos implica un estado de fluidez y desgaste.

Arias Galicia (2006), considera que un índice aceptable de rotación en una organización, puede ser considerado entre 5% y 15%. Es importante el seguimiento del mismo para su control, esto ya que dando seguimiento podemos identificar la época de incremento así como las causas y el área donde se genera.

William H Mobley en 1982 (en Chinchilla, N. 1996) enlista una serie de posibles consecuencias negativas y positivas ante la rotación del personal, al igual que la posible influencia sobre el personal que se queda como se presenta en la Tabla 4.

Tabla 4 (Chinchilla, I. 1996)

POSIBLES CONSECUENCIAS NEGATIVAS	POSIBLES CONSECUENCIAS POSITIVAS
<u>EN LA ORGANIZACIÓN</u>	
Costos	Desplazamiento de personal poco eficiente
Ruptura de estructuras sociales y de comunicación	Introducción de nuevos conocimientos, tecnología a través de nuevos integrantes
Pérdida de productividad	Estimular cambios de conducta y políticas
Pérdida de altos ejecutivos	Aumento de posibilidades
Satisfacción decreciente del equipo	
<u>EN LOS INDIVIDUOS QUE SE QUEDAN</u>	
Ruptura de pautas sociales y de comunicación	Aumento de oportunidad de movilidad interna
Pérdida de colaboradores apreciados	Estimulación, a través de la creatividad de los nuevos colaboradores
Satisfacción decreciente	Mayor satisfacción
Aumento de carga de trabajo	Mayor cohesión
Cohesión decreciente	Mayor compromiso
Compromiso decreciente	

La consecuencia más importante para las empresas y que puede afectar fuertemente a sus resultados es el costo.

En un artículo publicado en el periódico “El Universal.com”, menciona Fernando García, socio director de la empresa de reclutamiento y selección de personal GMC Factor Humano, que “en la empresas en las cuales la rotación es mayor, esto puede representar hasta 40% adicional a sus costos de operación anuales, así como problemas de imagen y clima laboral”

Existen diferentes áreas en las que impacta en costo la rotación, como el pago de horas extras que genera el personal operativo al tener que cubrir las funciones del personal que sale durante el proceso de contratación, descansos, lo que desencadena insatisfacción en los trabajadores que continúan.

También se encuentran las aportaciones al IMSS, aportaciones al INFONAVIT que deben ser bimestrales aún cuando el empleado ya no se encuentre o bien si el trabajador ya no regresa, el pago de aportaciones previo a su baja por seguridad legal.

En cuestión a la selección, si la rotación es considerable, el proceso de selección será apresurado, por lo que probablemente podamos no estar seleccionando al personal idóneo por la premura a cubrir el espacio, lo cual nos lleva a mas rotación.

Acorde a (Benitez, G. 2011) los costos se pueden dividir en dos:

1. **Primarios.** Involucran el costo de la baja y reemplazo del personal que salió:

Costos de reclutamiento y selección: Costos directos e indirectos asociados con la contratación de un nuevo empleado. En este punto es importante considerar todo los gastos para la atracción del personal, como anuncios, espacios para la recepción del personal, entre otros, los cuales pueden variar en base a la dificultad del puesto solicitado, junto con lo que se le puede ofrecer que le haga atractiva la oferta

Costo de registro y documentación: Salarios del personal que registra y gastos del procesamiento de datos.

Costos de Ingreso: De Inducción, materiales de entrenamiento, entre otros.

Costos de desvinculación: Refiriéndose a costos por despido o separación voluntaria, que involucran indemnizaciones

2. Secundarios. Abarca aspectos intangibles y difíciles de evaluar, siendo cualitativas en su mayoría. Serían las consecuencias internas a causa del retiro.

Efectos en la producción: Durante la curva de aprendizaje, se puede generar una disminución en la producción.

Efectos en la actitud del personal: Al retirarse un trabajador, los demás empleados pueden tomar actitudes o predisponerse al nuevo ingreso

Costo extralaboral: Gastos en horas extras para cubrir el las funciones del personal que salió.

Costos extraoperacionales: Costos por energía, combustible y mantenimiento por la integración del nuevo elemento.

Acorde a Rodríguez, A. en 1998, en épocas de expansión y crecimiento tiende a aumentar la tasa de rotación, mientras que en periodos de recesión, la rotación es menor.

Es importante también mencionar los beneficios que pudieran existir, ya que como en cualquier situación existe una parte positiva. Acorde a Gutiérrez, C. 2006, podríamos enumerar las siguientes:

- Puede promover un ambiente dinámico y moderno, ya que trae sangre nueva e ideas creativas; innovación
- Un nuevo empleado puede solucionar problemas y evitar fricciones, ajustándose mejor con algunos compañeros con los que se desempeñará.
- Existe personal insatisfecho e incapaz, por lo que lo mejor puede ser su separación
- Representa la oportunidad de abastecerse de trabajadores con conocimientos y habilidades superiores.

2.5 Causas

La rotación no podríamos considerarla como causante de algún mal resultado en la organización; es el resultado de alguna deficiencia dentro de la misma; no es la enfermedad, si no el síntoma, es un efecto de determinadas circunstancias ya sean de situaciones **externas o internas** de la empresa.

Las situaciones **externas** pueden ser la oferta de trabajo en otras empresas; para determinar las causas **internas** de la rotación de personal se tiene que hacer una investigación con los trabajadores que dejen el empleo por medio de entrevistas de desvinculación e investigar ciertos datos que pasen desapercibidos para el trabajador.

En ocasiones se realizan encuestas de ajuste o en algunos casos, investigaciones por empresas externas (para mayor confianza del empleado y veracidad sobre los resultados) sobre su desarrollo, dudas y adaptación al puesto. Estas herramientas permiten analizar su política de recursos humanos, para corregir cualquier error.

La entrevista de salida es una herramienta fundamental para poder identificar las causas del porque el personal se está retirando, con esto podemos medir y obtener resultados, por lo tanto podemos implementar nuevos métodos para mejorar, ya que es importante no olvidar que dentro de estas salidas pudiésemos tener personal altamente valioso para los resultados de la compañía.

Algunos de los puntos principales a considerar en la entrevista acorde a Chiavenato, I. en 2000 los siguientes:

- Motivos de renuncia
- Opinión de la empresa
- Opinión del cargo que desempeñaba
- Opinión de su jefe directo
- Opinión sobre el horario/jornada
- Opinión sobre las condiciones físicas ambientales
- Opinión sobre los beneficios y/o compensaciones que se otorgan
- Opinión sobre su salario
- Opinión sobre las relaciones humanas en la empresa

- Opinión sobre las posibilidades de crecimiento y desarrollo
- Opinión sobre sus pares

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral existe desmotivación, descontento e insatisfacción. (Díaz, A. M. 2010)

A mediano y a largo plazo la rotación causa perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo, y principalmente al empleado como individuo, y en el aspecto social como integrante de una familia. Se ha demostrado que la rotación laboral está relacionada con la satisfacción laboral y las recompensas suministradas por la organización (Poter y Steers 1973 en Rodríguez, A. 1998).

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Según Robbins, S. P. (1997) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestar la insatisfacción, consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Las causas que pueden impulsar a un integrante a dejar la organización pueden ser diversas y estas podríamos considerarlas personales u organizativas (Chinchilla, N. 1996)

Díaz, A. M. en 2010 cita algunos fenómenos como posibles causantes Internas y externas de rotación. Ver tabla 5 y tabla 6

Tabla 5

CAUSAS EXTERNAS	
OFERTA Y DEMANDA	La generación de nuevas empresas con mejores ofertas y condiciones laborales , en la que los trabajadores mejor calificados podrán calificar para las mismas
SUBEMPLEO	Cuando el trabajador pierde su fuente de ingresos y no puede colocarse en la posición para cual se encuentra calificado, acepta ofertas inferiores que le llevan a la insatisfacción y constante búsqueda de una nueva oportunidad.
COMPETENCIA COMERCIAL	La necesidad de cubrir puestos cuando la población disponible y calificada es limitada, llegando a ser flexible en perfiles de puesto.
MAYOR ACCESO A LAS TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN	Con los avances en tecnología, las personas tienen mayor acceso a las ofertas laborales ya sean locales y foráneas, de igual manera el personal de atracción, por lo que la postulación puede ser más rápida y sencilla
ENTORNO ECONÓMICO	Ante crisis económicas, en ocasiones se presentan las reducciones de costos, por lo que las empresas se ven en la necesidad de despedir empleados si no pueden ser colocados en otras áreas.

Tabla 6

CAUSAS INTERNAS	
POLÍTICAS SALARIALES	Se requiere un sistema eficiente, adecuada para los cargos, que corresponda al esfuerzo del trabajador. Que el paquete de beneficios sea el mínimo necesario para satisfacer las necesidades y brindar seguridad.
OPORTUNIDADES DE PROGRESO PROFESIONAL	Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional
CONDICIONES FÍSICAS DEL AMBIENTE DE TRABAJO	Es importante que el trabajador se sienta seguro y sus condiciones sean las adecuadas.
POLÍTICA DISCIPLINARIA DE LA ORGANIZACIÓN	Un sistema flexible, justo y equitativo en el sistema de recompensas o castigos para un ambiente de satisfacción
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Una evaluación de desempeño objetiva y justa, basada en el logro de metas y objetivos relacionados con las funciones de su puesto.

Como podemos observar las causas pueden ser diversas, ya se internas o externas, pero sobre todo, la rotación suele presentarse cuando la satisfacción es baja. (Flores, Abreu y Badii 2008 en González, S. 2012)

Ayala (García, A. y Edel, R. 2008) declara como uno de los motivos más importantes como causantes de rotación, lo que hacemos mención en este trabajo, el liderazgo de jefes inmediatos, además de comunicación, factores culturales y el entorno del empleado con la empresa, por lo que hace énfasis en lo que mencionaremos más adelante, la retención de personal.

2.6 Ausentismo

El ausentismo se define como las faltas al trabajo de los empleados por cualquier motivo en un tiempo determinado.

Las causas no siempre son imputables al empleado, en muchas ocasiones la organización lleva al empleado a esos ausentismos, por falta de una buena supervisión, incentivos, bajo nivel de seguridad, entre otras.

Es importante considerar el trabajar con el ausentismo, ya que de lo contrario este nos puede llevar a bajas de personal si no se controla y se buscan soluciones.

Entre las causas que podemos enumerar son:

- Enfermedad
- Razones Familiares
- Retardos involuntarios
- Faltas por motivos personales
- Problemas financieros
- Baja motivación
- Políticas inadecuadas
- Accidentes de trabajo

ÍNDICE DE AUSENTISMO

No. de días/trabajadores perdidos por ausentismo

Promedio de trabajadores x días de trabajo

Todos estos motivos, como comentábamos, pueden llevar a la pérdida del empleado, ya sea necesaria o voluntaria, lo cual nos aumenta el índice de rotación. Por esto, es importante cuidar desde los primeros síntomas, el no acrecentar la tendencia a una mayor rotación.

2.7 Modelos para el análisis de rotación y sus causas

En la actualidad se ha realizado modelos de análisis sobre este tema, con la limitante de ser extranjeros en su mayoría, específicamente de Estados Unidos, pero pueden servir como una base para partir y poder involucrarnos más a fondo y solucionar este tema que tanto afecta a las organizaciones y sus empleados. En 2008 García, A. y Edel, R. cita los siguientes:

Modelo de agotamiento emocional por Helen Lingard, 2002. En este modelo, la rotación se predice por el agotamiento emocional que sufre el empleado y el cinismo en su actitud, perdiendo interés en su trabajo. Se deben elaborar políticas claras que eviten este agotamiento causado en su mayoría por estrés y enfocarse en el entrenamiento del empleado para hacer frente a esto.

Modelo de razones Integrativas por James Westaby en 2003, es un estudio longitudinal que estudia la rotación y satisfacción en el empleo, mediante preguntas sobre su abandono del empleo y las causas, las cuales son enumeradas. En este se puede detectar que con una mejor oferta, el empleado se retiraría, pero ante la falta de seguridad en el mismo, elige permanecer.

Modelo de la cúspide- catastrófica por John Sherida, 2002. Este autor analizó las variables: retiro del empleado, tensión y compromiso organizacional y por sus resultados, explica la rotación como un cambio abrupto en el interés por conservar el empleo, causado por el resultado de cambios en la tensión y compromiso con la organización.

Ahr y Ahr (2000) proponen el modelo **MORALE**, llamado así por las siglas de variables (en inglés), de las cuales dependerá la satisfacción, productividad y compromiso

Las razones por las que el empleado deja la organización se categorizan de la siguiente manera:

EQUIDAD:

- RELACIONES
- REMUNERACIÓN
- OPORTUNIDADES
- ADAPTABILIDAD
- LIDERAZGO

La percepción de equidad en las variables influenciará en su decisión de permanecer o salir, ya que los conduce a la satisfacción de su trabajo.

Modelo de rotación para la industria maquiladora de Chihuahua, México. En 1999 Peña, E. analiza la congruencia entre la cultura organizacional y nacional. Afirma que el perfil organizacional y las características de la empresa definen las causas de rotación, así como el contenido de trabajo y la percepción del empleado sobre su remuneración. Como observamos en estos modelos, todos llevan cuestiones similares, en las que la percepción y satisfacción del empleado sobre sus condiciones de trabajo, trato y metas, lo pueden llevar a la decisión de permanecer o salir.

2.8 ¿Cómo calcular la rotación de personal?

Existen varias fórmulas para el cálculo del índice de rotación (Galicia, A. 1973 en Díaz, A. M. 2010)

$$\frac{\text{Bajas del personal (Voluntarias o no)} * 100}{(\text{Personal al inicio del periodo} + \text{personal al final del período}) / 2}$$

Cuando se consideran las contrataciones, la fórmula se considera de la siguiente manera (Chiavenato, I. 1994 en Díaz, A. M. 2010)

$$\frac{(\text{Contrataciones} + \text{bajas} / 2) * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período}) / 2}$$

El índice de rotación de personal expresa el porcentaje de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

Al hacer el cálculo, es importante considerar que el número de bajas a considerar, deben ser las que serán reemplazadas, de lo contrario estamos hablando de reducción de plantilla.

Esto significa que al hacer el cálculo debemos considerar la diferencia de bajas con los ingresos totales u obtener un promedio de trabajadores en nomina durante el año a medir, en el caso de rotación acumulada anual.

Sobre este mismo autor, en Aguirre, S. E. (2002) se mencionan otras 3 fórmulas para su cálculo:

1. Cuando se trata de analizar pérdidas de personal y sus causas, no se consideran las admisiones, sino solo las desvinculaciones ya sea por iniciativa de las organizaciones o de los empleados

Egresos X 100

Promedio efectivo del período considerado

2. Para analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos por los que se dan las desvinculaciones, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa propia

Desvinculaciones X 100

Promedio de Sumatoria de los empleados al comienzo de cada mes

3. Cuando se evalúa la rotación por departamentos, cada uno debe tener su propio cálculo

Personal admitido + Personal desvinculado + Recepción + Transferencia de personal X 100

Promedio efectivo del personal considerado

Acorde a Rodríguez, A. (1998) la cuantificación de la rotación ha de hacerse utilizando diversos indicadores que permitan integrar los índices cuantitativos y variables cualitativas, esto debido a que la rotación nos lleva a consecuencias negativas tanto numéricas como culturales y de clima en la organización.

Entonces, podemos decir que la rotación se calcula con el personal que sale y será reemplazado entre la población promedio, pero es importante de igual forma medir las consecuencias en la población que permanece y por ende en los resultados a causa de la misma. Todo esto nos permitirá trabajar en conjunto para controlarla y adecuarla.

2.9 Retención de personal

La rotación está siendo un gran problema de costo en las organizaciones, tomando en cuenta el proceso de reclutamiento, contratación, capacitación, curva de aprendizaje, entre otras tantas inversiones que se realizan. Por esto, es importante retener al personal, sobre todo si ese personal nos brinda valor a la compañía.

Los Subordinados para ser motivados y satisfacer sus múltiples necesidades solicitan reconocimiento del trabajo desarrollado, crítica constructiva no tendenciosa, interés personal, posibilidad para exponer ideas y estudio de las mismas. (Newstrom 2007 en Gnozalez, S. 2012)

Bateman, T. y Snell, S. (2009) sugieren una serie de estrategias para poder mejorar y aumentar la retención del personal en la organización:

Grupos de Apoyo: Brindan apoyo en la integración, facilitando la pertenencia a la compañía, además del conocimiento sobre las actividades a realizar.

Asesoría: Asesoramiento a las tareas, integrándose con otros miembros y desarrollando actividades que le ayuden en sus nuevas funciones así como la forma de desempeñarlas.

Con este, se desarrollan mentores o tutores, que son personal con potencial que socializan e integran acorde a las normas y valores de la organización. En algunas organizaciones existen en línea, facilitando esta función aún en lugares limitados por su ubicación geográfica.

Desarrollo de carrera y promociones: Es lo que en algunas organizaciones se le llama plan vida carrera, en el que se desarrolla un plan de trabajo y alcance de conocimientos para el personal y así puedan identificar y considerar el poder llegar a mejores posiciones.

Adaptación de sistemas: Reconocer para minorías días feriados, cultura, o bien apoyarlos a diferentes necesidades con las que puedan contar, como descuentos para juguetes, información y guía nutricional, apoyo emocional, etc.

Para poder asegurar esto, en algunas compañías, el desarrollo de estas tareas, es asignado como uno de los objetivos del líder, garantizando el desarrollo e integración del personal a la organización.

Kaye, B y Jordan, S. (2000) trabajaron en el tema de retención, y tras muchos estudios sugieren en su libro “ámelos o piérdalos” una serie de pasos que pudieran llevarnos a alcanzar este objetivo, enlistamos los más comunes a manejar como causa de salida:

1. **Pregunte:** Cuando un personal decide salir, sería importante considerar preguntar, ¿que lo detendría en esa decisión?, aún cuando se pueda creer que la decisión está tomada, podemos ayudar a que esos talentos no se vayan de la compañía
2. **Responsabilidad:** Aún cuando ante la pregunta, los niveles gerenciales tienden a comentar que la causa es económica, la percepción real recae en la administración, las políticas. Tenemos que considerar la remuneración, ambiente de trabajo, reconocimiento y respeto.
3. **Fomentar el Crecimiento.** Escuchar al personal, conocer sus expectativas y necesidad, plantear un plan de carrera.

4. **Dignidad.** Respeto al personal, a su individualidad y a sus emociones, tratarlos como quisiera ser tratado.
5. **Enriquecimiento.** Buscar enriquecer las actividades del empleado, sentirse motivados y valiosos dentro del mismo. Introducir desafíos, crecimiento y renovación.
6. **Familia.** Equilibrar las necesidades y exigencias del trabajo con la vida familiar, impulsar al empleado a mantener un equilibrio, de esta manera su satisfacción y rendimiento será mayor.
7. **Objetivos.** Establecer objetivos con los que puedan progresar en conocimientos y aprendizaje, que en un momento dado les permita alcanzar nuevos puntos o posiciones. Dentro de estos se pueden mencionar 5 tipos de movimientos:
 - Movimiento lateral
 - Realineación. Moverse hacia abajo para abrir nuevas oportunidades
 - Exploración. Movimientos temporales para estudiar otras opciones
 - Enriquecimiento del puesto Crecer el puesto
 - Reubicación. Irse a otra empresa
8. **Contrataciones.** Es importante considerar al personal idóneo para poder conservarlo. Cuando el personal es adecuado para el puesto, cubriendo sus necesidades y las de la empresa, la posibilidad de permanencia y adaptación es mayor; considerando los valores como algo importante a coincidir con la empresa.

Un punto básico para retener al personal es el liderazgo. Recordemos en el capítulo anterior como un líder influye en el personal, tanto en sus ideas como en su desempeño. Se debe evitar el liderazgo mal llevado o mal uso de poder. Un buen líder puede apoyar al personal y retener talento. Existen casos en los que el líder por miedo a perder su puesto puede empujar a un buen elemento hacia su salida; es importante supervisar este tipo de casos en los que la compañía pudiera perder un elemento valioso por el mal manejo del liderazgo.

Existen de igual manera líderes que actúan de manera insensata y de “modo cretino”, lo cual nos puede llevar a la pérdida de personal valioso, por lo que es importante vigilar detalladamente este punto para su inmediata corrección. (Kaye, B y Jordan, S. 2000)

Así mismo, otro punto importante es la Diversión, las investigaciones demuestran que el lugar de trabajo divertido genera entusiasmo y este aumenta la productividad y atención.

2.10 Supervisión y liderazgo Eficaz

Un punto de peso importante como hemos comentado desde el capítulo anterior, es una buena dirección e impulso por parte de quien tiene personal a cargo; la jerarquía no debe significar el derecho de dirigir y dar órdenes, lleva una gran responsabilidad. Un buen líder deberá utilizar racionalmente los procesos y elementos para poder alcanzar las metas. Se requiere personal estratégico en estos puestos, que puedan impulsar al personal y provocar altos niveles de productividad, recordando que un líder es quien puede atraer la atención del equipo a su cargo independientemente del puesto en el que se encuentre; el personal confiará en él y llevará a cabo sus indicaciones con la convicción de que estas lo llevarán a su meta.

Como supervisor o jefe, se tiene la responsabilidad de entregar trabajo de calidad, buen rendimiento y motivación del personal a cargo. El supervisor dirige, evalúa el trabajo y conoce a los trabajadores (Gutierrez, C. 2006)

El supervisor moderno debe ser un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica administrativa y aspectos técnicos de su cargo, sus características deben ser:

Conocimiento de trabajo, de sus responsabilidades, habilidad para instruir, mejorar métodos y para dirigir.

CAPITULO 3

ESTUDIOS

3.1 Generalidades y artículos

La rotación y el liderazgo se han planteado en este trabajo con una relación estrecha. En los capítulos anteriores hemos abordado las características de líderes que permiten una mayor permanencia y sobre todo satisfacción en el trabajo, lo que apoya a la retención y evita la rotación en las organizaciones. Se ha podido observar acorde a las teorías y observaciones de diversos autores, como el personal con mayor satisfacción cuenta con un líder que le permite participar, lo escucha y lo hace partícipe de las tareas diarias, bueno, pues en este capítulo abordaremos algunos estudios que permiten identificar características del liderazgo, la satisfacción, administración del personal, mientras que de igual manera nos muestran otros como ciertos comportamientos y mal manejo de personal, puede llevarnos a la insatisfacción y por ende a la rotación, ya que es importante recordar nuestro planteamiento de la rotación como síntoma de la enfermedad que puede haber dentro de la organización, y el tema en específico de este trabajo que es el liderazgo.

Quiénes vivimos y conocemos los aspectos de la problemática de la rotación, podemos decir que el costo es elevado, además de desgastante para el área y organización a la que pertenezcan las continuas salidas, ya que adicional al costo regular, los ingresos deberán ser integrados al puesto y en el periodo de adaptación y conocimiento puede generar baja productividad en un inicio y en ocasiones accidentes de trabajo conforme al tipo de labores realizadas.

En un artículo publicado el viernes 6 de julio del 07 en “CNNExpansión.com”, menciona el Director General de Bumeran México (página de empleo), “ el 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, mientras el 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora, las empresas deben invertir en esto, ya que si no, al final se gasta dinero en otros aspectos como costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación”

En este mismo artículo, Ana Velázquez, consultora de Mercer, menciona:

“Las empresas hacen bien su trabajo cuando los empleados no sólo se quedan, sino que están satisfechos y son productivos, si un empleado permanece en una empresa durante años y nunca crece, además se siente mal pagado o apreciado, pero sigue ahí por miedo

o falta de decisión a la búsqueda de un empleo diferente. Este es el momento en el que la permanencia en un trabajo por mucho tiempo puede tener un contexto negativo”

Estadísticas de Manpower, consultoría en recursos Humanos, dan como índice de rotación de personal de posiciones profesionales en México un promedio nacional de 5.76%, en la zona sureste es de 6.58% contra la menor en la región valle de 4.96%.

La encuesta de Bumeran publica que el 60.87% de los empleados, dejaría su trabajo actual porque no ve posibilidades de crecimiento, mientras que 29.35% porque no está conforme con su sueldo.

En el mismo artículo de CNN, Ana Velázquez, consultora de Mercer, afirma que las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de rumbo antes de cumplir un año en la empresa en la que trabajan son:

Que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor solo por urgencia de un ingreso

Que no se identifique con la cultura de la organización o con el liderazgo.

Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.

Esto nos indica como mencionamos, que existen diferentes áreas en las que puede trabajar la empresa, no únicamente en lo monetario para poder mejorar la problemática de la rotación.

3.2 Resultados de estudios sobre los estilos de líderes

Jack Welch dirigió la exitosa operación de GE en la que estaba involucrado en las operaciones diarias más que un líder tradicional, lo que lo apoyo a dar el resultado esperado (Luthans, F. 2008)

House y Podaskoff (Luthans, F. 2008) resumieron los comportamientos y enfoques de los grandes líderes de las teorías modernas y los resultados de la investigación básica de la siguiente manera:

Visión. Los grandes líderes formulan una visión ideológica congruente con la de sus seguidores.

Pasión y autosacrificio. Los grandes líderes muestran pasión por la integridad moral de su visión y tienen una fuerte convicción en ella.

Confianza determinación y persistencia. Los altos líderes tienen un alto nivel de fe en sí mismos, su convicción debe poder cambiar el status quo.

Creación de imagen. Conscientes de que deben ser percibidos como competentes, creíbles y confiables.

Modelos a seguir. Creación de escenarios con modelos eficaces en los que los seguidores se identifiquen.

Representación externa. Los líderes actúan como voceros de su organización y la representan.

Expectativas y confianza en los seguidores. Los grandes líderes comunican a sus seguidores altas expectativas de desempeño

Estimulación selectiva de motivos. Los líderes estimulan los motivos de sus seguidores que tienen relevancia para el logro exitoso de la visión y misión

Alineación de marcos interpretativos. Para que los seguidores acepten los cambios, los líderes participan en la interpretación y orientación de los mismos, a medida que sean congruentes

Comunicación Inspiradora. Los grandes líderes comunican con frecuencia de manera inspiradora, usando historias, lemas, símbolos, entre otras.

El estilo de líder puede influir fuertemente en el desempeño de un grupo o de la organización, existen diversas empresas como Ben & Jerry's Ice cream, Google y Sun Microsystems, que utilizan el humor para un mejor desempeño. En esta última, uno de sus líderes, Scott McNealy juega guerra de pistolas con los empleados dentro de la empresa; Herb Kelleher aparecía disfrazado, en ocasiones como el conejo de pascua y derrotó a un oponente jugando vencidas en la disputa de una marca registrada frente a un audiencia.

3.3 Estudios de liderazgo

Acorde a Luthans, F (2008) una encuesta indica que el número de directivos entre 35 y 44 años, disminuirá 15% en la próxima década, creando una importante reducción de la reserva de talento de liderazgo. Acorde a un estudio realizado por Fuller, Patterson y D. Stringer en 1996 (en Luthans, F 2008) a 4611 participantes, existe una probabilidad de 76% de que los líderes con un estilo carismático tengan seguidores y un mejor desempeño en sus organizaciones. Lo más importante de este estilo de liderazgo, es que usen su influencia para aumentar los niveles de logro y desempeño, evitando el uso para manipulación y manejo de interés propios.

En un estudio por encontrar las variables que pueden llevar a un buen liderazgo, Salgado, E., Molina, C., Orjuela, R. y Pérez, C. en 2002, llevan a cabo un estudio en una institución colombiana de servicio, participando todas las personas disponibles. Se busco examinar la relación entre el liderazgo de la teoría de intercambio líder-miembro y los comportamientos ciudadanos en la organización y en la que se plantean como variables mediadoras la satisfacción y confianza en el jefe, y las percepciones de justicia distributiva y justicia procesal. Los cuestionarios aplicados respondidos por los jefes arrojan información sobre la percepción que tienen los comportamientos de sus subalternos y los de los subalternos responden a la percepción que tienen del jefe con respecto a tres tipos de liderazgo: satisfacción, confianza y justicia.

Se utilizaron ocho preguntas elaboradas por Scandura y Graen en 1984 en la que darían valores acorde a la escala de Likert.

Los resultados indican que el liderazgo está claramente asociado con la satisfacción con el jefe, la confianza en el jefe y la percepción de justicia de parte de los subalternos. Los comportamientos ciudadanos se ajustan a las tres dimensiones básicas de Colman y Borman, 2000: Desempeño ciudadano interpersonal dentro del que incluyen el altruismo y el comportamiento de ayuda; desempeño ciudadano organizacional que agrupa la lealtad, el cumplimiento generalizado y por último el tercero que se refiere al desempeño ciudadano de trabajo o tarea, que abarca la persistencia para incurrir en esfuerzos adicionales.

Otro de los estudios realizados para determinar si el estilo de liderazgo influye en la satisfacción laboral, que por ende nos llevará a una mayor permanencia, es el de Valencia, P. H. J. en 2008, en el que se realizó un estudio de los estilos gerenciales en la Dir. General de Administración de la U.N.M.S.M.

En este se buscó comprobar si existía relación significativa entre los estilos gerenciales y la satisfacción laboral en el personal administrativo, manejando estilo de liderazgo Autoritario explotador y autoritario benevolente.

Se aplicaron dos encuestas a 481 personas que forman parte del personal administrativo de la Dirección General, un cuestionario de estilos gerenciales elaborado sobre siete caracteres en los líderes: fuerzas motivadoras, proceso de comunicación, proceso decisorio, fijación de objetivos o tipos de órdenes, procesos de control y características del desempeño.

El segundo, el cuestionario de satisfacción laboral, está conformado por 105 reactivos, cada uno con dos alternativas de elección que corresponden a un factor higiénico y un factor motivado.

****Factores higiénicos o factores extrínsecos**, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas (salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.)

****Factores motivacionales o factores intrínsecos**, estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación”, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Como resultado se obtuvo que existe relación entre los estilos gerenciales con la satisfacción laboral en el personal administrativo. El estilo consultivo participativo obtiene un resultado mayor en los factores motivacionales e higiénicos.

En un estudio sobre estilos de liderazgo, Zagorzek, Dimovski y Skerlavaj en 2009 (en Pérez, J. y Camps Del Valle, V. 2011) encontraron una relación positiva entre el liderazgo transformacional, la recompensa contingente y dimensiones de aprendizaje organizacional.

De igual manera, en un estudio con líderes y sargentos de 72 batallones del ejército estadounidense, Bass, Avolio, Jung y Berson, en 2003 (en Pérez, J. y Camps Del Valle, V. 2011) encontraron una contribución predictiva similar del liderazgo transformacional y la recompensa contingente en los niveles de cohesión.

Henry Mintzberg y Luthans, F. mediante un estudio de observación proporcionan evidencia empírica de los papeles (Mintzberg) y actividades (Luthans) de líderes y administradores. Se utilizaron cuestionarios y entrevistas para este estudio, en el que Mintzberg propone tres tipos de papeles administrativos:

- **Interpersonales:** Representativo, De líder, De enlace
- **Informativos:** Supervisor, Difusor, Vocero
- **Papeles de toma de decisiones:** Emprendedor, Guía de inquietudes, distribuidor de recursos, negociador

En estudios más recientes se usan nuevos papeles como visionario, motivador, analizador y capataz (Luthans, F. 2008)

De igual manera Luthans utilizó observadores capacitados para identificar las respuestas a las siguientes 3 preguntas:

- ¿Qué hacen los administradores?
- ¿Qué hacen los administradores exitosos?
- ¿Qué hacen los administradores eficaces?

Los datos obtenidos se resumieron por medio de la técnica Delphi, (panel de debate) en 12 categorías descriptores de comportamiento y estas a su vez, se desglosaron conceptualmente en las 4 actividades administrativas siguientes:

Comunicación. Consiste en intercambio de información rutinaria y procesamiento de trabajo. Responde preguntas sobre procedimientos, recibir y difundir la información y transmitir resultados de reuniones.

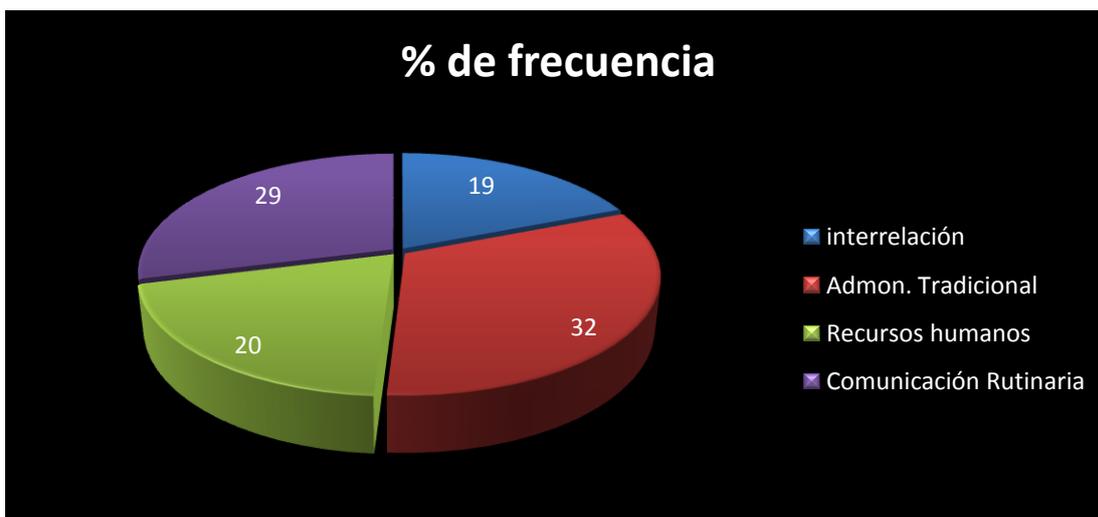
Administración tradicional. Planificación, toma de decisiones y control. Establece metas y objetivos.

Administración de recursos humanos. Contiene las categorías conductuales que son motivar/reforzar, disciplinar/castigar, manejar conflictos, dotar de personal y capacitar/ desarrollar. Cabe mencionar que disciplinar/castigar no se permitió ser observada, por lo que se eliminó. Entre los comportamientos fueron las recompensas, escuchar opiniones, comunicar aprecio, reconocimiento, entre otras.

Interrelación. Esta actividad consiste en socializar, realizar actividades políticas e interactuar con externos. Entre las actividades está platicar sobre asuntos no relacionados con el trabajo, juegos informales, quejas, entre otras.

La siguiente etapa consistió en determinar la frecuencia de estas actividades, con esto se recolectaron datos de 248 administradores de organizaciones similares, los resultados se observan en la gráfica 1.

Gráfica 1



Como podemos observar, la tarea de administrar es la función con mayor frecuencia, llevando a cabo las funciones regulares de un líder, pero no muy distante se tiene comunicación, la cual en los capítulos previos, se ha mencionado como una base para el liderazgo en estos tiempos.

Ya fuera de México, con el objetivo de determinar la posible existencia de diferencias por género en los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y Laissez-faire, Perez, J. y Camps Del Valle, V. en 2011 realizaron un estudio a 200 supervisores en Puerto Rico de diferentes sectores económicos.

Se utilizaron una hoja de datos demográficos y el cuestionario de estilos de liderazgo CELID con 15 preguntas abiertas y cerradas.

En los resultados las medias mayores se obtuvieron en las dimensiones del liderazgo transformacional, siendo la mayor la de consideración individualizada, seguida de la de carisma, lo siguió el liderazgo transaccional y por último el laissez faire.

En las puntuaciones obtenidas por las mujeres y los hombres, en cada una de las dimensiones de liderazgo se obtuvo que ambos sexos, obtuvieron mayores medidas en las dimensiones que constituyen el estilo de liderazgo transformacional seguido por las dimensiones transaccionales; obteniendo finalmente las mujeres, una diferencia

estadísticamente significativa más alta en los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, al igual que en la estimulación intelectual del liderazgo transformacional. Finalizando, en cuestión de edad, zona geográfica y otras variables, no se obtuvo diferencias estadísticamente significativas, por lo que pudimos concluir que la diferencia a considerar en el tipo de manejo de liderazgo se encuentra en el género.

3.4 Estudios de rotación

En 2001, Martínez, P. y Mendizabal, E., identifican en una empresa de iniciativa privada un alto nivel de rotación de personal y ambiente desfavorable, por lo que realizan una investigación del Clima Laboral para detectar los factores que están causando los problemas.

Para realizar este estudio se tomaron 17 sucursales del DF de la empresa y oficinas generales, utilizando la prueba de Clima social WES de RH Moss.

Dentro de los resultados se obtuvo la necesidad de incrementar el nivel de cooperación y apoyo entre los trabajadores que facilite la realización de sus tareas y fomentar el compañerismo y relaciones interpersonales. A pesar de contar con instalaciones confortables para clientes, la de empleados no se consideran de la misma manera, son reducidas e incómodas.

El control de personal en ocasiones se encuentra arriba del límite, volviéndose incómodo y con poca autonomía.

Como conclusión se obtiene que el índice de rotación es de 40.64 %, número elevado en comparación a los recomendable acorde a la información proporcionada por Arias Galicia en 1980, indicando que existe relación entre el clima laboral y la rotación de personal, al percibirlo como desagradable por parte de los integrantes de la organización. Esta percepción se generaliza en sucursales pequeñas y medianas y se acentúa en Hipersucursales, ya que la gente tiene un bajo compromiso, no existe compañerismo, lo que indica relaciones deficientes y falta de comunicación con los jefes.

En este trabajo de igual manera comentan que los jefes ejercen demasiada presión y llevan el liderazgo de capataz, siendo el papel que desempeñan de gran importancia para

integrar adecuadamente equipos de trabajo con respeto y confianza que lleven a altos niveles de productividad.

Esto nos lleva al tema principal de esta tesina, en la que se plantea al líder como base principal para bajar la rotación y aumentar el nivel de retención en la gente.

Aguirre, S. E. en 2002, llevó a cabo un estudio donde buscaba demostrar el clima organizacional y su relación con la rotación, en este, se plantea que este influye en la decisión de los empleados para abandonar su trabajo. En este estudio participaron 100 personas de nacionalidad mexicana con escolaridad mínima de primaria. Los puestos fueron a nivel directivo, gerencial y operativo.

En altos mandos se pudo obtener que se consideraba a la empresa amigable, enfocada al cambio, mientras que a nivel operativo la encontraban autocrática. Esto pudo demostrar que la jerarquía tiende a influir en cómo percibe el clima organizacional.

De igual manera el tamaño de la empresa influye en el desempeño de funciones, en organizaciones con mayor nivel de jerarquías, existen diferentes funciones y perspectivas, desde el director que se preocupa por la innovación y los cambios, hasta el operativo que busca terminar la tarea.

Acorde a los resultados, el clima influye en el índice de rotación, sin tener la certeza del grado. El clima es producto de la interacción tanto de las características de la empresa como de los empleados.

En 2005 Peña, E. realizó un estudio de Satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal, realizándolo de estilo comparativo. Acorde a Vroom (1964 en Peña, E. 2005) individuos que reporten un alto índice de satisfacción laboral tienen menos probabilidad de que dejen su trabajo que los que reportan bajo índice de satisfacción. Su estudio llevado por hipótesis en las que se relaciona a la rotación con la satisfacción en el trabajo se realizó a 2 empresas de diferentes giros.

La empresa 1 fue una empresa multinacional de biotecnología que proporciona soluciones naturales a industrias de alimentos.

La empresa 2 produce gases industriales y medicinales, además de equipos de productos para medicina, soldadura e industria.

Debido al alto costo que representa la rotación (reclutamiento, contratación, capacitación entre otros), fue que realizó la propuesta de estudio.

Los objetivos planteados fueron:

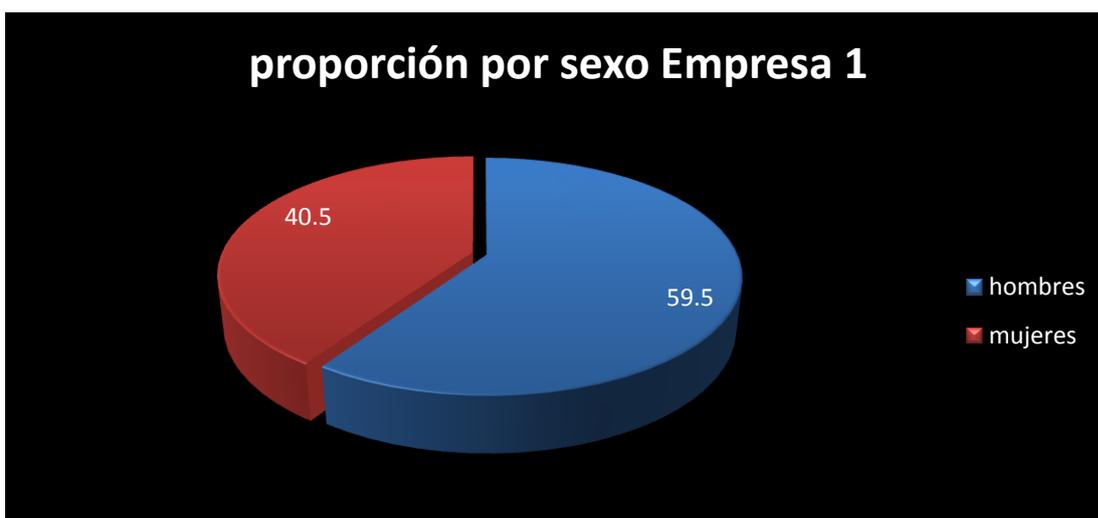
1. Conocer qué tipo de relación existe entre el nivel de satisfacción laboral y el índice de rotación.
2. Determinar si existe relación entre un bajo nivel de satisfacción y una alto índice de rotación
3. Establecer si existen diferencias significativas entre los grupos en cuanto a su nivel de satisfacción y si en ellas influye el ambiente laboral.

La muestra fue de 136 empleados, 42 de la empresa 1 y 94 de la empresa 2. La herramienta de medición consto de 32 reactivos en escala tipo Likert con respuestas que van desde completamente de acuerdo a completamente en desacuerdo con las siguientes escalas.

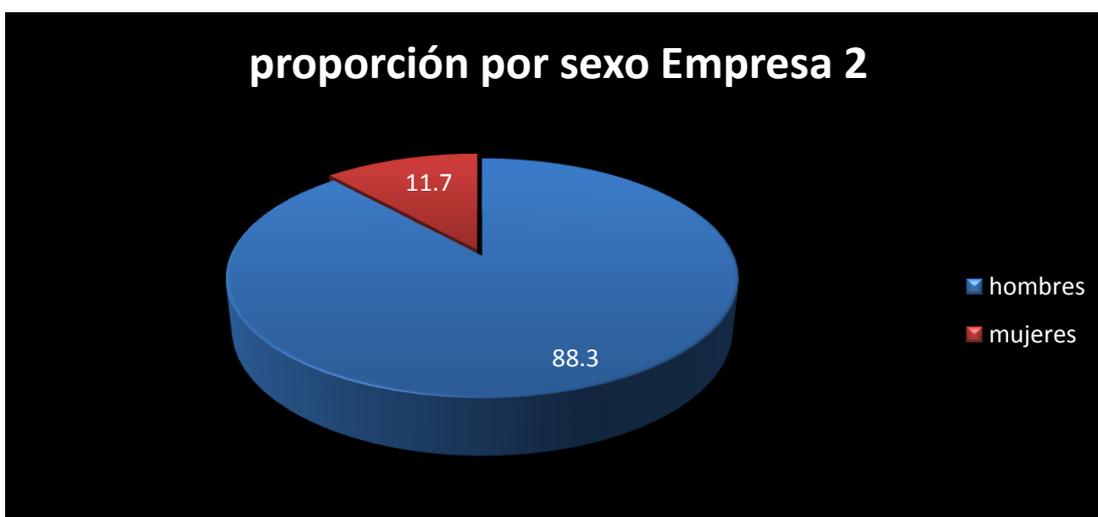
- Satisfacción en el trabajo
- Satisfacción con los compañeros
- Satisfacción con los jefes
- Satisfacción con Prestaciones y salario
- Satisfacción con las promociones
- Satisfacción con las condiciones de trabajo
- Satisfacción con las responsabilidades
- Autoestima

En la empresa 1 la proporción entre hombres y mujeres fue de 59.5% contra 40.5% de mujeres, mientras que en la empresa 2, la proporción fue de 88.3% hombres contra 11.7% mujeres. (Ver gráfica 2 y 3)

Grafica 2



Gráfica 3



Acorde a los resultados, en el grupo 1 se obtuvo que las mujeres se sienten más satisfechas con las condiciones físicas del lugar de trabajo, con las responsabilidades que tienen que asumir y con el salario, de igual manera y por ende, su autoestima es mayor que los hombres.

En el grupo 2 las diferencias en los puntajes entre hombres y mujeres no son significativas, salvo en la escala de satisfacción con el trabajo, donde se observa que las mujeres están ligeramente más satisfechas con este aspecto que los hombres.

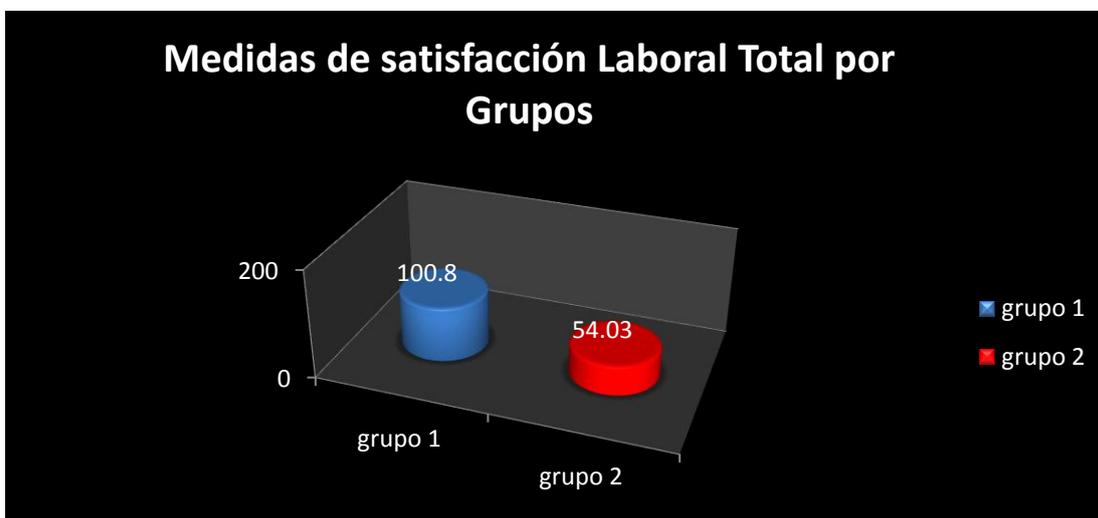
Únicamente en la escala de satisfacción con las prestaciones y el salario, la diferencia entre los grupos no fue significativa.

Como resultados, se obtuvo que el grupo 1 se encuentra más satisfecho con todos los aspectos de su trabajo, lo que se refleja en un bajo índice de rotación, mientras que en el grupo dos la satisfacción es menor y se refleja en un índice de rotación mayor.

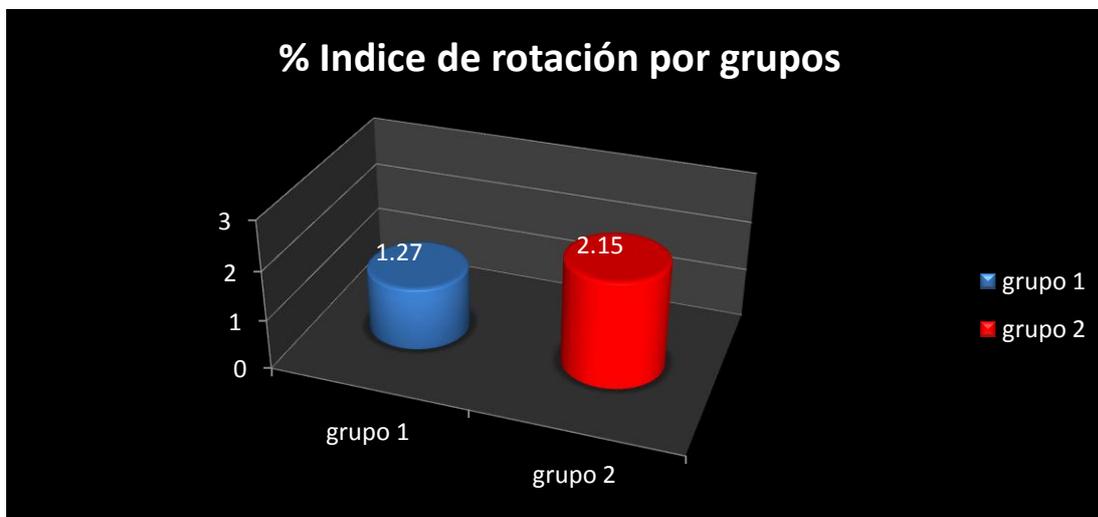
En los resultado del estudio realizado por Edna Peña, se menciona que en el grupo 1 tienen una mayor satisfacción con sus supervisores y el tipo de liderazgo, cuestión que se trata como causa de rotación y tema principal de esta tesina.

Por todo esto en esta investigación se obtuvo relación significativa entre la satisfacción laboral y la rotación como se muestra en la gráficas 4 y 5.

Gráfica 4 (Peña, E. 2005)



Gráfica 5 (Peña, E. 2005)



Como conclusión final para este estudio, el autor menciona 2 puntos importantes, en uno, el hecho de que Luthans, F. en sus trabajos, considera que el efecto de las condiciones físicas del lugar de trabajo sobre la satisfacción laboral es moderado y los datos del estudio demostraron lo contrario; por otro lado hace referencia como posibilidad a la satisfacción de la mujer, que esta se siente satisfecha solo por pertenecer a la población económicamente activa sin importar tipo de sueldo o puesto, cuestión con la que no coincidimos ya que es un hipótesis muy amplia y dependería de la educación y cultura de la población de mujeres con las que se trabaje, ya que acorde a esto pudiera variar mucho el contexto que perciban las mujeres.

En 2010 Díaz, A. M. realizó un estudio similar en el que busca identificar al clima organizacional con sus diferentes factores, como causa de rotación organizacional.

Utilizando un cuestionario de clima social, se hizo el estudio en 2 etapas: La primera desarrollado a extrabajadores de una organización de seguridad que estuvieron promedio 5 meses en ella, con una escolaridad promedio de secundaria, la segunda fue a trabajadores que tuvieran 1 año promedio. En los resultados se pudo observar que de los factores tomados en cuenta, estos se encuentran estrechamente relacionados con la rotación, sobresaliendo la cohesión, presión, autonomía y claridad de rol. De igual manera en este estudio, los resultados muestran como el clima influye en la rotación, pero se deben realizar encuestas específicas para definir la causa específica en una empresa.

De estos estudios lo más importante a considerar por su parte, es la rotación potencial, por lo que recolectar información sobre el personal eventualmente sería importante para mejorar los niveles de rotación.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación y análisis realizado, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. No se encontraron investigaciones que relacionen directamente a la rotación con el liderazgo, pero en las investigaciones encontradas, mencionan la influencia del líder sobre el tipo de resultado del personal y la satisfacción del mismo, influyendo de manera indirecta en la rotación
2. Con los resultados encontrados podemos inferir que un buen líder puede llevar al equipo a mantenerse y a mejorar en su forma de trabajo.
3. En base a las investigaciones, se tiene que el personal se mantiene más motivado cuando su líder lo involucra y hace partícipe en las decisiones que llevan a los resultados esperados.

Se pudo encontrar que el personal además de la remuneración, requiere satisfacción personal, como reconocimiento y que un líder puede influir positiva o negativamente sobre la forma de pensar del empleado, llevándolo hacia la meta que la empresa requiera. Si bien pueden existir integrantes que no quieran ir hacia el rumbo que se requiere y puedan abandonar la empresa sin resultados, también existe personal que mediante una buena gestión de sus habilidades y con un buen mentor, pueden re direccionar su rumbo y dar los resultados esperados y permanecer satisfactoriamente en el equipo.

4. Un punto básico en esta investigación que se obtuvo como resultado, es que la rotación no es la enfermedad, es el síntoma de que algo está ocurriendo en la organización. En diferentes empresas se obtuvo que el clima y la satisfacción del personal son una de las causas principales de rotación en las empresas, siendo uno de los principales temas a investigar en las tesis investigadas, pero en estas, el líder podía apoyar a mejorar o empeorar esta situación ya fuera por técnicas de trabajo, cansancio, remuneración, o por la satisfacción misma como género en el desempeño de una función.
5. Una conclusión importante a considerar en las organizaciones es que la rotación conlleva un costo sumamente representativo para las mismas, por lo que el controlarla debe ser un punto básico a considerar, ya que no solo involucra el costo de las contrataciones, son una serie de gastos posteriores como la baja productividad del empleado inconforme previo a su salida, la curva de aprendizaje por la que debe pasar el

nuevo integrante, entre otras. Esto nos lleva a un tiempo representativo con pérdidas, aunadas a los costos de inversión del nuevo colaborador, como es la capacitación del mismo.

6. El personal que continua en las organizaciones y que no forma parte de las cifras de rotación de igual manera debe ser considerado cuando se trabaja con la rotación, debido a que se ve afectado con las constantes salidas y adaptación a nuevas personas, además si a esto le añadimos que la rotación pueda involucrar salidas de líderes, esto nos lleva a nuevas normas y formas de trabajo, las cuales deberán seguir para permanecer en sus labores.

Es importante considerar que el personal que continua, muchas veces no se encuentra satisfecho con sus condiciones de trabajo o líderes, por lo que influyen a un mal clima laboral, por ende cuando se integran nuevos colaboradores llegan a un ambiente ríspido, en el que adaptarse se vuelve complicado y muchos de ellos salen, llevándonos a un círculo infinito.

Por todo esto podemos considerar que esta investigación puede ser una puerta para involucrar a las empresas a una mayor capacitación de sus líderes, que traerá como resultado una mayor satisfacción de los colaboradores, un mejor clima laboral y por ende los resultados y objetivos organizacionales podrán ser alcanzados con mayor facilidad y éxito, llevando a las empresas a crecer y tener personal motivado en sus funciones.

La intervención del psicólogo dentro de este ramo es básica, debido que en el campo laboral deberá ser responsable de realizar estudios de clima y baterías psicométricas que le ayuden a identificar las competencias que deberá trabajar con los líderes en base al tipo de organización en la que se desempeñe, que ayuden al subordinado a desempeñarse con mayor dirección y en un mejor ambiente que le permita llevar a cabo sus funciones con seguridad y satisfacción, tomando en cuenta que cada persona podrá requerir de diferente tipo de apoyo en base a sus necesidades y características.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, S. E. (2002). *Clima organizacional e índice de rotación de personal en empresas que proporcionan servicios de Recursos Humanos*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

American Psychological Association. (2010). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association* (2ª ed. adaptada para el español por la editorial El Manual Moderno). México: El Manual Moderno.

Arias, F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas

Arias, F. & Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño* (6ta. ED.) México: Trillas

Babson, S. (1981). *Rotación, depreciación y obsolescencia de RH y políticas de incentivos para el personal*. México: Limusa

Badillo, M. (2011). *Relación entre liderazgo y productividad en las organizaciones*. Tesina de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

Bateman, T. & Snell, S. (2009). *Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo*. (8va. Ed.) México: Mc Graw Hill

Benitez, G. (2011). *Compromiso organizacional e intención de rotación de personal en la Secretaria de la Función Pública*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

Blake, R. & Mouton, J. S. (1981). *The academic Administrator Grid*. U.S.A. :Jossey-Bass Publishers.

Camps, Del Valle V., Pérez, J., & Martínez, L. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. [Versión Electrónica] *Revista Puertorriqueña de psicología*, 21, 113-132.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: MC Graw Hill.

Chinchilla, N. (1996). *Lo que deberían saber los directores generales y los profesionales de RRHH sobre la rotación de directivos*. Barcelona: Gestión 2000 SA

Contreras, F., Barbosa, D. Juarez, F. & Uribe, A.F. (Efectos del liderazgo y del clima organizacional sobre el riesgo psicosocial, como criterio de responsabilidad social en empresas Colombianas del sector salud. [Versión electrónica] *Revista argentina de clínica psicológica*, 19(2), 173-182

Crosby, P. (1990). *Liderazgo. El arte de convertirse en un ejecutivo*. México: Mc Graw Hill

Cruz, M. L. (2007). *Relación entre el estilo de liderazgo y generación de estrés ¿Couching la solución?* Tesina de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

Currall, L. & Marques-Quinteiro, P. (2009). Self- Leadership and Work Role Innovation: Testing a Meditation Model with Goal Orientation and Work Motivation. [Versión Electrónica] *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 25 (2), 165-176.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (8va. ed.). México: Prentice Hall.

Díaz, A. M. (2010). *Factores de clima organizacional que influyen en la rotación de personal en una empresa que presta servicios de seguridad privada*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

Drucker, P. (1988). *Innovación y Empresario Innovador*. México: Hermes.

García, A. y Edel, R. (2008). *El capital Humano en las Organizaciones*. Experiencias de investigación Vol. I. [en línea] Recuperado de [http:// www. Eumed.net/libros/2007c](http://www.Eumed.net/libros/2007c)

Gibson, P., Ivancevich, M., Konopaske, R. & Donnelly, L. (2006). *Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Proceso*. México: McGraw-Hill.

Goleman D. (2001). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos.

González, S. (2012). *Efectos del Clima laboral sobre la rotación de personal en un complejo fabril*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

Grados, J. (2006). *Dinámicas de competencia y cooperación*. México: Trillas.

Gutierrez, C. (2006). *El impacto en las finanzas por la rotación de personal en una empresa restaurantera*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

Habilidades Directivas. (2011, 06). *BuenasTareas.com*. Recuperado 06, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Habilidades-Directivas/2385781.html>

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ª Ed.). México: Thomson

Hersey, P., Blanchard, k. & Jonson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México: Prentice Hall

Kaye, B. & Jordan, S. (2000). *Ámelos o Piérdalos*. California: Prentice Hall

Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A.(1991) Leadership Do Traits Matter. StudyMode.com. Retrieved 09, 2010, recuperado de <http://www.studymode.com/essays/Leadership-Do-Traits-Matter-404574.html>

Locke, E. A. (1994). *Sea un gran Lider. Las 4 claves para el éxito*. Argentina, Buenos Aires: Vergara

Lussier, R.N. & Achua C. F. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. México: Thomson

Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México:Mc Graw Hill

Martinez P. & Mendizabal E. (2001) *Influencia del clima laboral sobre la Rotación de personal en una empresa de la iniciativa privada*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autonoma de México

Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización Industrial*. Buenos Aires, Argentina: Nueva visión.

McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill

Mendoza, Ma. R. & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. [Versión Electrónica] *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14 (1), 18-134.

Omar, A. (2006). Justicia Organizacional, Individualismo-colectivismo y estrés laboral. [Versión Electrónica] *Revista Psicología y Salud*, 16 (2), 207- 217.

Peña E. (2005). Satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal: Un estudio comparativo. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.

Pequeño Larousse en color 1996. U.S.A.: Larousse

Pérez, J. & Camps Del Valle, V. (2011). Manifestación del Liderazgo Transformacional en un grupo de Supervisores de Puerto Rico. [Versión Electrónica] *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 27 (1), 17-29.

Reyes-Heróles, R. (2007). La rotación de personal cuesta caro. CNNExpansión. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/midinero/2007/6/> la-rotación-de-personal-cuesta-caró

Robbins, S. P. (1997). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación

Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Psicología Pirámide

Rothschild, W. E. (1999). Las cuatro caras del liderazgo estratégico: Líderes audaces, cautelosos, cirujanos y funerarios. Buenos Aires: Macchi.

Salgado, E., Molina, C., Orjuela, R. & Perez, C. (2002). ¿Tiene algún efecto “La rosca”? Efectos del liderazgo intercambio líder-miembro en la organización. [Versión Electrónica] *Revista Latinoamericana de Administración*, 28, 27-50.

Santa-Barbara, E. & Rodríguez, A. (2010). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. [Versión Electrónica] *Revista Latinoamericana de psicología*, 42 (1), 25-39

Sociedad Mexicana de Psicología. (2010). *Código ético del psicólogo*. México: Trillas.

Valencia, P. H. J. (2008) Estilos Gerencial y satisfacción laboral. Tesis de Magister en administración. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.