



Estilos de liderazgo y su incidencia en la rotación del personal operativo de una empresa de servicios generales en la ciudad de Medellín

Danny Andrés Castañeda Mesa

Jerson Andrés Jiménez Ricardo

Deicy Johanna Larrea Rivera

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Psicología Organizacional

Junio 2023

Estilos de liderazgo y su incidencia en la rotación del personal operativo de una empresa de servicios generales en la ciudad de Medellín

Danny Andrés Castañeda Mesa

Jerson Andrés Jiménez Ricardo

Deicy Johanna Larrea Rivera

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en  
Psicología organizacional

Asesor(a)

Juan Carlos Espinal Uribe

Magíster en Gerencia de Talento Humano

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Psicología Organizacional

Junio 2023

## Índice Temático

<b>Resumen</b> .....	1
<b>Introducción</b> .....	2
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	5
<b>Marco de Referencias Conceptuales</b> .....	9
<i>Estado del Arte/Antecedentes</i> .....	9
<b>Concepto de Liderazgo</b> .....	15
<i>Estilos de Liderazgo (tipologías)</i> .....	17
<b>Liderazgo Transformacional</b> .....	17
<b>Liderazgo Transaccional</b> .....	18
<b>Liderazgo Situacional</b> .....	19
<b>Rotación de Personal</b> .....	20
<i>Variables en la Rotación de Personal</i> .....	21
<b>Rotación voluntaria e involuntaria</b> .....	21
<b>Rotación interna y externa</b> .....	22
<i>Causas y consecuencias</i> .....	22
<i>Ausentismo</i> .....	23
<b>Motivación Laboral</b> .....	24
<i>Componentes motivacionales</i> .....	25
<b>Satisfacción Laboral</b> .....	25
<b>Salario Emocional</b> .....	25
<b>Beneficios y Recompensas</b> .....	26
<b>Factores de Riesgo Psicosocial</b> .....	26
<b>Objetivos</b> .....	29
<i>General</i> .....	29
<i>Específicos</i> .....	29
<b>Método</b> .....	30
<i>Enfoque y tipo de estudio</i> .....	30
<i>Sujetos/participantes</i> .....	32
<i>Instrumentos</i> .....	33

<b>Procedimiento</b> .....	34
<b>Resultados</b> .....	35
<b>Conclusiones</b> .....	59
<b>Bibliografía</b> .....	61

### Lista de tablas

<b>Tabla 1:</b> Factores de riesgo psicosociales en las organizaciones. _____	29
<b>Tabla 2:</b> Datos sociodemográficos de los sujetos entrevistados. _____	32
<b>Tabla 3:</b> Objetivos y categorías de análisis de la investigación. _____	34
<b>Tabla 4:</b> Resultados del cuestionario autoaplicable realizado a líderes. _____	36
<b>Tabla 5:</b> Resultados del cuestionario de percepción realizado al personal operativo. ____	38
<b>Tabla 6:</b> En las áreas resaltadas se evidencia mayor rotación de personal en la empresa. 39	
<b>Tabla 7:</b> Sujetos de la operación Cargue Y Descargue Molino Sta Marta Zso. _____	41
<b>Tabla 8:</b> Entrevista a sujetos de la operación Frigorífico Guadalupe. _____	44
<b>Tabla 9:</b> Entrevista a sujetos de la operación Cargue Y Desc. Familia Rsp. _____	47
<b>Tabla 10:</b> Entrevista a sujetos de la operación Oficios Varios Y Aseo Nutresa Rsp. _____	50
<b>Tabla 11:</b> Entrevista a sujetos de la operación Mirs Novaventa. _____	53

## Resumen

**Objetivo.** Determinar la incidencia de los estilos de liderazgo en la rotación del personal operativo de una empresa de servicios generales en la ciudad de Medellín. **Método.** Estudio de enfoque mixto, con alcance descriptivo y de corte transversal. **Resultados.** Los estilos de liderazgo en la empresa bajo estudio inciden en la rotación del personal operativo. En la muestra pudo identificarse como los 175 colaboradores perciben las competencias de sus líderes en su equipo de trabajo, percepciones que en algunos casos distan de la percepción que el líder tiene de sí mismo. Existen diferentes estilos de liderazgo en cada operación y la misma repercute tanto en el desempeño y la satisfacción laboral, como también en otros indicadores del plan estratégico de la empresa, como lo es la rotación de personal, que fue el principal indicador objeto de estudio. **Conclusiones.** Se concluye que, la incidencia de los líderes en la rotación del personal, fue evidenciada a través de diferentes factores en el marco de la investigación, la cual arrojó hallazgos que describen oportunamente las vivencias y sentires de los involucrados que fueron objeto de estudio y como dichos estilos ejercidos por los supervisores, repercuten en la rotación del personal operativo, el desempeño y la satisfacción de los trabajadores de la organización.

**Palabras clave:** *Estilos de liderazgo, rotación de personal, motivación, factores de RPS, satisfacción laboral.*

## Introducción

El concepto de liderazgo ha sido objeto de constante estudio por parte de muchas disciplinas y autores a lo largo de la historia. Desde una visión divina e innata en la antigüedad hasta una perspectiva más científica y empírica en la actualidad, el liderazgo ha transcurrido por varias etapas de cambio que impulsaron al individuo a trazar un rumbo y a marcar un precedente en la sociedad.

El primer momento fue en la época de cazadores, donde el hombre aprendió a organizarse en grupos y así recolectar el alimento para poder subsistir, si no fuera por la caza, el hombre no habría evolucionado. El liderazgo era visto como una cualidad divina que otorgaba la capacidad de dirigir y guiar a otros. Platón, en su obra “La República”, habla de la necesidad de que los líderes sean personas virtuosas y sabias.

Durante el siglo XIX, el liderazgo comenzó a ser estudiado desde una perspectiva más empírica. Por ejemplo, Carlyle (1841) habló de la importancia del líder como héroe y figura carismática que inspira a los demás, con la “Teoría del Gran Hombre”, que sostiene que el liderazgo es una cualidad innata de ciertas personas excepcionales.

Según Mendoza (2017) los primeros acercamientos científicos del liderazgo, surgen a principios del siglo XX, con el estudio de Hersey y Blanchard sobre la teoría del “Ciclo de Vida del Liderazgo” (p. 24). En este siglo, también se desarrolló el “Enfoque de los Rasgos”, que sostiene que el liderazgo se puede identificar a través de ciertas cualidades personales, como la inteligencia, la solidaridad y el carisma (Northouse, 2018).

El Diccionario de Significados (2013), en su primera edición, hace referencia a que el término liderazgo proviene de la palabra inglesa “leader” que significa “líder” y se complementa con el sufijo “-azgo”, el cual traduce a condición o estado, y se define como: “El arte de motivar, comandar y conducir a personas”.

Actualmente, el estudio del liderazgo sigue siendo un tema relevante y en constante evolución, es por esto que, los estilos de liderazgo inciden en la creación de un entorno capaz de generar satisfacción y cultura corporativa, en donde el talento humano y su retención a largo plazo, jueguen un papel central (Llorens et al., 2009).

Por su parte, Kurt Lewin, describe tres tipos de liderazgo:

1. ***Autoritario:*** El líder realiza la toma de decisiones con respecto a los roles, técnicas y métodos de realización de tareas y condiciones en que desarrollan el trabajo los subordinados. Realiza tanto críticas como alabanzas a los trabajadores.
2. ***Democrático:*** La toma de decisiones viene determinada por un proceso de debate colectivo y el líder actúa como un experto que aconseja a sus subordinados. Basado en la identificación del líder con su grupo de subordinados.
3. ***Leisez-Faire:*** Los subordinados toman sus propias decisiones con toda libertad, pero no siempre se responsabilizan de las consecuencias de las mismas. Asociado a baja productividad (Como se citó en Castrillo et al., 2021)

La rotación del personal, es también otro concepto de importante estudio, pues en muchas ocasiones, se cree que la rotación se presenta porque el trabajador no quiere cumplir con las labores asignadas en la empresa, sin embargo, en otros casos, esta rotación se debe también a una mala supervisión del líder. Según Robbins y Judge (2019), la rotación del personal operativo es un tema que preocupa a las empresas de servicios generales, ya que su alta tasa de rotación tiene un impacto negativo en la productividad y rentabilidad de la misma. Además, la rotación del personal puede generar costos significativos en términos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados (p. 62).

Fortalecer el liderazgo en las organizaciones, debe ser el papel fundamental para que las personas que deseen vincularse, cumplan con las expectativas al momento de ingresar a la empresa. Ahí puede estar la clave para que los líderes entiendan mejor la dinámica con cada miembro de su equipo de trabajo. Este proceso significa a su vez, conocer el clima y cultura laboral, que permita una mejor adaptación al cargo, satisfacción y productividad, lo que también promueve el desarrollo de habilidades y competencias.

De este modo, se encuentra información relevante sobre el tema de estilos de liderazgo y su incidencia en la rotación del personal en las empresas, lo cual nos permite enriquecer la presente investigación en todos los aspectos posibles, pues genera el desarrollo de competencias básicas investigativas y nos invita a crear una mirada introspectiva de la realidad de los trabajadores en las organizaciones, de forma que podamos aportar en su contexto profesional y social, conocer las modalidades de trabajo, dinámicas y culturas, y a su vez, acercarnos a la labor que los líderes ejercen diariamente, cuyo propósito es construir y guiar grandiosos equipos de trabajo.

## Planteamiento del Problema

A nivel global, las empresas de servicios generales enfrentan un alto índice de rotación del personal operativo, lo que puede afectar la calidad del servicio ofrecido y generar costos adicionales para la empresa. Una posible causa de esta rotación puede ser la falta de liderazgo efectivo por parte de los superiores, lo que lleva a la desmotivación y la insatisfacción de los trabajadores. Por lo tanto, se hace necesario investigar los estilos de liderazgo y su incidencia en la rotación del personal operativo de una empresa de servicios generales en la ciudad de Medellín.

De acuerdo con Robbins y Judge (2019), el liderazgo es "el proceso de influir en un grupo para alcanzar objetivos comunes" (p. 368). Los líderes pueden adoptar diferentes estilos de liderazgo para influir en el comportamiento de su equipo, en este sentido, algunos estilos de liderazgo pueden ser más efectivos que otros. Por ejemplo, un líder que adopte un estilo transformacional puede inspirar a los trabajadores y fomentar su compromiso y lealtad hacia la empresa. Por otro lado, un líder que adopte un estilo de liderazgo autocrático puede generar desmotivación y alta rotación en el equipo.

Cuando se habla de rotación de personal, se hace referencia a la acción que ocurre cuando una persona abandona una organización por diferentes razones, este fenómeno tiene un impacto directo en los ingresos y la rentabilidad de la empresa, trayendo consecuencias como la elevación de costos y la disminución de la productividad (Robbins y Judge, 2019).

La rotación de personal, también se presenta en Colombia y según Gladys Vega, directora de la Federación Colombiana Gestión Humana (Acrip), "hay organizaciones que

pueden rotar 70% de su población al año, lo que tiene un costo altísimo en productividad y cultura organizacional” (Bernal, 2022).

De acuerdo a un estudio publicado por la Revista Forbes (2022), y realizado por Acrip, en conjunto con el Ministerio de Trabajo, se encontró lo siguiente:

El personal operativo es el que presenta mayor rotación de talento: 44% de las empresas consultadas dijo haber tenido cambios en más del 10% de su personal operativo durante el último año; mientras que en el caso de los cargos administrativos solo el 24,84% reportaron cambios en más del 10% de su planta laboral

Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones vienen haciendo esfuerzos por mejorar la retención del personal, sin embargo, estos esfuerzos por lo general son enfocados a programas de bienestar que se basa en generar beneficios y recompensas, muy abocado a lo tangible, prevaleciendo en la mayoría de los casos temas de tipo económico y dejando de lado elementos como el salario emocional, la satisfacción laboral y la conciliación entre familia y trabajo, para que todas las condiciones sean tenidas en cuenta.

Así las cosas, en vista de que la situación no mejora y que, por el contrario, se sigue incrementando día a día, surgen algunos interrogantes: ¿Por qué hay alta rotación de personal?, ¿Cómo entender la dinámica actual del trabajador?, ¿Cómo mejorar la retención del personal en las empresas?, entre otras tantas preguntas.

Una posible respuesta a este fenómeno es que, estamos en una época donde hay presencia de diversas generaciones, lo que conlleva a un cambio de paradigma en las dinámicas del trabajo y con esto, mayores retos para retener el talento humano. Además, cargamos consigo un pasado pandémico, lo que nos obligó a repensar nuestras prioridades. Por ejemplo, de acuerdo con un estudio de LiveCareer, de PageGroup, el 29% de los profesionales amenazaron con renunciar a su trabajo actual si no se les permitía seguir trabajando en modalidad remota (Revista Forbes, 2022).

Tradicionalmente se creía que, un jefe ejercía su labor de mando cuando tenía mayor conocimiento que todos sus colaboradores acerca de un oficio o función. Esto era lo que se llamaba autoridad moral y es el fundamento desde el cual muchos jefes contemporáneos aún se orientan para dar instrucciones acerca de lo que debe hacerse en cada momento y en cada cargo bajo su dirección. Dicha práctica tuvo sentido y funcionó muy bien en épocas pasadas donde las organizaciones eran más estáticas y los trabajos más estandarizados y rutinarios. No obstante, en una época donde la complejidad es cada día mayor, donde se exigen decisiones más rápidas y efectivas, y donde la realidad cambia a una velocidad mucho mayor, este tipo de dirección y liderazgo no resulta sostenible.

Hoy, la sostenibilidad y la posibilidad de conservar, mantener y desarrollar un área de trabajo o un negocio depende de que todos los implicados aprendan permanentemente y empleen constantemente su creatividad. Uno de los factores que puede conducir a la rotación de empleados, tendrá diferentes efectos en la satisfacción laboral, el compromiso y la motivación de los empleados, y luego afectará su desempeño y voluntad de permanecer en la empresa. Es por esto que, autores como Hersey y Blanchard (2011), presentan un

enfoque ampliamente aceptado en la modernidad, frente a la problemática de definir el estilo de liderazgo más efectivo en las organizaciones actuales.

El modelo de liderazgo situacional se basa en los siguientes supuestos:

1. En una importante medida la dirección es un SERVICIO que el LIDER brinda al COLABORADOR.
2. No existe un estilo único de LIDERAZGO que pueda considerarse el mejor, pero si existe el estilo óptimo en cada situación.
3. Las características de cada COLABORADOR en cada situación son diferentes y cambiantes, y requieren diferentes estilos de conducción.
4. La situación del COLABORADOR cambia, por lo tanto, es el LIDER el que debe cambiar su comportamiento.

De esta manera se evidencia la problemática propuesta para la investigación, por lo que será esencial determinar cómo los estilos de liderazgo inciden en la rotación del personal operativo de una empresa de servicios generales en la ciudad de Medellín. Así mismo, conocer cómo los diferentes enfoques de liderazgo pueden influir en la satisfacción de los colaboradores y su permanencia o salida de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se introduce la siguiente pregunta investigativa:  
*¿Cómo inciden los estilos de liderazgo en la rotación del personal operativo de una empresa de servicios generales en la ciudad de Medellín?*

## Marco de Referencias Conceptuales

### *Estado del Arte/Antecedentes*

El presente apartado tiene como propósito dar a conocer el estado actual de las investigaciones relacionadas con los estilos de liderazgo y la rotación de personal en las organizaciones. Por ello, se realizará un balance de los estudios encontrados relacionados con el tema a partir de las siguientes categorías: problema abordado por la investigación, objetivo general de la investigación, referentes conceptuales, tipo de estudio de la investigación, tipo de diseño de investigación, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, principales resultados o hallazgos y ubicación geográfica de las fuentes consultadas.

Partiendo del *objetivo general*, se tienen investigaciones donde se busca determinar, la incidencia de los estilos de liderazgo en la rotación del personal de las empresas bajo estudio (Callirgos, 2018-Caballero, 2020-Nieves-Sánchez, 2018-Bravo y Rojas, 2020-Muñoz, 2018-Segura-Silva, 2019-Valdez et al., 2018-Renata et al., 2022); ya que dicha incidencia, puede llegar a entorpecer el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la organización y desviar el balance administrativo, y operativo. Así como, generar la pérdida de talento humano, disminución de la productividad, incremento de costos, insatisfacción y desmotivación laboral (Aldape et al., 2011).

Existen investigaciones donde se abordan los diversos estilos de liderazgo y la manera que acorde al entorno en que se desarrollan, podrían ser aplicados por cada uno de sus líderes, y de acuerdo al estilo que se aplica, estos pueden incidir directamente en la satisfacción del personal que se está liderando (Molina y Bravo, 2019-Franco et al., 2017). Además, se resalta como los líderes son eje fundamental en el cumplimiento de los objetivos de las

organizaciones pues contribuyen a impulsar la cultura y el clima organizacional (Coronado, 2022-Armijos, 2019-Villacrés, 2016), todo esto debido a que, si un líder también es carismático, motiva al personal, crea una fuerza de trabajo comprometida con la organización y genera un cambio positivo entre sus subordinados (Coronado, 2022), es por esta razón que el liderazgo se valora en todos los niveles de dirección (altos o medios), porque el líder propone un cambio optimizador que conlleva mejoras y estas van desde simples transacciones, hasta transformaciones profundas en una organización (Armijos, 2019).

En esta línea, se halló que, la rotación de personal se ha estudiado en algunas organizaciones como un efecto y no como una causa, sino más bien, la consecuencia de ciertos fenómenos identificados de manera interna o externa en la empresa acerca de la actitud y la manera de comportarse del personal (Coronado, 2022). A partir de los beneficios que se pueda encontrar al interior de la organización, se puede entender que, la satisfacción laboral es fundamental para cualquier tipo de trabajo, ya que el bienestar no solo es significativo para el personal mismo, sino también, para la productividad y los resultados de la organización (Franco et al., 2017-Escandón y Hurtado, 2016-Molina y Bravo, 2019); por ello, es importante resaltar que, la rotación es la suspensión individual del trabajador vinculado a una empresa, donde recibe un beneficio económico, es decir, una remuneración (Aldape et al., 2011), y que a su vez, el lugar de trabajo es un factor importante que define que una organización sea exitosa o no, a partir de la rotación del personal, pues, es desde la satisfacción laboral donde se verá reflejada la intención de atraer y retener empleados (Franco et al., 2017-Escandón y Hurtado, 2016-Molina y Bravo, 2019).

En términos generales, se evidencia que, todas las investigaciones consultadas apuntan al mismo propósito en común, la cual es determinar la incidencia de los estilos de liderazgo en la rotación del personal de las empresas bajo estudio.

En lo que concierne a los *referentes conceptuales*, la gran mayoría de investigaciones comparten elementos teóricos que confluyen en los distintos fenómenos y definiciones del concepto de liderazgo, y como estos, pueden llegar a determinar el rumbo y el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, además del hecho de intentar comprender las necesidades del equipo que se lidera. Partiendo de los diferentes estudios rastreados, se llegó a la conclusión de que, se tienen alrededor de 300 definiciones de liderazgo de diversos autores que abordan y profundizan en el tema, cuyos conceptos son similares y pueden sintetizarse como definiciones particularmente aceptadas.

Relacionado a lo anterior, diferentes estudios invitan a promover cambios internos en la manera de ejercer el liderazgo en las empresas, con el objeto de fortalecer la motivación, la satisfacción laboral, el desarrollo de competencias, la gestión de cambio y la evaluación efectiva del desempeño; elementos que son considerados factores claves del éxito, al momento de ejercer un liderazgo en los diferentes equipos de trabajo.

Se identificaron diversos referentes teóricos, que dan forma al marco teórico y conceptual, y que, a su vez, respaldan la investigación propuesta. La siguiente es una exploración de los autores principales: *Chiavenato, Robbins y Coulter, Northouse, Walumbwa y Weber, Burke y Cooper, Yukl, Cubillos et al., Robins, Mobley, Baguer*; entre muchos otros que, enriquecen y apoyan los conceptos teóricos abordados.

Dentro de los *tipos de estudio* desarrollados, se evidencia que, de los artículos rastreados para la investigación, la mayoría aplicaron la metodología de enfoque cuantitativo, dos investigaciones fueron abordadas desde el enfoque mixto y tan solo una investigación se encaminó por la línea cualitativa.

Respecto al *tipo de diseño* empleado, se encontró que, en el estudio de (Nieves-Sánchez, 2018), se abordó la investigación en un sentido mixto, de tipo descriptivo a partir de la exploración de los datos recolectados en una encuesta de liderazgo, con la intención de conocer la percepción que tienen los líderes frente a su propia función en las empresas, y a su vez, entender la percepción de sus subordinados frente a este rol, por medio de una entrevista semiestructurada. Un enfoque de estudio similar se abordó en la investigación de (Molina y Bravo, 2019), donde se introdujo un cuestionario de liderazgo multifactorial, aplicado a 235 personas, entre líderes y trabajadores, se obtuvo como resultado la existencia de una fuerte relación entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral.

Por otro lado, únicamente se encontró un estudio de tipo cualitativo, siendo este la investigación de (Coronado, 2022), con un enfoque descriptivo no-experimental, donde se tuvo una muestra reducida de 10 empleados y se recolectó la información a través de una entrevista semiestructurada, con el fin de conocer la percepción y los significados de los empleados, producto de su experiencia frente a la rotación de personal en la empresa.

La tendencia en el *abordaje de los sujetos*, son en su mayoría del personal operativo de organizaciones que presentan la misma problemática de rotación, además de una porción

menor del personal administrativo (líderes, supervisores), que participaron en la recolección de los datos para así completar la investigación.

Los *instrumentos* principalmente utilizados para identificar la problemática, se llevaron a cabo en la mayoría de las investigaciones, a partir de una serie de cuestionarios (Franco et al., 2017-Valdez et al., 2018-Molina y Bravo, 2019-Retana et al., 2022-Bravo y Rojas, 2020-Segura, 2020-Villacrés y López, 2018-Armijos, 2019), de encuestas y entrevistas en (Nieves-Sánchez, 2018-Coronado, 2022-Escandón y Hurtado, 2016-Muñoz, 2018), y finalmente una serie de aplicativos estadísticos en los estudios de (Callirgos, 2018-Aldape et al., 2011), todos estos, fueron los instrumentos utilizados para obtener y recolectar los diferentes datos y hallazgos en las investigaciones planteadas.

Finalmente, respecto de los *principales hallazgos* encontrados, tenemos que, en algunas investigaciones no existe una relación directa entre los estilos de liderazgo y la rotación del personal en las empresas (Caballero, 2020-Nieves-Sánchez, 2018-Franco et al., 2017-Callirgos, 2018-Coronado, 2022-Villacrés y López, 2018-Armijos, 2019). Entre tanto, se evidencia que, en otras investigaciones si se identificó una incidencia, la cual desvía el propósito de estas organizaciones y afecta la satisfacción de los empleados (Valdez et al., 2018-Molina y Bravo, 2019-Muñoz, 2018-Bravo y Rojas, 2020).

Por su parte, existen estudios en donde no se llegó a una conclusión clara respecto a la incidencia del liderazgo en la rotación del personal de las empresas, o que, en su defecto, únicamente afecta en algunas áreas más que en otras (Aldape et al., 2011-Escandón y Hurtado, 2016-Retana et al., 2022-Segura, 2020).

Se puede entonces, considerar que se cumplieron con los objetivos establecidos en dichas investigaciones y también se evidenció que, en una investigación optaron por replantearse de nuevo el papel establecido hasta entonces y analizar desde que aspectos se aceptaba una hipótesis como válida o nula (Valdez et al., 2018).

Con relación a la *ubicación geográfica* de las investigaciones consultadas, se encontraron estudios a nivel local, que dan cuenta de su abordaje en Colombia con (Caballero, 2020-Escandón y Hurtado, 2016), a nivel de Latinoamérica con estudios en Perú de (Nieves-Sánchez, 2018-Callirgos, 2018-Coronado, 2022-Muñoz, 2018-Bravo y Rojas, 2020-Segura, 2020), en Ecuador con (Franco et al., 2017-Molina y Bravo, 2019-Villacrés y López, 2018-Armijos, 2019) y finalmente en México con los estudios de (Aldape et al., 2011-Valdez et al., 2018-Retana et al., 2022).

Dado lo anteriormente planteado, es posible inferir que, los estilos de liderazgo y su incidencia en la rotación de personal, es un tema de interesante discusión, pues será significativo determinar el constructo de liderazgo dentro de las empresas, especialmente del sector de servicios generales, de tal forma que, podamos conocer, el estilo de liderazgo que ejercen los supervisores sobre su personal a cargo y la percepción del trabajador en la planta (operarios), a los que se lideran continuamente en la organización.

## Concepto de Liderazgo

A continuación, se plasman los referentes teóricos pertinentes para el avance conceptual de la investigación que se pretende llevar a cabo, a partir de las diferentes categorías establecidas, las cuales son: *estilos de liderazgo, rotación de personal, motivación laboral y factores de riesgo psicosocial*.

Desde tiempos inmemorables el liderazgo a formado parte de la existencia, es una condición humana básica y universal. Se presenta cotidianamente ante nuestros ojos, en nuestras familias, en la televisión, la radio nacional, los deportes, las empresas, las iglesias, la política, etc. El liderazgo está presente en prácticamente todas las esferas de nuestra vida, por lo que definirlo puede convertirse en un desafío.

Avolio et al. (2009) definen el liderazgo como "el proceso de influencia social en el que un líder busca la cooperación activa de los seguidores para lograr objetivos compartidos en una situación específica" (p. 423).

Bass (1990) afirma que el liderazgo es un conjunto de comportamientos que dirigen a las personas hacia metas específicas (p. 19).

Northouse (2019) define el liderazgo como aquella influencia que una persona ejerce sobre otras, lo que motiva a trabajar por un objetivo común. El liderazgo implica a más de una persona: quien dirige (el líder) y sus colaboradores (subordinados) (P. 6).

Orellana (2013) enfatiza en que el liderazgo puede ser una habilidad innata en el individuo, producto de rasgos de la personalidad heredados, o estilos de crianza. También puede adquirirse con el tiempo, ejerciendo acciones de liderazgo.

Según House y Aditya (1997), el liderazgo es la capacidad de influir en el comportamiento de los demás para lograr un objetivo deseado.

En el contexto organizacional, el líder tiene la responsabilidad de motivar a los miembros del equipo, establecer objetivos y proporcionar una dirección que lleve el éxito rotundo de la empresa. De acuerdo con Kouzes y Posner (2017), "los líderes efectivos inspiran a otros a actuar juntos en busca de un objetivo común" (p. 2).

Max Weber describe al líder como aquella persona que guía a las demás por la senda correcta, con el propósito de cumplir las metas propuestas, esta persona se encarga de guiar al equipo y se le conoce como orientadora (como se citó en Cáceres et al., 2013).

Robbins y Judge (2019) definen el liderazgo como "la capacidad de influir en un grupo para que alcance las metas" (p. 407). Esta definición enfatiza la capacidad de los líderes de influir en las acciones de los miembros del grupo de trabajo.

Clavijo (2022) asegura que, un líder debe contar con la habilidad de influir positivamente en la gestión de su equipo de trabajo, de tal manera que, se lleve a cabo el logro de los objetivos propuestos en una organización.

De acuerdo con Yukl (2008) el liderazgo siempre será el mejor recurso para hacer frente a los desafíos que surjan trabajando en grupo. El liderazgo se logra a través de la comunicación, la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Como bien lo menciona Clavijo (2022): "Un verdadero líder alienta, inspira, concilia, escucha, persuade y forma grandiosos equipos de trabajo".

### ***Estilos de Liderazgo (tipologías)***

Según Moreno (2014) las “Teorías del Liderazgo” nace en los años ochenta y en ella se describen cuatro estilos de liderazgo, los cuales son:

“...transaccional (intercambio entre el líder y el seguidor mediante el mecanismo de estímulo-respuesta), transformacional (Búsqueda de un fin superior elevando las aspiraciones de los seguidores y del líder), carismático (líder reforzador de la autoestima del seguidor), y visionario (Líder que ubica la visión de la organización como parte central y administra significados)

En este sentido, los estilos de liderazgo pueden ser diversos y variar entre las organizaciones, pues en el mundo existen multitud de líderes. A continuación, se presentan los tenidos en cuenta para esta investigación:

**Liderazgo Transformacional.** Se enfoca en inspirar y motivar a los seguidores a través de la creación de una visión compartida y el fomento del desarrollo personal y profesional de cada individuo en la organización.

El liderazgo transformacional, se origina en 1978, gracias a un estudio del politólogo James MacGregor Burns, el cual lo define como: “Un proceso que eleva el nivel de la conducta y las necesidades de los seguidores a través de la satisfacción de necesidades más altas y la promoción del desarrollo personal” (Burns, 1978).

De acuerdo con Bass y Riggio (2006) el liderazgo transformacional se caracteriza por cuatro componentes principales: la consideración individualizada, la estimulación intelectual, la motivación inspiradora y el liderazgo carismático. En la consideración individualizada el sujeto debe estar atento a las necesidades de su equipo, el segundo componente implica fomentar la creatividad y el pensamiento crítico, en la motivación inspiradora se debe tener la capacidad de inspirar y motivar a los demás y el liderazgo carismático significa tener la vocación de guiar con entusiasmo a los colaboradores.

En este tipo de liderazgo la comunicación es constante, se fomenta la motivación y el crecimiento personal (Clavijo, 2022). Un líder transformacional es capaz de comprometerse con la causa y gozar de la lealtad de sus colaboradores. Al momento que el líder brinda confianza a su equipo de trabajo, se incrementa la autoestima, la orientación conjunta y el gusto de poder cumplir con las metas propuestas por la organización (Bass y Riggio, 2006).

**Liderazgo Transaccional.** Surge en Estados Unidos y se le conoce también como “liderazgo gerencial”. Este estilo de liderazgo está basado, como su nombre lo indica, en un intercambio de transacción, en el que los líderes fundamentan un intercambio de recompensas y castigos con sus seguidores para motivar el cumplimiento de objetivos específicos. Es un proceso en el que los líderes tienen expectativas claras, recompensan el desempeño deseado y sancionan el desempeño no deseado (Yukl, 2013, P. 284).

Según Bass y Avolio (1994), el liderazgo transaccional se basa en tres componentes principales: la contingencia de recompensa, la contingencia de castigo y la gestión por excepción. La primera demanda que los colaboradores reciban un premio por su buena gestión de trabajo, en la segunda los empleados son castigados por su mal desempeño o

incumplir las expectativas y finalmente la tercera implica que el supervisor vigile la labor del empleado y lo alerte cuando existan errores en el proceso.

En dicho liderazgo no existe una relación directa entre el líder y sus colaboradores, pues el interés permuta en miras de la recompensa. En este sentido, el líder interviene únicamente cuando es necesario hacer correcciones o cambios en las conductas de los empleados. Por lo general, dichas intervenciones son de carácter negativo para no desviarse de los objetivos en curso (Rozo y Abaunza, 2010, p. 66).

**Liderazgo Situacional.** El científico Paul Hersey y el escritor Ken Blanchard desarrollaron este modelo de liderazgo en 1969. En esta tipología se adoptan diferentes estilos de liderazgo en base a la dificultad laboral. Es decir, dependiendo de la situación que surja en la empresa, así como de las aptitudes del líder. En palabras de Northouse (2016), el liderazgo situacional se basa en “ajustar el comportamiento del líder a la situación en función de la madurez o capacidad del seguidor para realizar una tarea” (p. 96).

Hoy en día, muchas organizaciones han adoptado este modelo de liderazgo en sus plantas de trabajo, partiendo de sus necesidades propias y también de las necesidades del personal colaborador. “Una ventaja es la facilidad de organización y planificación gracias a la comunicación en dos vías. Al tener la posibilidad de adoptar diferentes tipos de liderazgo, puede conocer y evaluar las habilidades de su equipo” (Clavijo, 2022).

## **Rotación de Personal**

Como lo menciona Chiavenato (2009) la rotación de personal se refiere al proceso de entrada y de salida de empleados en una empresa, teniendo en cuenta el volumen del personal y las razones que lo conciertan. La salida de personal puede darse por iniciativa del trabajador (renuncia) o por decisión de la compañía (despido).

Según Caldera et al. (2018) esta decisión puede ser voluntaria (por parte del empleado) o involuntaria (por parte de la empresa) y se determina por razones específicas entre ambas partes (como se citó en Bravo y Rojas, 2020, p. 21).

De acuerdo con Álvarez (2013) se deben tener en cuenta otros factores relevantes en cuanto al concepto de rotación y son aquellos de carácter inevitable, es decir, cuando un empleado se acoge al proceso de jubilación o por fallecimiento (como se citó en Andrade, 2018, p. 27). Adicionalmente, se describen también como factores inevitables a aquella razón que la empresa no puede controlar, por ejemplo: el dar a luz, el cuidar a un pariente enfermo, tener que viajar constantemente al extranjero y la discapacidad (Abelson y Baysinger, 1984; como se citó en Bravo y Rojas, 2020, p. 23).

La rotación de personal puede ser evaluada y controlada mediante el análisis de la tasa de rotación y la identificación de las causas subyacentes. Los empleados pueden implementar estrategias para reducir la rotación, como mejorar las condiciones laborales, ofrecer programas de capacitación y desarrollo de carrera, y promover una cultura organizacional positiva (Price, 2011).

### ***Variables en la Rotación de Personal***

Existen algunas variables en el concepto de rotación de personal que pueden identificarse dentro de una empresa y dependen de la motivación del empleado, las decisiones internas de la organización, y otros procesos en la misma. Según Price (2011) existen diferentes tipos de rotación de personal, incluyendo la rotación voluntaria, la rotación involuntaria, la rotación interna, la rotación externa y la rotación funcional.

**Rotación voluntaria e involuntaria.** Dentro de una empresa puede llegar a presentarse tanto la rotación voluntaria, como la involuntaria.

En primera instancia Andrade (2018) menciona: “Se presenta cuando el colaborador decide separarse de la organización por su propia cuenta, sea por motivos personales o laborales, dejando una vacante disponible” (p. 28). Así mismo, Vaamonde (2019) asegura que “son ellos mismos quienes optan voluntariamente por renunciar a la organización y buscar otro empleo, en un intento por mejorar su situación laboral” (p. 27). A su vez, Andrade (2018) señala que existen casos donde el empleado no se siente cómodo con las tareas, recibe poco apoyo por parte de sus superiores, o no se adapta al clima de la empresa y por dichos motivos prefiere renunciar (p. 28).

En segunda instancia, la rotación involuntaria se presenta cuando el empleado no tiene otra alternativa que dejar su puesto de trabajo por motivos de reducción de personal en la organización (Vaamonde, 2019, p. 27). La rotación involuntaria puede ser un proceso difícil tanto para la organización como para el trabajador, ya que puede tener implicaciones económicas y emocionales. Para la organización, puede generar costos adicionales de contratación y capacitación, mientras que, para el trabajador, puede generar estrés,

inseguridad y desempleo (Price, 2011). En otros casos, la rotación involuntaria puede ser necesaria en situaciones donde el empleado no cumple a cabalidad con las tareas que se le asignan en la organización (Andrade, 2018, p. 29).

**Rotación interna y externa.** La rotación interna se produce cuando un trabajador deja su puesto de trabajo y asume uno nuevo dentro de la misma organización, mientras que la rotación externa involucra la separación completa entre el empleado y la propia compañía (Emeka y Ikemefuna, 2012; como se citó en Bravo y Rojas, 2020, p. 21).

Para Barrantes (2017) dentro del factor externo existen variables como la oferta y demanda, las oportunidades de empleo en el mercado laboral y la situación económica actual (p. 18). Según Jacho (2014) depende del propio colaborador, pues éste refleja la insatisfacción con su actual puesto de trabajo. La rotación externa es naturalmente, abandonar la empresa para irse a trabajar a otra (p. 18).

### ***Causas y consecuencias***

De acuerdo con Chiavenato (2011) la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es decir, la consecuencia de factores internos o externos que condicionan la actitud y el comportamiento del personal dentro de la organización.

Según Griffeth et al. (2000) una de las principales causas de la rotación de personal es la insatisfacción laboral, que puede deberse a una variedad de factores, como la falta de oportunidades de desarrollo, la falta de reconocimiento, la falta de apoyo por parte de los supervisores, el salario insuficiente y la falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal. De acuerdo con Bagger (2009) “los trabajadores de la actualidad consideran relevante a los

indicadores como la seguridad en el empleo, los beneficios económicos, el reconocimiento, plan de carrera y el tiempo para la vida en familia” (como se citó en Coronado, 2022, p. 15).

Así mismo, el acoso y la discriminación en el lugar de trabajo pueden ser causantes de la rotación de personal en las empresas. Según Brewer y Gardner (1996), los empleados que son víctimas de acoso y discriminación tienen más probabilidad de abandonar la organización en busca de un ambiente de trabajo más positivo. Entre otras causas están, la ejecución de un mal proceso de reclutamiento que traduce a pérdidas económicas, la distancia y el transporte público, horarios y turnos, entre otros (Chinchín, 2014, p. 26).

Por otro lado, entre las consecuencias Reyes (1991) describe las siguientes: Costos de personal, falta de seguimiento a los objetivos empresariales, fuga de información corporativa, baja productividad, ausentismo y afectación emocional del empleado, y sus compañeros por el proceso de desvinculación (como se citó en Andrade, 2018, p. 30).

### ***Ausentismo***

El ausentismo laboral se presenta cuando un trabajador se ausenta de su lugar de trabajo establecido. Es una problemática común en muchas organizaciones y puede tener consecuencias negativas para la productividad y la rentabilidad de la empresa.

Según Johns (2009), el ausentismo laboral se refiere a "la falta de asistencia de un empleado a su lugar de trabajo cuando se supone que debe estar allí" (p. 242). Hiltrop (1999) afirma que, el ausentismo laboral es "una pérdida significativa para las empresas, que afecta no solo la productividad y la calidad del trabajo, sino también la moral y la motivación de los empleados que deben cubrir el trabajo de los ausentes" (p. 19).

Es importante para las organizaciones abordar y gestionar el problema del ausentismo laboral de manera efectiva. Esto puede incluir medidas como la promoción de una cultura de trabajo positiva y la implementación de políticas claras de gestión de ausencias.

### **Motivación Laboral**

La motivación es un concepto que se viene estudiando a lo largo de la historia y forma parte de la condición básica del ser humano. Ella nos invita a tomar acción y a movilizarnos para alcanzar un propósito en nuestra vida. Woolfolk (2011) la define como: “Un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta” (p. 372).

Maslow (1964) figura importante en el estudio de las motivaciones humanas, afirma que la motivación se mide a partir de las necesidades intrínsecas del individuo y a una búsqueda de bienestar continuo a lo largo de la vida. Maslow lo llamó “Autorrealización” y en este sentido, el hombre intenta llegar a la cúspide de la pirámide para alcanzarla.

Chiavenato (2000) asegura que la motivación es una conducta humana, relacionada al comportamiento producido tanto por factores internos como también externos y en donde el deseo y la necesidad generan la energía necesaria para impulsar al individuo a realizar ciertas acciones que cumplen con un propósito.

Según Calderón et al. (2003), la motivación laboral es un proceso psicológico interno que determina la dirección de las conductas, niveles de esfuerzo y persistencia cuando no hay fuertes presiones o limitaciones situacionales. Este proceso surge de la interacción entre el

individuo y su ambiente laboral, que incluye las condiciones internas de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación y presión temporal.

### ***Componentes motivacionales***

**Satisfacción Laboral.** Según Reyes (2005) la satisfacción laboral es el grado de placer que el empleado percibe de su trabajo y las expectativas que tiene de éste (como se citó en Escobedo, 2020). Se trata de la actitud de un individuo frente a su trabajo, un empleado satisfecho tendrá una actitud positiva, mientras que uno insatisfecho tendrá actitudes negativas hacia el trabajo (Robbins, 1999; como se citó en Caballero, 2002).

Existen factores que determinan el grado de satisfacción laboral de un empleado en una organización: rasgos de personalidad, valores compartidos, influencia social y las características del empleo (Robles, 2005; como se citó en Caballero, 2020, p. 19). Dichos factores presentan relación con la mayoría de las variables en el proceso particular del empleado, como son: la productividad, el rendimiento, el estrés, el ausentismo y la rotación.

**Salario Emocional.** El salario emocional se refiere a la satisfacción y felicidad que un empleado obtiene de su trabajo y ambiente laboral, más allá del salario monetario que recibe. Según Sánchez y Steers (2013), el salario emocional se compone de tres elementos: el reconocimiento, la confianza y el apoyo. El reconocimiento se refiere a sentirse valorado y apreciado en el trabajo; la confianza se relaciona con tener libertad y autonomía en el trabajo; y el apoyo se refiere a recibir ayuda y comprensión en situaciones difíciles.

Revista Semana (2022) en un reciente artículo, señala que: “El salario emocional tiene el objetivo de satisfacer las necesidades psico-socio-afectivas del colaborador, las cuales tienen un impacto natural en el bienestar emocional y repercuten directamente en su rendimiento y productividad en el tiempo”.

**Beneficios y Recompensas.** Los beneficios y recompensas que una empresa puede ofrecer a sus empleados tienen como objetivo mejorar su bienestar y su satisfacción laboral, lo cual se traduce en una mayor motivación y compromiso por parte de los trabajadores, así como en una mayor retención del talento en la organización.

1. **Beneficios:** Los beneficios se refieren a todo aquello que se ofrece al empleado como compensación adicional a su salario. Estos beneficios pueden ser monetarios, como los planes de pensiones, los seguros de salud y los programas de bonificación, o no monetarios, como los días de vacaciones, los permisos por enfermedad y la flexibilidad en el horario de trabajo (Robbins y Judge, 2018, p. 339).

2. **Recompensas:** Las recompensas son aquellas consecuencias que siguen a una acción deseada y que aumentan la probabilidad de que se repita dicha acción en el futuro. Las recompensas pueden ser tangibles, como un aumento salarial o una bonificación, o intangibles, como el reconocimiento y la aprobación en la empresa (Greenberg, 2013, p. 158).

### **Factores de Riesgo Psicosocial**

Hablar de los factores de riesgo psicosociales, es abordar un término relativamente nuevo, pues en la actualidad, es donde las condiciones laborales del trabajador se han tomado

con mayor consideración. Según Ramazzini, el concepto de riesgo psicosocial no tuvo su aparición sino hasta la década de 1980, y fue La Organización Internacional del Trabajo (OIT), la primera en poner la voz de alarma en su repertorio (como se citó en Moreno, 2014, p. 5).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1984), en su informe anual sobre Medicina del Trabajo, en su novena conferencia, definió los factores de riesgo psicosociales de la siguiente manera:

Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de la organización, por una parte, y por la otra, en las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a través de percepciones y experiencias puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo (p. 12)

En el contexto nacional, los factores de riesgo psicosociales se instauraron en Colombia al momento de ser materializados en la constitución, a través de la resolución 2646 del año 2008:

Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la

determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional  
(Alcaldía de Bogotá)

Los riesgos psicosociales se caracterizan por presentar una alta probabilidad de generar problemáticas en la salud de los empleados. Moreno (2014) señala que, infringe los derechos fundamentales del trabajador, afecta la salud tanto física como mental de éste y tiene consecuencias legales (p. 9). “Cuando tales condiciones son correctas su resultado lleva a la satisfacción laboral, a la motivación, a la productividad y al bienestar laboral. Cuando son inadecuadas conducen al agotamiento, al estrés, la enfermedad y al accidente” (Moreno, 2014, p. 5).

Desde la psicología, los factores de riesgo psicosociales están orientados a intervenir sobre la condición del empleado en los distintos espacios de trabajo y cuando tales condiciones puedan representar un riesgo. “En pocas palabras la intervención psicológica en este campo implica identificar, controlar y disminuir el impacto de las posibles fuentes de riesgo en las organizaciones laborales” (Salamanca y Porras, 2019, p. 156).

Lizcano (2018) menciona que la gestión de los riesgos psicosociales en las empresas ha cobrado importancia en la actualidad, debido a enfermedades presentadas en relación al estrés, tales como son: “trastornos de ansiedad, depresión, trastornos de adaptación, reacciones a estrés graves, hipertensión arterial secundaria, infarto agudo de miocardio, úlceras gástricas, entre otras”.

De esta manera, se establece un balance de significados entre los conceptos intra y extralaboral (ver tabla 1):

**Tabla 1:** Factores de riesgo psicosociales en las organizaciones.

<p><b>Factores intralaborales:</b> son aquellas características al interior de la empresa, que tienen que ver con el trabajo y su organización, tales como: la gestión organizacional, condiciones de la tarea, funciones y jornada de trabajo, condiciones del medio ambiente de trabajo, relaciones sociales en el trabajo, entre otras.</p>
<p><b>Factores extralaborales:</b> son aquellos aspectos inherentes al trabajador fuera del contexto laboral tales como el entorno familiar, social y económico del trabajador, utilización del tiempo libre, redes de apoyo social.</p>
<p><b>Factores individuales:</b> son aquellas características propias del empleado, tales como aspectos sociodemográficos y ocupacionales, rasgos de personalidad, estilos de afrontamientos y condiciones de salud.</p>

## Objetivos

### *General*

- Determinar la incidencia de los estilos de liderazgo en la rotación del personal operativo de una empresa de servicios generales en la ciudad de Medellín.

### *Específicos*

- Describir los estilos de liderazgo que prevalecen en la supervisión del personal operativo de la organización.
- Establecer las posibles causas de la rotación del personal operativo en la empresa bajo estudio.

- Conocer los principales factores de riesgo psicosocial que influyen en el personal operativo de la empresa.

## **Método**

### ***Enfoque y tipo de estudio***

La presente investigación será abordada bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo y de corte transversal.

La investigación mixta es un método de investigación que combina elementos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio. En este tipo de investigación, se recopilan y analizan datos tanto de forma numérica como descriptiva, lo que permite una comprensión más completa y profunda del fenómeno estudiado.

Según Johnson y Onwuegbuzie (2004), la investigación mixta "se refiere a la combinación de procedimientos de investigación cuantitativos y cualitativos en la misma investigación o en una secuencia de dos o más estudios que se llevan a cabo para responder a una sola pregunta de investigación" (p. 17). Por su parte, Creswell y Plano-Clark (2011) definen la investigación mixta como "un tipo de investigación que utiliza procedimientos de investigación tanto cuantitativos como cualitativos, recolecta y analiza datos tanto de forma numérica como descriptiva y trata de integrar las perspectivas cuantitativas y cualitativas en el análisis y la interpretación de los resultados" (p. 5).

La investigación tiene un alcance descriptivo porque se recolectan datos en un solo momento de tiempo con el fin de describir un fenómeno o situación particular en un grupo de individuos o en una población. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación descriptiva es "aquella que busca las propiedades específicas, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (p. 78). La investigación es de corte transversal porque está enfocada en analizar y describir un fenómeno de estudio en un momento específico (p. 194).

En conjunto, la investigación con alcance descriptivo de corte transversal, consta de la recolección de datos en un tiempo determinado y la descripción de los resultados obtenidos, con el objetivo de especificar sus características y propiedades.

La modalidad empleada en la presente investigación será de estudio de caso, la cual nos permitirá examinar en profundidad la problemática en cuestión. Según Mertens (2010), el estudio de caso es una "investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, que es visto y analizado como una entidad" (p. 32). A través del estudio de caso, se podrá recopilar la muestra de diversas fuentes, en esta investigación, será por medio de cuestionarios y entrevistas a empleados de la empresa (operarios) y personal administrativo (líderes) y utilizar estos datos para desarrollar una interpretación detallada de los factores que contribuyen a la rotación del personal en la organización.

### *Sujetos/participantes*

La muestra de los participantes en esta investigación fue seleccionada de manera intencional y consta de 175 empleados del área operativa (subordinados) de la empresa, de los cuales, la mayoría (132 colaboradores) pertenecen al sexo masculino y el resto (43 colaboradores) pertenecen al sexo femenino. Así mismo, también se seleccionaron a 10 líderes, para una muestra total de 185 participantes, en lo que corresponde a la recolección de los datos cuantitativos de la misma.

Adicionalmente, se seleccionaron a 10 empleados más, entre ellos 5 trabajadores del área administrativa (líderes) y 5 colaboradores (operarios), que corresponde a la muestra cualitativa de la investigación. Todos los sujetos, trabajadores de la empresa bajo estudio y no se tuvo en cuenta aspectos como la edad, estado civil o género, al momento de la aplicación de los instrumentos para la recolección de los datos.

A continuación, las características de los participantes (ver tabla 2):

**Tabla 2:** Datos sociodemográficos de los sujetos entrevistados.

<b>DATO</b>	<i>Sujeto 1</i>	<i>Sujeto 2</i>	<i>Sujeto 3</i>	<i>Sujeto 4</i>	<i>Sujeto 5</i>	<i>Sujeto 6</i>	<i>Sujeto 7</i>	<i>Sujeto 8</i>	<i>Sujeto 9</i>	<i>Sujeto 10</i>
<b>EDAD</b>	28	34	31	28	24	39	25	31	38	34
<b>SEXO</b>	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino	Masculino	Femenino
<b>CARGO</b>	Logística (Frigorífico)	Aseo y Oficinas V.	MIRS Novaventa	Logística (Familia)	Logística (Foods)	Coord. Novaventa	Coord. Foods	Adm. Familia	Adm. Nutresa	Adm. Frigorífico
<b>ANTIGÜEDAD EN EL CARGO</b>	2 años	4 años	1 año	3 años	1 año	3 años	1 año	5 años	6 años	1 año
<b>ANTIGÜEDAD EN EMPRESA</b>	2 años	4 años	1 año	3 años	1 año	7 años	2 años	10 años	11 años	1 año
<b>NIVEL EDUCATIVO</b>	Bachiller	Bachiller	Bachiller	Bachiller	Bachiller	Tecnólogo	Profesional	Profesional	Profesional	Profesional
<b>PROFESIÓN</b>	Bachiller	Bachiller	Bachiller	Bachiller	Bachiller	Tecnólogo Industrial	Ingeniera Industrial	Adm. De Empresas	Adm. De Empresas	Ingeniera Industrial

### *Instrumentos*

Para la recolección de la información en el presente estudio, se aplicaron dos cuestionarios cuantitativos, a través de la plataforma “Google-Forms”.

El primer cuestionario tiene el objetivo de determinar competencias de liderazgo a partir de la autopercepción (cuestionario autoaplicado) a 10 líderes de la empresa y un segundo cuestionario, cuyo propósito es el de conocer la percepción de los trabajadores frente al rol de ese líder (cuestionario de percepción), instrumento que se aplicó a 175 participantes del área operativa de la empresa.

También se aplicó una entrevista semiestructurada abierta de forma individual a 10 participantes (5 líderes y 5 operarios), con el fin de describir los estilos de liderazgo que ejercen en la supervisión del personal operativo en la empresa bajo estudio y como a partir de su rol de liderazgo, y su quehacer en la empresa, el líder puede llegar a incidir en la rotación del personal a cargo en la organización.

A su vez, los operarios expresaron en las entrevistas sus vivencias y sentires particulares, frente a las competencias y aptitudes de sus líderes.

La entrevista se construyó alrededor de las siguientes categorías de análisis de la información: Estilos de liderazgo, motivación, rotación de personal y factores de riesgo psicosocial, que dan cuenta del proceso abordado a lo largo de la investigación y nos permite profundizar lo planteado en el objetivo general y los objetivos específicos, que, a su vez, dieron lugar a las categorías de análisis y a las subcategorías (ver tabla 3).

**Tabla 3:** *Objetivos y categorías de análisis de la investigación.*

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorías de análisis</b>	<b>Subcategorías</b>
Determinar la incidencia de los estilos de liderazgo en la rotación del personal operativo de una empresa de servicios generales en la ciudad de Medellín.	Describir los estilos de liderazgo que prevalecen en la supervisión del personal operativo de la organización.	Estilos de Liderazgo	Liderazgo Transformacional
			Liderazgo Transaccional
			Liderazgo Situacional
		Motivación	Satisfacción Laboral
			Salario Emocional
			Beneficios y Recompensas
	Establecer las posibles causas de la rotación del personal operativo en la empresa bajo estudio.	Rotación de Personal	Factores Internos
			Factores Externos
			Ausentismo
	Conocer los principales factores de riesgo psicosocial que influyen en el personal operativo de la empresa.	Factores de RPS	F. Intralaborales
F. Extralaborales			
F. Individuales			

### ***Procedimiento***

La presente investigación se desarrolló en tres fases pertinentes, en un primer momento se realizó una revisión bibliográfica por medio del rastreo de otros artículos de estudio que tienen relación al tema sobre la incidencia del liderazgo en la rotación del personal en las organizaciones, el cual permitió la construcción del estado del arte (antecedentes) y el marco de referencias conceptuales. Posteriormente, se implementaron los instrumentos para la recolección de la información y aplicarlo a los participantes. Durante la tercera fase, se realizó el respectivo análisis investigativo, a partir de los datos obtenidos y de acuerdo a las categorías de análisis establecidas: Estilos de liderazgo, motivación, rotación de personal y factores de riesgo psicosocial.

Todos los instrumentos del estudio se aplicaron bajo la modalidad virtual, tanto la cuantitativa (Google-forms), así como la cualitativa (entrevista semiestructurada) y se les indicó a los participantes el procedimiento para la aplicación de los mismos, además se plantearon los objetivos de la investigación, las diferentes categorías de análisis y el compromiso ético por parte de los encargados.

El procedimiento queda evidenciado en la elaboración de matrices que facilitan el análisis sistemático de los datos recolectados durante el proceso. Se realizó la interpretación de los resultados de ambos instrumentos que son: el cuestionario autoaplicado (líderes/supervisores) y el cuestionario de percepción (personal operativo/subordinados). Además de la transcripción de las respuestas de la entrevista semiestructurada, de acuerdo a cada subcategoría y por medio de la cual, se nos permitió realizar la síntesis general de todas las respuestas de los participantes, teniendo en cuenta las variables establecidas a lo largo de la investigación y así finalizar con las conclusiones.

## **Resultados**

En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos en el marco de la investigación y de acuerdo a las diferentes categorías de análisis establecidas: Estilos de liderazgo, motivación, rotación de personal y factores de riesgo psicosocial.

Con el propósito de realizar el análisis de manera objetiva, se seleccionaron inicialmente a 10 empleados (líderes) de diferentes operaciones de la empresa bajo estudio, de los cuales, se tuvieron en cuenta 5 áreas de operaciones donde el índice de rotación

estuviera dentro de los límites de control que la empresa tiene definido en su plan estratégico y 5 áreas de operaciones donde sus indicadores estuvieran por arriba del límite esperado.

El presente cuestionario nos permitió determinar la forma como se auto-percibe cada líder, en cuanto a sus competencias y estilos de liderazgo en la supervisión del personal operativo que tienen a cargo.

El ejercicio arrojó los siguientes resultados por cada líder de acuerdo a su autopercepción:

**Tabla 4:** Resultados del cuestionario autoaplicable realizado a líderes.

Contrato de trabajo	Promoción de la salud de las personas del equipo de trabajo	Promoción de la autonomía y de la motivación en el trabajo	Organización de las condiciones de trabajo de forma tal que se favorezca la seguridad	Gestión de los conflictos y promoción del apoyo social en el trabajo	Gestión de la carga y de las emociones en el lugar de trabajo.	Evaluación de la cultura de seguridad con su equipo estableciendo controles justos involucrando al equipo	Edificación con su equipo de trabajo de una visión de seguridad de la empresa.	Construcción de confianza y compromiso con los trabajadores sobre las prácticas de seguridad
9558-Cargue Y Descargue Molino Sta Marta Zso	87,5 %	85,42 %	89,58 %	77,08 %	77,08 %	95,83 %	85,42 %	94,44 %
9358 OLGCFoods y 9418 Aseo y desinfeccion gcfoods	83,33 %	87,5 %	91,67 %	62,5 %	66,67 %	83,33 %	95,83 %	88,89 %
9157-Frigorifico Guadalupe	95,83 %	91,67 %	95,83 %	91,67 %	83,33 %	100 %	79,17 %	91,67 %
9156-Cargue Y Descargue Brinsa Rc	91,67 %	97,92 %	93,75 %	87,5 %	97,92 %	100 %	93,75 %	97,22 %
7570-Mirs Novaventa	91,67 %	91,67 %	91,67 %	91,67 %	75 %	100 %	91,67 %	86,11 %
6366-Oficios Varios Y Aseo Nutresa Rsp	93,75 %	95,83 %	95,83 %	95,83 %	93,75 %	95,83 %	93,75 %	94,44 %
6365-Cargue Y Desc. Familia Rsp	75 %	83,33 %	70,83 %	70,83 %	75 %	75 %	79,17 %	80,56 %
6256-Cargue Y Desc.Grupo Orbis	87,5 %	91,67 %	83,33 %	75 %	83,33 %	100 %	91,67 %	88,89 %
4515-Aseo Zenu	83,33 %	100 %	79,17 %	83,33 %	91,67 %	75 %	87,5 %	94,44 %
4413-Aseo Aguas Nacionales Rsp	79,17 %	75 %	75 %	70,83 %	66,67 %	66,67 %	70,83 %	75 %

Estos resultados evidencian que cada uno de los líderes tiene un concepto y una percepción propia en base a sus competencias y formas de liderar a sus equipos de trabajo, lo cual nos permite determinar que, esta percepción puede ser correcta o nula, dependiendo de la percepción de sus subordinados (que veremos más adelante) y, además, de sus propios rasgos de personalidad y maneras de ejercer su rol en la empresa.

En otras palabras, los líderes indican que sus conductas están orientadas a favorecer, generar y planificar estrategias que permitan la participación de los colaboradores, propiciando espacios que fortalezcan y mejoren la calidad de vida del personal colaborador, se auto-perciben también como líderes que reconocen y retroalimentan de manera positiva el desempeño, la escucha activa y el control de emociones de todos los miembros de su equipo de trabajo, conductas que fortalecen el trabajo colaborativo, el aprendizaje y el crecimiento personal, y profesional de los involucrados.

Estas conductas pueden establecer, sin excepción que, entre estos líderes predomina el liderazgo transformacional, el cual según Burns (1978) es un tipo de liderazgo capaz de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como de impulsar la transformación dentro de una organización. Este estilo de liderazgo busca promover un ambiente de trabajo dinámico, fomentando el crecimiento profesional, la escucha activa, la creatividad y el desarrollo del trabajo colaborativo.

También se evidencia, en menor medida, el liderazgo transaccional, el cual según Yukl (2013) “Es un proceso en el que los líderes tienen expectativas claras, recompensan el desempeño deseado y sancionan el desempeño no deseado” (P. 284).

Por su parte, con el propósito de corroborar los datos recolectados, a partir de los instrumentos aplicados sobre liderazgo, se procedió a realizar el cuestionario de percepción, esta vez, bajo la interpretación del personal operativo (175 empleados) de la empresa en estudio, los cuales, se encuentran a disposición de los líderes. A continuación, se examinan los resultados obtenidos en dicho instrumento:

**Tabla 5:** Resultados del cuestionario de percepción realizado al personal operativo.

Contrato de trabajo	Promoción de la salud de las personas del equipo de trabajo	Promoción de la autonomía y de la motivación en el trabajo	Organización de las condiciones de trabajo de forma tal que se favorezca la seguridad	Gestión de los conflictos y promoción del apoyo social en el trabajo	Gestión de la carga y de las emociones en el lugar de trabajo.	Evaluación de la cultura de seguridad con su equipo estableciendo controles justos involucrando al equipo	Edificación con su equipo de trabajo de una visión de seguridad de la empresa.	Construcción de confianza y compromiso con los trabajadores sobre las prácticas de seguridad
9558-Cargue Y Descargue Molino Sta Marta Zso	64,58 %	80,95 %	53,27 %	68,45 %	60,42 %	51,79 %	69,94 %	58,33 %
9358 DLGC Foods y 9418 Aseo y desinfección gfoods	100 %	100 %	100 %	95,83 %	83,33 %	100 %	95,83 %	100 %
9157-Frigorífico Guadalupe	62,5 %	50 %	44,64 %	55,95 %	44,64 %	47,62 %	48,21 %	58,73 %
9156-Cargue Y Descargue Brinsa Rc	66,67 %	69,44 %	65,74 %	68,52 %	68,06 %	62,96 %	63,89 %	62,35 %
7570-Mirs Novaventa	71,88 %	80,21 %	75 %	68,75 %	63,54 %	85,42 %	79,17 %	77,08 %
6366-Oficios Varios Y Aseo Nutresa Rsp	85,65 %	89,66 %	90,59 %	90,9 %	79,32 %	90,43 %	87,96 %	90,23 %
6365-Cargue Y Desc. Familia Rsp	88,78 %	84,94 %	91,99 %	85,9 %	75 %	91,99 %	89,1 %	89,74 %
6350-Cargue Y Desc. Noel	85,42 %	100 %	100 %	91,67 %	79,17 %	100 %	100 %	91,67 %
6256-Cargue Y Desc. Grupo Orbis	90,83 %	91,67 %	95 %	90 %	77,5 %	96,67 %	93,33 %	92,78 %
4616-Aseo Central Ganadera	65,63 %	66,67 %	70,83 %	73,96 %	45,83 %	60,42 %	63,54 %	63,89 %
4515-Aseo Zenu	91,67 %	85,42 %	93,75 %	85,42 %	77,08 %	87,5 %	81,25 %	91,67 %
4413-Aseo Aguas Nacionales Rsp	73,61 %	78,82 %	85,42 %	73,96 %	71,18 %	84,03 %	81,94 %	84,26 %

En estos hallazgos, pudo identificarse como los 175 colaboradores del personal operativo perciben las competencias de sus líderes en su equipo de trabajo, percepciones

que en algunos casos distan de la percepción que el líder tiene de sí mismo, lo nos permite deducir que, existen diferentes estilos de liderazgo en cada operación y que la misma podría tener repercusiones, no únicamente en el desempeño, sino también, en otros indicadores del plan estratégico como lo es la rotación de personal, el cual es un indicador objeto de estudio de la presente investigación.

A partir del análisis de los resultados obtenidos, se evidencia que existe una incidencia de los estilos de liderazgo en la rotación del personal operativo de la empresa y se presentan en la siguiente tabla (ver tabla 6).

**Tabla 6:** En las áreas resaltadas se evidencia mayor rotación de personal en la empresa.

Contrato de trabajo	Rotación	Total lider	Total Trabajador
9558-Cargue Y Descargue Molino Sta Marta Zso	8%	86.55%	63 . 47%
9358 OLGCFoods y 9418 Aseo y desinfeccion gcfoods	2%	82.47%	96 . 88%
9157-Frigorifico Guadalupe	26%	91.15%	51 . 54%
9156-Cargue Y Descargue Brinsa Rc	18%	94.97%	65 . 95%
7570-Mirs Novaventa	9%	89.93%	65 . 13%
6366-Oficios Varios Y Aseo Nutresa Rsp	1%	94.88%	92 . 09%
6365-Cargue Y Desc. Familia Rsp	2%	76.22%	87 . 18%
6256-Cargue Y Desc.Grupo Orbis	1%	87.67%	90 . 97%
4515-Aseo Zenu	3%	86.81%	86 . 72%
4413-Aseo Aguas Nacionales Rsp	3%	72.40%	79 . 15%

Obsérvese entonces que, en los centros de trabajo que mayor índice rotación presentan en los últimos 12 meses, es donde más difiere la percepción entre el líder y su colaborador (ver tabla 6), caso contrario ocurre en las demás áreas operativas, en donde es baja la rotación e incluso, perciben a su líder como un referente a seguir.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede inferir que algunos empleados clasifican a su líder en el estilo transformacional y otros en el estilo transaccional.

A partir de los hallazgos encontrados hasta el momento, se puede concluir que, si existe una incidencia directa del liderazgo en la rotación del personal operativo en la empresa en cuestión.

Teniendo en cuenta el enfoque del presente estudio, se presentan a continuación los resultados de la entrevista semiestructurada, a partir de su respectiva transcripción, en donde se seleccionaron a 5 líderes (administrativos) y a 5 trabajadores (operarios) de la empresa.

Los participantes se encuentran laborando actualmente en la empresa en cuestión, ubicada en la ciudad de Medellín, la edad de los participantes oscila de los 24 a 38 años de edad, la antigüedad en el cargo oscila de 1 año a los 6 años, la mayoría de los participantes pertenecen al sexo masculino (7 sujetos) y el resto pertenecen al sexo femenino (3 sujetos), la mitad con un nivel educativo de bachiller (5 sujetos), uno tecnólogo y el restante son profesionales (4 sujetos).

El fin es analizar a profundidad el rol de liderazgo en la organización, teniendo en cuenta las categorías de análisis establecidas y lo expresado por los participantes a los cuales se aplicó dicho instrumento investigativo.

Tabla 7: Sujetos de la operación Cargue Y Descargue Molino Sta Marta Zso.

Pregunta	Líder	Trabajador
<p><b>¿Cómo describe el estilo de liderazgo ejercido por usted/por su jefe?</b></p>	<p><i>“Me considero un líder positivo y conciliador, que siempre tiene en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo, para de esta manera poder cumplir los resultados propuestos por la empresa ante este cliente tan exigente, me gusta escucharlos y saber que siente cada uno de los muchachos”.</i></p>	<p><i>“Hum, es buena persona, sin embargo, es muy autoritario, las cosas acá se deben hacer como él diga... es más mire le cuento, así sepa que está equivocado el sigue con la suya y después dice que nosotros nos equivocamos, como es el jefe nos toca quedarnos callados”.</i></p>
<p><b>¿Qué mecanismos consideras que son aplicados en el contrato para generar confianza y compromiso con el equipo de trabajo?</b></p>	<p><i>“Definitivamente la escucha es el principal, además de reconocerles a ellos cuando están haciendo bien las cosas, nosotros tenemos en la empresa el programa atrévete a ser genio, ellos ahí proponen ideas y les ayudamos a que la empresa las tenga en cuenta, eso hace que ellos confíen más en uno”.</i></p>	<p><i>“Mira ve, esa pregunta yo no sé ni que responder, digamos el compromiso uno lo tiene porque obvio necesita llevar plata para la casa, pero confianza si no sé, lo que pasa es que como uno solo es el que carga y descarga el vehículo si pasa algo pues nunca le creen a uno, el cliente planea mal o nos entrega mal lo que debemos cargar, pero si él se equivoca dicen que somos nosotros... así es muy difícil de confiar”.</i></p>
<p><b>¿Cuáles son los mecanismos de comunicación con tú equipo de trabajo?</b></p>	<p><i>“Nosotros acá realizamos todas las mañanas o antes de cada turno una reunión para distribuir las cuadrillas y los tipos de cubicajes que deben ser realizados, de acuerdo a lo que el cliente nos indica, en esencia se hace por medio de reuniones y por celular”.</i></p>	<p><i>“Antes de empezar el turno nos dicen con quién nos toca y que tipo de cargue nos corresponde, pero uno no vuelve a saber nada, a uno le dicen las cosas por el celular o cuando lo mandan a llamar a uno para que se presente a la oficina, ya uno sabe que va para descargos. Yo creo que debemos mejorar la comunicación entre los coordinadores y operarios. Cada vez se aleja más uno de la oficina, a veces decimos, entre más retirado de la oficina mucho mejor”.</i></p>
<p><b>¿Cómo reconoces que tu equipo está realizando bien su trabajo?</b></p>	<p><i>“Pues haber, uno les dice a los muchachos que felicitaciones, que no hemos tenido novedades,</i></p>	<p><i>“Uno en la mente asume que está haciendo bien las cosas, porque el coordinador cuando</i></p>

	<p>o averías y que vamos muy bien, cuando nos reunimos antes de cada turno, también hace poco empezamos a generar puntos para darle un reconocimiento al empleado del mes y así vamos como fortaleciendo este aspecto, para que los pelaos se sientan bien”.</p>	<p>baja al puesto es porque le va a hacer un proceso disciplinario, no para ver las necesidades, Siempre hay novedades y no falta el día que se le riegue el tinto a la persona y eso le cambia a uno la rutina, eso depende del cliente, pero sí creo que deberían hacerlo ya que es una motivación para uno, que le digan que está haciendo las cosas bien”.</p>
<p><b>¿La información que reciben o das es clara y suficiente?</b></p>	<p>“Si yo creo que cada uno ya sabe a lo que viene, como lo dije ahora, simplemente nos reunimos para ajustar detalles de la operación y listo”.</p>	<p>“A veces me encuentro en una operación que no he ido, y no sé cómo hacerlo, mi compañero me dice como y si yo no sé hacer la actividad y te programan allá y no te explican, estas en desventaja. Un jefe no te va a explicar realmente lo que hay que hacer en esa actividad, el compañero si sabe, yo voy a una actividad que no sé y el compañero me dice como, pero si no se hace bien, me hacen un proceso disciplinario, hay gente nueva y si a uno se le complican algunos términos, por ejemplo, a que vaya a la mogolla, queda el compañero como y este que me dijo...”.</p>
<p><b>Si alguien que usted conoce quisiera trabajar en esta empresa, ¿Qué le diría?</b></p>	<p>“Yo le digo y lo socializamos mucho nosotros, acordamos que Recuperar es una empresa de muchas oportunidades... aquí no todas las personas valoramos lo que tenemos... Los muchachos tienen comportamientos y su actitud muestra que no les interesa su trabajo y sin embargo la empresa le sigue dando oportunidades. La empresa es muy estable”.</p>	<p>“Recuperar es muy buena empresa, yo he traído varios vecinos y conocidos a trabajar acá, he durado porque ya conozco cómo funciona todo, pero donde el jefe fuera más humano seguro nosotros acá estuviéramos más estables, porque todo el tiempo ve gente nueva y no duran nada, no sé porque”.</p>

De acuerdo con las expresiones de los participantes encontramos las siguientes categorías para su análisis:

***Estilo del liderazgo:*** Se identifica un estilo de liderazgo transaccional, pues se describe al líder como alguien autoritario y poco conciliador. El sujeto lo describe de la siguiente manera: “*Hum, es buena persona, sin embargo, es muy autoritario, las cosas acá se deben hacer como él diga... es más mire le cuento, así sepa que está equivocado el sigue con la suya y después dice que nosotros nos equivocamos, y como es el jefe nos toca quedarnos callados*”.

Además, la asignación del trabajo se percibe como insuficiente y se presentan dificultades en la comunicación con sus colaboradores. Los operativos perciben que la información no es clara ni suficiente frente a las funciones y el ejercicio del cargo. También se percibe exigencias inconsistentes y contradictorias en el ejercicio de su cargo frente a cómo deben realizar el trabajo.

***Demandas cuantitativas:*** Por parte del personal operativo se percibe exigencia para realizar el trabajo, hay gran volumen de tareas asignadas por lo tanto requiere de trabajo bajo presión.

***Retroalimentación del desempeño:*** El personal operativo lo percibe como poco claro o inexistente, solo se realiza por medio de llamados de atención.

***Oportunidad para el uso de habilidades y conocimientos:*** Se le asignan al personal operativo tareas para las cuales no han sido entrenados.

***Motivación y reconocimiento:*** No reciben suficiente capacitación propia del rol para desempeñar efectivamente su trabajo. Además, no hay una comunicación constante y

fluida con el líder, los trabajadores no reciben apoyo de su superior, lo que traduce a que se presente poca motivación para ejercer un trabajo ameno y fructífero.

Se percibe por parte del personal operativo poco reconocimiento frente al esfuerzo realizado, el sujeto lo expresa en palabras como:

*“Recuperar es muy buena empresa, yo he traído varios vecinos y conocidos a trabajar acá, he durado porque ya conozco cómo funciona todo, pero donde el jefe fuera más humano seguro nosotros acá estuviéramos más estables, porque todo el tiempo ve gente nueva y no duran nada, no sé porque”.*

**Tabla 8:** Entrevista a sujetos de la operación Frigorífico Guadalupe.

<b>Pregunta</b>	<b>Líder</b>	<b>Trabajador</b>
<b>¿Cómo describe el estilo de liderazgo ejercido por usted/por su jefe?</b>	<i>“Creo que soy una líder que se caracteriza por escuchar y estar siempre pendiente del equipo de trabajo, de que todos estén física y emocionalmente bien, busco disminuir los esfuerzos y demandas de todos, cuando por ejemplo se requieren hacer cosas adicionales, lo que hago es conciliar con ellos”.</i>	<i>“La jefe parece un capataz, nunca nos pide favor y siempre es dando órdenes y órdenes, pocas veces la ve uno por el puesto, pero acercarse a ella es difícil cuando está con el cliente, o por ejemplo con los jefes de ella, si es como si fuera otra persona, pero sola se pasa de grosera con uno, me he sentido como una herramienta y no como un ser humano”.</i>
<b>¿Qué mecanismos consideras que son aplicados en el contrato para generar confianza y compromiso con el equipo de trabajo?</b>	<i>“Yo pienso que la empatía es fundamental, el trabajo que hace mi equipo es muy exigente, el cargar una res de 120 o 150 kilos es muy complejo, por eso uno entiende a veces porque les pasan cosas como por ejemplo están de mal genio, o cosas así, por eso siempre estoy como atenta a que ellos me digan cómo se sienten para ver cómo se puede ayudar”.</i>	<i>“Ellos llevan un control del trabajo de uno... acá se manejan mucho las operaciones, prácticamente uno siempre cumple con los deberes para que no haya ningún inconveniente y desde que uno esté haciendo las cosas bien no tendría por qué haber desconfianza”.</i>

<p><b>¿Cuáles son los mecanismos de comunicación con tu equipo de trabajo?</b></p>	<p><i>“Por un grupo de WhatsApp que tenemos, me parece muy buena, porque es una comunicación directa y a tiempo, y no siempre es posible estar en la planta de operaciones, porque hay que estar validando con el cliente los procesos, entonces por eso lo hacemos por teléfono”.</i></p>	<p><i>“Cuando no lo puede hacer personalmente, tenemos un grupo y ella escribe ahí por el grupo o a mi celular y me informa frente alguna actividad específica que no sea normal de la rutina, aunque me parece un poco impersonal creo que es bueno, a veces no estar cerca del jefe es mejor, porque se evita así más problemas, además ella es como muy seria o no sé, si malgeniada”.</i></p>
<p><b>¿Cómo reconoces que tu equipo está realizando bien su trabajo?</b></p>	<p><i>“Todo el tiempo estamos expuestos a evaluaciones por capacitaciones o situaciones que se presenten acá. Evaluación periódica no se nos está realizando en el momento, solo la que nos hacen en la prueba de desempeño el primer mes. “El cliente está muy pegado al tema de que las cosas se tienen que hacer bien, rápido y con mucho cuidado y eso se lo transmitimos al equipo para todo nos salga bien”.</i></p>	<p><i>“Desde que el cliente no tenga ninguna queja frente a la labor que estamos haciendo, eso es que estamos haciendo las cosas bien... desde que no haya un llamado de atención, si no pasa nada raro es porque está bien”.</i></p>
<p><b>¿La información que reciben o das es clara y suficiente?</b></p>	<p><i>“Es muy eficiente y eficaz porque realmente ahora la tecnología se basa en las llamadas y WhatsApp, siento mucho apoyo e inmediatez para resolver las situaciones que se presentan y para mí eso es maravilloso poder contar con eso”.</i></p>	<p><i>“Cuando uno llega al puesto hay que leer la rutina, Muchos trabajadores se han ido por irregularidades. Las personas se están yendo por la sobrecarga laboral. Hay puestos muy sobrecargados, entre los mismos compañeros se da, que ponen a trabajar a los más nuevos”.</i></p>
<p><b>Si alguien que usted conoce quisiera trabajar en esta empresa, ¿Qué le diría?</b></p>	<p><i>“Es muy buena empresa, da muchas oportunidades a uno para crecer profesionalmente, es una empresa que da mucha estabilidad... uno acá se gana el puesto, si usted demuestra puede durar muchos años”.</i></p>	<p><i>“Para este contrato específico, no...Yo recomiendo a recuperar, la empresa es muy buena, sin embargo, el contrato por la coordinación, no”.</i></p>

De acuerdo con las expresiones de los participantes encontramos las siguientes categorías para su análisis:

***Estilo del liderazgo:*** Se identifican dificultades en la forma de asignar y planificar el trabajo, perciben al supervisor a cargo como una persona autoritaria y poco conciliadora.

El sujeto lo describe de la siguiente manera:

*“La jefe parece un capataz, nunca nos pide favor y siempre es dando órdenes y órdenes, pocas veces la ve uno por el puesto, pero acercarse a ella es difícil cuando está con el cliente, o por ejemplo con los jefes de ella, si es como si fuera otra persona, pero sola se pasa de grosera con uno... me he sentido como una herramienta y no como un ser humano”.*

***Control y autonomía sobre el trabajo:*** No hay margen de decisión y autonomía sobre el ritmo y orden del trabajo.

***Claridad del rol:*** Se percibe poca inducción específica del cargo por lo que la información pudiera no ser clara o suficiente para realizar sus funciones y cumplir con los objetivos del cargo.

***Motivación y reconocimiento:*** La información que se recibe por la ejecución de su trabajo no facilita el reconocimiento del colaborador, ya que la retroalimentación la reciben solo cuando hay aspectos a mejorar en la forma de realizar su trabajo, no sienten reconocimiento cuando hacen algo bien.

No se percibe reconocimientos al esfuerzo realizado en la ejecución de su trabajo, el sujeto lo expresa en palabras como:

*“Cuando uno llega al puesto hay que leer la rutina, Muchos trabajadores se han ido por irregularidades. Las personas se están yendo por la sobrecarga laboral. Hay*

*puestos muy sobrecargados, entre los mismos compañeros se da, que ponen a trabajar a los más nuevos”.*

**Tabla 9:** Entrevista a sujetos de la operación Cargue Y Desc. Familia Rsp.

<b>Pregunta</b>	<b>Líder</b>	<b>Trabajador</b>
<b>¿Cómo describe el estilo de liderazgo ejercido por usted/por su jefe?</b>	<i>“Considero que soy un líder muy participativo, para mi es fundamental que mi equipo entienda que todos aportamos, que si remamos juntos vamos a lograr mejores resultados, no me las se todas y es importante considerar todos los puntos de vista, finalmente son ellos los que les toca la parte más difícil y de mayor esfuerzo físico”.</i>	<i>“El jefe uff... antes que jefe es un gran ser humano, nos da un trato especial a todos y lo que más me gusta es que siempre tiene en cuenta las opiniones de todos, así uno crea que son bobadas, el las analiza y nos dice con argumentos porque no es posible hacerlo o inclusive le ayuda a uno a mejorar la idea, la verdad es de los mejores jefes que yo he tenido, el man es un bacán y por eso uno se mata porque nos vaya bien a todos”.</i>
<b>¿Qué mecanismos consideras que son aplicados en el contrato para generar confianza y compromiso con el equipo de trabajo?</b>	<i>“Yo creo que escucharles sus puntos de vista, darles los propios o los de la empresa fomentan un ambiente de confianza y de compromiso, conocer las habilidades fortalezas y potencialidades de cada uno o al menos de la mayoría es fundamental y si hay alguno que posea alguna oportunidad o debilidad, ayudarlo a mejorarlo”.</i>	<i>“La verdad uno acá puede confiar en todos los compañero y los jefes, la ventaja de las cuadrillas de trabajo, de que uno pueda hablar tranquilamente con el jefe y sin temor que lo regañe decirle que X o Y actividad no se puede hacer porque pone en riesgo la mercancía o inclusive a uno mismo y que el valide y nos diga hagámoslo así o de tal forma, o si nosotros tenemos la razón inclusive va donde el cliente y le dice que tiene que garantizarnos condiciones, yo estuve en otro contrato y la verdad este ha sido aunque más desgastante físicamente el más chévere, pero por la manera de uno relacionarse, se siente uno como en la casa”.</i>

<p><b>¿Cuáles son los mecanismos de comunicación con tú equipo de trabajo?</b></p>	<p><i>“Tenemos un tablero de indicadores, cada uno tiene y sabe la rutina de trabajo específica donde le toca y con quien le toca, adicionalmente, procuro siempre que pueda ir a los muelles y saludar los chicos, estar presentes en los momentos sinceros socializar yo mismo los procedimientos de trabajo o cambios generados para disminuir la probabilidad de errores, pues un error o una avería es compleja y se las cobran a los muchachos de la cuadrilla y eso les afecta en lo económico”.</i></p>	<p><i>“Nos va diciendo en el día a día lo que hay que hacer, nos pregunta si ya las realizamos o si tenemos dudas. Ya tenemos un turno establecido, cambiamos cada semana y ya sabemos que turno tenemos... las novedades ella ya nos va diciendo de que debemos estar pendiente, hay algo muy chévere para los que entran a las 7:00am el líder hace una reunión en la mañana y los viernes para el turno de 6:00am a 2:00pm y 2:00pm a 10:00pm se realiza la reunión a las 12:00pm y nos dicen como nos fue en la semana y cómo podemos mejorar”.</i></p>
<p><b>¿Cómo reconoces que tu equipo está realizando bien su trabajo?</b></p>	<p><i>“No todo tiene que ser garrote, en el cuadro que tenemos en el vestier les ponemos el día a día, pero también se les dice y retroalimenta sobre las oportunidades que se tienen, no se trata de decirles todo el tiempo: hey, lo hiciste bien, pero si los viernes que los reunimos les contamos el resumen de la semana y que nos quedó pendiente, obvio si alguien comete algún acto de indisciplina toca proceso disciplinario”.</i></p>	<p><i>“Últimamente se está hablando de averías... que el producto llega dañado, uno sabe que lo está haciendo bien, cuando no le reportan averías y los viernes nos dicen como nos fue, últimamente también nos vienen haciendo reconocimientos. En diciembre nos dan anchetas y felicitaciones por parte del cliente y Recuperar. Acá lo motivan a uno, le dan sus detallitos... tiene la alimentación y en pandemia proveyeron el transporte, nos asignaron psicólogos para mejorar la salud mental, nos dan el almuerzo y la alimentación... son cosas que a uno lo motivan, inclusive uno porque no le da, pero hay compañeros que les permiten estudiar y acá mismo en la empresa los ponen a trabajar cuando se gradúan”.</i></p>
<p><b>¿La información que reciben o das es clara y suficiente?</b></p>	<p><i>“Pues yo creo que soy claro y efectiva, pues procuramos que</i></p>	<p><i>“Empezamos con una programación donde se</i></p>

	<p><i>todo se haga muy al detalle para que cualquiera entienda lo que se les quiere decir, damos las capacitaciones lúdicas y si las novedades son pocas yo considero que es porque se entendió de manera clara”.</i></p>	<p><i>programan las personas que hay en la semana, Cada persona sabe dónde le toca desde el lunes... se manda el horario desde el viernes o sábado, ya si la persona no puede en el horario estipulado hace un cambio.</i></p> <p><i>En la mañana se realizan las pausas activas, muchas veces se dan recomendaciones generales y cada uno se va para su área, Cuando hay cosas extraordinarias, por el grupo de WhatsApp se dan las novedades cambiamos de compañeros y áreas Los cambios se acuerdan entre los compañeros y deben informar al líder si él está de acuerdo”.</i></p>
<p><b>Si alguien que usted conoce quisiera trabajar en esta empresa, ¿Qué le diría?</b></p>	<p><i>“Yo les digo que me traigan la hoja de vida, se ve mucho el acompañamiento y el apoyo no solo de acá, sino de toda la compañía, Recuperar nos brinda muchas posibilidades de crecimiento, así a veces uno no esté de acuerdo en muchas cosas, pero es excelente”.</i></p>	<p><i>“Toda la vida, esta empresa puede que no tenga las posibilidades que tienen los funcionarios del cliente, desde lo económico, pero es que acá se maneja un ambiente laboral super bueno”.</i></p>

De acuerdo con las expresiones de los participantes encontramos las siguientes categorías para su análisis:

***Estilo del liderazgo:*** Se percibe que el líder da a conocer el trabajo en cuanto a funciones, objetivos y margen de autonomía de forma clara suficiente y oportuna. Se identifica un estilo de liderazgo transformacional, donde el líder motiva, acompaña y concilia con su equipo de trabajo. El sujeto lo describe de la siguiente manera:

*“El jefe uff... antes que jefe es un gran ser humano, nos da un trato especial a todos y lo que más me gusta es que siempre tiene en cuenta las opiniones de todos, así uno crea que son bobadas, el las analiza y nos dice con argumentos porque no es posible hacerlo o inclusive le ayuda a uno a mejorar la idea, la verdad es de los mejores jefes que yo he tenido, el man es un bacán y por eso uno se mata porque nos vaya bien a todos”.*

**Retroalimentación del desempeño:** La empresa evalúa el trabajo realizado por medio de retroalimentaciones y evaluaciones de desempeño, las cuales se evalúa tanto al trabajador como al líder.

**Motivación y reconocimiento:** Se percibe apoyo social, trabajo en equipo y buena comunicación entre los compañeros de trabajo. Se percibe estabilidad laboral e identificación por la tarea realizada. El trabajo les permite a los colaboradores desarrollar conocimientos y habilidades para ascender dentro de la empresa o por fuera de ella.

El sujeto lo expresa en palabras como:

*“La verdad uno acá puede confiar en todos los compañeros y los jefes, la ventaja de las cuadrillas de trabajo, de que uno pueda hablar tranquilamente con el jefe y sin temor que lo regañe decirle que X o Y actividad no se puede hacer porque pone en riesgo la mercancía o inclusive a uno mismo y que el valide y nos diga hagámoslo así o de tal forma, o si nosotros tenemos la razón inclusive va donde el cliente y le dice que tiene que garantizarnos condiciones... “.*

**Tabla 10:** Entrevista a sujetos de la operación Oficinas Varios Y Aseo Nutresa Rsp.

Pregunta	Líder	Trabajador
----------	-------	------------

<p><b>¿Cómo describe el estilo de liderazgo ejercido por usted/por su jefe?</b></p>	<p><i>“Considero que soy un líder muy que escucha mucho al equipo de trabajo, no soy impositivo creo que soy muy conciliador y me apoyo mucho en todos y cada uno de los miembros de mi equipo para poder organizar el trabajo y lograr que todos se sientan bien realizando la tarea”.</i></p>	<p><i>“Don Wbeimar es todo un señor en todo el sentido de la palabra, con decirle que parece uno más de nosotros, no es de esos que dicen haga y haga y listo, nada él se toma el tiempo de preguntarnos como estamos, si creemos que podemos hacer la actividad o no, recuerdo una vez que el cliente estaba embalado para despachar unos vehículos y le dijeron a él, que teníamos que hacerlo si o si y él le dijo, no voy a estallar los muchachos, y todos nos miramos y le dijimos hágale que eso lo hacemos, pero sabe porque fue... porque él pensó en nosotros, otro dice de una que sí, para el nosotros somos personas y nos trata super bien”.</i></p>
<p><b>¿Qué mecanismos consideras que son aplicados en el contrato para generar confianza y compromiso con el equipo de trabajo?</b></p>	<p><i>“Escucharlos yo creo que cuando uno escucha los pelaos, ellos entran en confianza y se abren a opinar, generar ideas y compromisos que mejoren el desempeño del trabajo”.</i></p>	<p><i>“No sé, pero creo que de pronto el solo hecho de poder uno llamarlo, ir donde el cuándo viene por estas zonas y hablar de cualquier tema es generar confianza, uno con el cómo que no tiene temor a conversar, siempre estamos dispuestos a ayudar y cooperar para que nos vaya bien a todos”.</i></p>
<p><b>¿Cuáles son los mecanismos de comunicación con tú equipo de trabajo?</b></p>	<p><i>“Bueno todos tenemos los grupos de WhatsApp, el tablero de control, la apsheet y aparte de eso todos los lunes definimos las cuadrillas de la semana, es decir, cada uno sabe con quién le toca, donde y así ellos ya coordinan y planean las actividades, adicionalmente si hay averías lo vemos entre todos y analizamos para evitar que nos presente de nuevo”.</i></p>	<p><i>“por los grupos de WhatsApp, en las reuniones que hacemos cada 8 días para poder saber las cuadrillas que nos tocan y con que compañeros, el tablero de indicadores que tenemos en la Tablet, ahí vamos sabiendo cómo va el vehículo el estado y cuanto falta”.</i></p>
<p><b>¿Cómo reconoces que tu equipo está realizando bien su trabajo?</b></p>	<p><i>“Aparte de escucharlos, es darle la importancia que merecen como personas, dándoles los</i></p>	<p><i>“Pues desde la parte física, no hay ningún tipo de detalles, antes nos daban anchetas o</i></p>

	<i>créditos por el conocimiento que tienen cada uno de ellos, además de felicitarlos, siempre abrierles las puertas para que hagan actividades de tipo personal, siempre y cuando las condiciones estén dadas para ello”.</i>	<i>regalitos, pero en cuento a que nos dicen que estamos haciendo las cosas bien si, nos felicitan y pienso que otro aspecto de reconocimiento es que casi nunca te niegan un permiso, o si vos querés estudiar podés hacerlo, nos dejan ir temprano si ya terminaste tu tarea y uno llegar temprano a la casa, eso es de lo más bacano, ah pero si nos celebran los cumpleaños y nos dan uno que otro bonito”.</i>
<b>¿La información que reciben o das es clara y suficiente?</b>	<i>“Yo creo que sí, porque logramos cumplir los objetivos y pocas veces tenemos novedades, ahora bien, habría que preguntarle al equipo si ellos lo perciben igual”.</i>	<i>“Si, acá en el contrato nadie hace nada para cual no ha sido entrenado, si te dan una instrucción y uno no la entiende, le pide al jefe que me la repita, pero sí creo que es muy clara, de pronto seria chévere que se hiciera más lúdica, porque cuando nos ponen a leer tanto que pereza”.</i>
<b>Si alguien que usted conoce quisiera trabajar en esta empresa, ¿Qué le diría?</b>	<i>“Yo llevo más de 10 años acá en la empresa y siempre la he recomendado, empecé desde abajo y he crecido mucho, siempre la voy a recomendar”.</i>	<i>“Si, claro Recuperar es muy puntual con los pagos, ojalá uno pudiera ganar un poco más o que le den esos beneficios que tienen los del grupo Nutresa, pero uno entiende que la empresa no tiene el dinero de ellos, pero aun así lo recomiendo a ojo cerrado”.</i>

De acuerdo con las expresiones de los participantes encontramos las siguientes categorías para su análisis:

***Estilo del liderazgo:*** Se percibe que los líderes dan a conocer el trabajo en cuanto a funciones, objetivos y margen de autonomía de forma clara suficiente y oportuna. La gestión que se percibe por parte del liderazgo en cuanto a la planificación, asignación del

trabajo y consecución de los resultados se percibe como existente y constante frente a al acompañamiento de los colaboradores. Se identifica un estilo de liderazgo transformacional, donde el líder motiva, acompaña y concilia con su equipo de trabajo. El sujeto lo describe de la siguiente manera:

*“Don Wbeimar es todo un señor en todo el sentido de la palabra, con decirle que parece uno más de nosotros, no es de esos que dicen haga y haga y listo, nada él se toma el tiempo de preguntarnos como estamos, si creemos que podemos hacer la actividad o no...”.*

**Retroalimentación del desempeño:** Tanto el cliente como la empresa evalúa el trabajo realizado, por medio de eventos educativos, auditorias, retroalimentaciones físicas o virtuales y en las conversaciones del día a día.

**Motivación y reconocimiento:** Los colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, se percibe estabilidad laboral e identificación con la tarea.

El personal se siente motivado con los reconocimientos que da el contrato como el empleado del mes, bono extra, tiempo por el día del cumpleaños, alimentación, así como lo reconocimientos verbales. El sujeto lo expresa en palabras como:

*“Si, claro Recuperar es muy puntual con los pagos, ojalá uno pudiera ganar un poco más o que le den esos beneficios que tienen los del grupo Nutresa, pero uno entiende que la empresa no tiene el dinero de ellos, pero aun así lo recomiendo a ojo cerrado”.*

**Tabla 11:** Entrevista a sujetos de la operación Mirs Novaventa.

Pregunta	Líder	Trabajador
----------	-------	------------

<p><b>¿Cómo describe el estilo de liderazgo ejercido por usted/por su jefe?</b></p>	<p><i>“Mi liderazgo es afiliativo, soy consciente que el fortalecimiento de lazos permite mejores resultados y facilitador o transformador siento que enseñar y aprender nos garantiza mejores resultados, compartir los conocimientos fortalece a todos los miembros del equipo tener un mejoramiento continuo”.</i></p>	<p><i>“Como se dice, como autoritario, si no se hace lo que él diga no sirve, a veces si concilia, pero uno siente que es más como a conveniencia”.</i></p>
<p><b>¿Qué mecanismos consideras que son aplicados en el contrato para generar confianza y compromiso con el equipo de trabajo?</b></p>	<p><i>“Escuchar al equipo Tener una comunicación asertiva y clara Homologar las visiones para alcanzar el objetivo Aceptar propuestas y en caso de no poder realizarlo de ese modo explicar por qué”.</i></p>	<p><i>“Acá todo es por celular, o llamada a descargos, igual uno ya sabe lo que tiene que hacer y como lo debe hacer, entonces es muy poco lo que uno necesita”.</i></p>
<p><b>¿Cuáles son los mecanismos de comunicación con tú equipo de trabajo?</b></p>	<p><i>“Creo que es muy similar a la pregunta anterior, insistiendo mucho en la escucha en el trabajo colaborativo”.</i></p>	<p><i>“por los grupos de WhatsApp, o simplemente le dejan a uno en la planilla que debe hacer, realmente es muy poco lo que uno interactúa con el jefe”.</i></p>
<p><b>¿Cómo reconoces que tu equipo está realizando bien su trabajo?</b></p>	<p><i>“La verdad lo único que se hace es felicitarlos por el trabajo que se hace bien hecho, de apoco se han ido implementando algunos reconocimientos, como el tesoro Recuperar, y otros, pero como la plantilla rota tanto ha sido difícil estandarizar”.</i></p>	<p><i>“Los beneficios son pocos ya que somos terceros... hay veces que son muy injustos, el que lo quiera aceptar que lo acepte, si no, ahí están las puertas Abiertas. Novaventa no piensa en la labor que hace recuperar, realizan cambios logísticos, pero no nos incluyen... por ejemplo hay una línea y es muy difícil trabajar en esa zona, se trabaja forzado. Cuando los compañeros nuevos van a esos puestos forzados y estrechos no aguantan y renuncian. Cuando se notifica la situación la respuesta es que el cliente lo propone así y así hay que hacerlo... es falta de gestión”.</i></p>

<p><b>¿La información que reciben o das es clara y suficiente?</b></p>	<p><i>“Yo creo que sí, porque logramos cumplir los objetivos y pocas veces tenemos novedades, ahora bien, habría que preguntarle al equipo si ellos lo perciben igual”.</i></p>	<p><i>“Requerimos que alguien esté ahí mientras nosotros vamos a botar las cajas, el trabajo está muy recargado. Siempre estamos incompletos, entonces es el mismo trabajo para menos Personas. La empresa no contrata gente o si contratan renuncian por el manejo que nos dan. El trabajo es mucho y no les tiene paciencia, quieren que una persona nueva tenga el mismo rendimiento que una persona que lleva más años. Los nuevos se sienten presionados, creo yo que por eso no duran acá”.</i></p>
<p><b>Si alguien que usted conoce quisiera trabajar en esta empresa, ¿Qué le diría?</b></p>	<p><i>“Yo lo recomiendo... he tratado varias hojas de vida, es una empresa muy estable. Son pocas las empresas que pagan más del mínimo, hay un miembro de mi familia que está en otro centro de trabajo... es una forma de manifestar que me gusta la empresa. Es una buena empresa para trabajar, el ambiente y clima laboral es bueno... el compañerismo con los líderes y supervisores es agradable. Hay compañerismo para trabajar de la mano”.</i></p>	<p><i>“Si de hecho tengo varios conocidos que trabajan en Recuperar, pero en otros contratos, ojalá a mí me pudieran trasladar para otro contrato de esos, allá como que es mejor el ambiente y más estable”.</i></p>

De acuerdo con las expresiones de los participantes encontramos las siguientes categorías para su análisis:

***Estilo del liderazgo:*** La asignación del trabajo se describe como insuficiente, y presentan dificultades en la comunicación con sus colaboradores, ya que los operativos perciben un trato irrespetuoso por parte del líder.

El sujeto lo describe en palabras como:

*“Como se dice, como autoritario, si no se hace lo que él diga no sirve, a veces si concilia, pero uno siente que es más como a conveniencia”.*

***Demandas cuantitativas:*** El personal operativo percibe exigencias para realizar el trabajo, en algunas ocasiones no hay el suficiente personal para realizar la tarea; por lo tanto, requiere de trabajo bajo presión y a un ritmo muy rápido. Se sienten limitados para la realización de pausas laborales.

***Demandas y rotación en la jornada de trabajo:*** Para el personal operativo implica un esfuerzo físico, adaptativo y molestia algunos procesos como plataforma, ya que refieren estar muy estrechos en lugar de trabajo. En algunas oportunidades no tener descanso ni pausas claramente establecidas, ya que deben cubrir otras ausencias. Adicional en algunas oportunidades se trabaja los días previstos para el descanso por la alta rotación.

***Capacitación:*** Algunos colaboradores no sienten suficiente capacitación propia del rol por parte de los líderes para desempeñar efectivamente su trabajo, manifiestan ir aprendiendo en el día a día.

***Retroalimentación del desempeño:*** El personal operativo lo percibe como poco claro o inexistente, solo se realiza por medio de retroalimentaciones.

***Motivación y reconocimiento:*** El grado de cohesión e integración del grupo es escaso o inexistente. Se percibe por parte del personal poco reconocimiento frente al esfuerzo realizado. No se perciben reconocimientos por parte de la empresa.

El sujeto lo expresa en palabras como:

*“Los beneficios son pocos ya que somos terceros... hay veces que son muy injustos, el que lo quiera aceptar que lo acepte, si no, ahí están las puertas abiertas”.*

En relación a lo anteriormente planteado, se identifican algunos estilos de liderazgo marcados en cuanto a aquellas operaciones donde su indicador de rotación es bajo, por ejemplo: *Oficios Varios Y Aseo Nutresa Rsp y Cargue Y Desc. Familia Rsp*, donde fue posible comparar los resultados cuantitativos y cualitativos, existe en estos líderes elementos que demuestran un estilo de liderazgo transformacional.

De acuerdo con Bernard y Bass (1990), un líder transformacional se caracteriza por poseer los siguientes componentes:

**Ser un motivador:** Es capaz de crear un ambiente de trabajo motivante, fomentando el crecimiento de las personas, los equipos y la propia empresa en torno a un objetivo común. **Ser creativo:** Impulsa y estimula, practicando la escucha activa, a sus empleados a pensar diferente y a buscar las mejores soluciones para ellos y la organización. **Ser un modelo a seguir:** Además del carisma, condición *sine qua non* para cualquier líder, debe caracterizarse por unos valores y una visión que lo conviertan en un referente. **Ser atento:** Aunque promueve la cooperación y el trabajo en equipo, considera a cada empleado de forma individual, apreciando lo que aporta cada uno y creando relaciones de confianza

De este modo, se evidencia que, el personal que está bajo la supervisión de un líder transformacional, percibe a estos como inspiradores, como motivadores y como un referente a seguir, donde existe coherencia entre lo que dicen y el quehacer en la labor diaria de la empresa. Estos componentes, genera en el empleado sentido de pertenencia y además de ello,

cada acción está acompañada de intenciones que buscan motivar, reconocer y fortalecer cada una de las competencias del personal.

Por su parte, de acuerdo a lo evidenciado, hay otras operaciones como: *Cargue Y Desc. Grupo Orbis, Aseo Zenú, Aseo Aguas Nacionales Rsp*, en la cual se realizó únicamente el análisis cuantitativo a partir de las percepciones, se obtuvieron también resultados, donde la autopercepción del líder es inclusive más baja, que aquella valoración que le otorga su equipo de trabajo, lo que reafirma aún más la teoría de que los estilos de liderazgo si presentan incidencia en la rotación del personal y la satisfacción laboral.

Sin embargo, no solo es pertinente revisar los resultados positivos en términos de liderazgo y rotación, por ello también fue esencial el ejercicio de validar operaciones como en: *Frigorífico Guadalupe, Mirs Novaventa, Cargue Y Descargue Molino Sta Marta Zso*, donde se comprueba una vez más la hipótesis planteada, de que los estilos de liderazgo inciden en el personal operativo. En este caso de manera negativa en los indicadores de rotación, ya que se evidencia una brecha importante entre la percepción propia del líder y su equipo de trabajo, centrado tanto en el modo de dirigir, como también en el modo de gestionar. Los miembros de este equipo, perciben poco apoyo por parte de su líder, lo que curiosamente contrasta con la autoevaluación de éste, pues arrojó indicadores altos, contrarios a la percepción de sus subordinados donde la valoración fue baja. Los colaboradores no tienen sentido de pertenencia por la empresa, perciben un ambiente de trabajo hostil, aburrido y monótono, además algunos se describen así mismos como “un medio” o “una herramienta necesaria para lograr un objetivo”.

Se concluye que, los estilos de liderazgo en la empresa bajo estudio inciden en la rotación del personal operativo. En la muestra pudo identificarse como los 175 colaboradores perciben las competencias de sus líderes en su equipo de trabajo, percepciones que en algunos casos distan de la percepción que el líder tiene de sí mismo. Existen diferentes estilos de liderazgo en cada operación y la misma repercute tanto en el desempeño y la satisfacción laboral, como también la rotación de personal de la empresa objeto de estudio.

## **Conclusiones**

Tras lo abordado en el marco de la presente investigación, se puede concluir que, la incidencia de los líderes en la rotación del personal de una empresa de servicios generales en la ciudad de Medellín, fue evidenciada a través de diferentes factores, tanto en lo cuantitativo, como también desde lo cualitativo, al momento de implementar un estudio con enfoque mixto, el cual arrojó hallazgos interesantes, que describen oportunamente las vivencias y sentires de los involucrados que fueron objeto de estudio en los diferentes espacios de trabajo de la organización.

Adicionalmente, se pretendía determinar, la existencia o no de una incidencia del liderazgo en la rotación del personal y como dichos estilos ejercidos por cada supervisor, repercuten de manera positiva o negativa en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores en sus espacios de trabajo, teniendo en cuenta las variables establecidas en las diferentes categorías de análisis que conocimos anteriormente.

Se identificó entonces que, la falta de motivación, un asesoramiento poco claro y oportuno, y un liderazgo autoritario, generan momentos de estrés, insatisfacción laboral y

altas tasas de rotación en el personal de la empresa objeto de estudio, además del impedimento en la retención de nuevos talentos y la baja implementación de estrategias laborales que permitan alcanzar el éxito.

Durante el ejercicio investigativo, fue posible deducir que los empleados que forman parte de un equipo de trabajo, perciben de buena manera a un líder cercano a ellos, que ejerza un liderazgo dinámico y que, en conjunto, puedan disminuir brechas que dificulten todos los procesos. Así mismo, y más importante aún, líderes que sean capaces de entender y comprender la realidad del empleado, lo cual permita al colaborador, potencializar fortalezas y aptitudes para un crecimiento personal y profesional, que vaya más allá de una simple transacción monetaria.

El colaborador se sentirá afiliado a la marca por la que está trabajando, se incrementarán los niveles de motivación, productividad, satisfacción laboral y retroalimentación efectiva, lo cual facilitará el proceso de adaptación y la ejecución de las tareas diarias en el trabajo de manera efectiva.

A partir de los resultados obtenidos, se puede evidenciar como la aplicación de los diversos estilos de liderazgo: transformacional, transaccional, situacional, etc. pueden tanto llegar a inspirar y motivar, como también llegar a entorpecer el trabajo de un empleado y debilitar sus fortalezas. Estos factores, en mayor medida, dependen exclusivamente del líder, que guía y alienta a su grupo a cargo, lo que demuestra que, un liderazgo efectivo, puede estar encaminado en velar por las necesidades de los trabajadores, construyendo factores protectores que propicien no solamente el bienestar laboral y la ejecución de tareas efectivas, si no también, que permita a los colaboradores un crecimiento total en todos los aspectos.

Se recomienda a las empresas, facilitar espacios de trabajo positivos, donde el empleado pueda sentir bienestar y el gusto de cumplir con los objetivos propuestos. A su vez, se insta a las entidades, a promover el cuidado de la salud mental, incentivando al trabajador a conocer los factores de riesgo en su lugar de trabajo, mientras se ofrecen oportunidades que faciliten su adaptación a la dinámica de la empresa, por ejemplo: proponiendo horarios de trabajo más flexibles con miras a conciliar la vida familiar y laboral, esquemas de microfinanzas que consideren el entorno social o formación para el desarrollo personal y profesional, y profesionales de apoyo en la planta.

Finalmente, es importante que las organizaciones adopten un sistema de contrato psicológico al personal, pues cuando un líder utiliza las herramientas que la empresa brinda y presenta disposición en conocer a su equipo de trabajo, su aspecto sociodemográfico, aptitudes, competencias y rasgos de personalidad, es allí donde brindará oportunidades de crecimiento y mejoras a cada uno de ellos, generando un clima positivo en la dinámica de la empresa y transformando realidades.

### **Bibliografía**

- Alcaldía de Bogotá. (17 de Julio de 2008). *Resolución 2646 de 2008*. . Obtenido de Ministerio de la Protección Social. : <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>
- Aldape, A., Escobedo, J., Castillo, V., & Velásquez, S. (2011). *Influencia del Tipo de Liderazgo en la Efectividad Total de la Supervisión ETS (Rotación, Ausentismo, Productividad y Calidad)*. Obtenido de Academia Journals, 2(1): [https://www.researchgate.net/publication/281595257\\_Influencia\\_del\\_Tipo\\_de\\_Liderazgo\\_en\\_la\\_Efectividad\\_Total\\_de\\_la\\_Supervision\\_ETS\\_Rotacion\\_Ausentismo\\_Productividad\\_y\\_Calidad](https://www.researchgate.net/publication/281595257_Influencia_del_Tipo_de_Liderazgo_en_la_Efectividad_Total_de_la_Supervision_ETS_Rotacion_Ausentismo_Productividad_y_Calidad)

- Andrade, D. (2018). *Influencia de las prácticas de liderazgo sobre la rotación del personal en una empresa de servicios de medicina prepagada*. Obtenido de Repositorio (UASB): <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6447/1/T2757-MDTH-Andrade-Influencia.pdf>
- Armijos, E. (2019). *Influencia del liderazgo en el clima organizacional de los trabajadores de la Empresa Durini Industria de la Madera C.A. EDIMCA, Zona Costa-Austro*. Obtenido de Repositorio Digital (UEES): <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/2958>
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). *Liderazgo: teorías actuales, investigación y direcciones futuras*. Obtenido de Revisión Anual de Psicología, 60, 421-449.: DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Barrantes, F. (2017). *Clima organizacional y su influencia en la rotación de personal en la empresa Cineplex S.A., distrito de Comas, lima - año 2017*. Obtenido de Repositorio (UCV): [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3066/Barrantes\\_GFL.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/3066/Barrantes_GFL.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Bass, B. (1990). *Manual de liderazgo de Bass & Stogdill: Teoría, investigación y aplicaciones gerenciales*. . Nueva York. : Prensa Libre.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Mejorar la efectividad organizacional a través del liderazgo transformacional*. Nueva York.: Sage Publications.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Liderazgo Transformacional*. Nueva York.: Psychology Press.
- Bernal, C. (13 de Julio de 2022). *¿Por qué a las empresas se les hace tan difícil retener el talento?* Obtenido de Revista Forbes Colombia: <https://forbes.co/2022/07/13/capital-humano/por-que-a-las-empresas-se-les-hace-tan-dificil-retener-el-talento>
- Bravo, A., & Rojas, A. (30 de Septiembre de 2020). *Influencia del Liderazgo Transformacional en la Intención de Rotación de los Trabajadores del Sector Textil Manufactura en Gamarra*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC): <http://hdl.handle.net/10757/653994>
- Brewer, E., & Gardner, W. (1996). Who is this "we"? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of personality and social psychology*, 71(1), 83–93.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York. : Harper & Row.

- Caballero, K. (2002). *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. Obtenido de Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 6 (1-2), 1-10.: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf>
- Caballero, L. (2020). *Investigación: incidencia del liderazgo en la rotación de empleados en una empresa de comida preparada*. Obtenido de Universidad Externado de Colombia.: DOI: 10.57998/bdigital.handle.001.4708
- Cáceres, C., Hernández, V., & Vargas, F. (12 de Julio de 2013). *Liderazgo, poder, autoridad y empatía según Max Weber*. Obtenido de Gestiópolis. : <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-poder-autoridad-y-empatia-segun-max-weber/>
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*. Obtenido de Redalyc.: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Callirgos, J. (2018). *Influencia del liderazgo en la rotación del personal de Konecta S.A.C. Movistar postpago de Cercado de Lima, 2018*. Obtenido de Repositorio (UCV).: [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19410/Callirgos\\_RJJ-SD.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/19410/Callirgos_RJJ-SD.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Carlyle, T. (1841). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. London. : J. Fraser.
- Castrillo, A., Pérez, J., & López, R. (2021). *Modelo de Liderazgo de Kurt Lewin*. Obtenido de <https://congresosfnn.com/wp-content/uploads/2021/03/congreso-iberoamericano-liderazgo/ModdeLiderazgoLewinCOMUNESC.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá D.C. : McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. . México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá D.C.: McGraw-Hill.
- Chinchín, G. (2014). *Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal*. Obtenido de Repositorio Digital (UCE). : <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3605/1/T-UCE-0007-156.pdf>
- Clavijo, C. (14 de Septiembre de 2022). *Qué es el liderazgo: concepto, importancia y habilidades*. Obtenido de Blog-HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/guia-liderazgo-empresarial>
- Coronado, R. (2022). *Rotación de personal de la empresa molinera Don Julio S.A.C. Lambayeque*. Obtenido de Tesis (USAT).: [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/5053/1/TL\\_CoronadoSiesquenRosa.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/5053/1/TL_CoronadoSiesquenRosa.pdf)

- Creswell, J., & Plano-Clark, V. (2011). *El diseño y la realización de la investigación de métodos mixtos*. Publicaciones de Salvia.
- Diccionario de Significados. (2013). *Significado de Liderazgo*. Obtenido de Significados.: <https://www.significados.com/liderazgo/>
- Escandón , D., & Hurtado, A. (2016). *Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas*. Obtenido de Universidad ECESI.: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Escobedo, A. (2 de Diciembre de 2020). *Rotación de personal. Causas e inconvenientes*. Obtenido de Gestiópolis. : <https://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal/>
- Franco, A., Reyes, M., & Cuadrado, S. (24 de Junio de 2017). *Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador*. Obtenido de PODIUM, 41–64.: <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/73>
- Greenberg, J. (2013). *Comportamiento organizacional: El poder de la gente en las organizaciones*. . Londres: Pearson PLC.
- Griffeth, F., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26., 463-470.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. . Educación McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (2011). *Liderazgo Situacional*. Obtenido de Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado (Santa Fé) . : [http://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/125064/618500/file/Manual%20del%20Participante%20-%20Liderazgo%20y%20Comunicaci%C3%B3n\(4\).pdf](http://www.santafe.gob.ar/index.php/web/content/download/125064/618500/file/Manual%20del%20Participante%20-%20Liderazgo%20y%20Comunicaci%C3%B3n(4).pdf)
- Hiltrop, J. (1999). *Organizational behavior: A European perspective*. Londres. : Pearson Education.
- House, R., & Aditya, R. (1997). *El estudio científico social del liderazgo: ¿Quo vadis?* Obtenido de Journal of Management, 23(3), 409-473.
- Jacho, C. (2014). *La motivación y su influencia en la rotación de personal de CASALIMPIA S.A*. Obtenido de Repositorio Digital (UCE).: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/3468>
- Johns, G. (2009). *Essentials of organizational behavior*. Londres.: Pearson Education.

- Johnson, R., & Onwuegbuzie, A. (2004). Investigación de métodos mixtos: un paradigma de investigación. 33(7). Investigador Educativo.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2017). *El liderazgo es un arte*. México D.F.: Ediciones Granica S.A.
- Lizcano, J. (28 de Junio de 2018). *Riesgos Psicosociales en la población Colombiana*. Obtenido de Quiron-Prevención.:  
<https://www.quironprevencion.com/blogs/es/prevenidos/riesgos-psicosociales-poblacion-colombiana>
- Llorens, S., Salanova, M., & Losilla, J. (2009). *Liderazgo transformacional y capital psicológico positivo. Un estudio de caso en una empresa de construcción*. Obtenido de Directivos construcción, 220, 48-56.:  
<https://www.want.uji.es/download/liderazgo-transformacional-y-capital-psicologico-positivo-un-estudio-de-caso-en-una-empresa-de-construccion/>
- Maslow, A. (1964). *Una teoría sobre la motivación humana*. . Martino Fine Books.
- Mendoza, P. (Noviembre de 2017). *La influencia del liderazgo en la rotación de los agentes telefónicos de un contact center de la ciudad de Bogotá*. Obtenido de Universidad Santo Tomás: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/10675>
- Mertens, D. (2010). *Investigación y evaluación en educación y psicología: integrando la diversidad con métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos (3ra ed.)*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. (31 de Enero de 1997). Obtenido de BOE (Boletín Oficial del Estado): <https://www.boe.es/buscar/pdf/1997/BOE-A-1997-1853-consolidado.pdf>
- Molina, S., & Bravo, M. (2019). *La incidencia del Liderazgo en el Personal de los CDII del MIES Milagro*. Obtenido de Repositorio Digital (UEES).:  
<http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/3013>
- Moreno, B. (2014). Los riesgos laborales psicosociales: marco conceptual y contexto socio - económico. *ORP Journal*.
- Muñoz, J. (2018). *Estilo de liderazgo y la rotación del personal en la empresa AI Premium E.I.R.L.* Obtenido de Repositorio (UIGV).:  
<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/5292>
- Nieves-Sánchez, P. (Abril de 2018). *Impacto del liderazgo de los empleados y su repercusión en la rotación de los obreros de la empresa AESA I&M*. Obtenido de Universidad de Piura.: <https://hdl.handle.net/11042/3620>
- Northouse, P. (2018). *Liderazgo: teoría y práctica*. Thousand Oaks, CA.: Sage publications.

- Northouse, P. (8 de Mayo de 2019). *Liderazgo: teoría y práctica (8ª ed)*. Thousand Oaks, CA.: SAGE Publications. Obtenido de Definicion.de.:  
<https://definicion.de/liderazgo/>
- OIT. (18-24 de Septiembre de 1984). *FACTORES PSICOSOCIALES: Naturaleza, incidencia y prevención*. Obtenido de Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra. :  
<http://www.factorespsicosociales.com/wp-content/uploads/2019/02/FPS-OIT-OMS.pdf>
- Orellana, P. (2023). *Economipedia*. Obtenido de Liderazgo.:  
<https://economipedia.com/definiciones/liderazgo.html>
- Price, A. (2011). *Human Resource Management*. Boston, MA.: Cengage Learning.
- Rafaile, A., & Olivares, E. (2019). *Causas De La Rotación De Personal Operativo De Una Empresa Contratista En La Unidad Minera San Cristóbal, Yauli-Junín-2017*. Obtenido de Repositorio Dspace.:  
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/518/CAUSAS%20DE%20LA%20ROTACI%c3%93N%20DE%20PERSONAL%20OPERATIVO%20DE%20UNA%20EMPRESA%20CONTRATISTA%20EN%20LA%20UNIDAD%20MINERA%20SAN%20CRIST%c3%93BAL%2cYAULI-JUN%c3%8dN-2017.pdf?sequence=1&isAll>
- Renata, J., Aldape, A., Alvarado, L., Terrazas, L., & Tarango, L. (2022). Estudio Sobre el Liderazgo Situacional y su Relación con la Incidencia de Rotación de Personal Operativo en una Empresa de Producción de Artículos Automotrices. *Academia Journals*, 14(5), 457-463.
- Revista Semana. (27 de Octubre de 2022). *¿Qué es y cómo afecta el salario emocional en la felicidad de una organización?* Obtenido de Semana.:  
<https://www.semana.com/economia/management/articulo/que-es-y-como-afecta-el-salario-emocional-en-la-felicidad-de-una-organizacion/202251/>
- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Comportamiento organizacional (17º ed)*. Londres. : Pearson PLC. .
- Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Comportamiento Organizacional*. . México D.F.: Pearson.
- Rozo, S., & Abaunza, M. (2010). *Liderazgo transaccional y transformacional*. Obtenido de Avances en Enfermería, 28(2), 62-72.:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-45002010000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-45002010000200006)
- Salamanca, M., & Porras, N. (2019). *Riesgos psicosociales intra y extra laborales en una empresa de seguridad privada de Bogotá*. Obtenido de Revista de Psicología de la

- Salud (New Age), 7(1), 152-181.:  
<https://revistas.innovacionumh.es/index.php/psicologiasalud/article/view/875/1220>
- Sánchez, C., & Steers, R. (2013). El barómetro del salario emocional. *Gente y estrategia*, 36(3), 38-43.
- Segura-Silva, L. (2019). *Liderazgo organizacional y la intención de rotación del personal administrativo de una empresa de recursos humanos, Lima, 2019*. Obtenido de Repositorio (UCV): <https://hdl.handle.net/20.500.12692/54883>
- Vaamonde, J. (11 de Enero de 2019). *Intenciones de Renunciar al Trabajo: Propiedades Psicométricas de una Escala y Relaciones con la Percepción de Apoyo y la Identificación Organizacional*. Obtenido de Revista Interamericana de Psicología Ocupacional (RIPO). 38(1), 26-43.: 10.21772/ripo.v38n1a03
- Valdéz, O., Terrazas, L., Sandoval, D., Adape, A., & Rodríguez, M. (2018). Asociación entre los estilos de liderazgo de los supervisores de línea y la rotación de personal en una compañía manufacturera de módulos de fibra óptica. *Academia Journals*, (10)8., 5717-5722.
- Villacrés, J. (2016). *Incidencia del Tipo de Liderazgo en el Clima Laboral en el Área de Cajas de las Agencias de Quito de una Entidad Financiera*. Obtenido de Revista Economía y Negocios, 9(1), 1-9.:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8489662>
- Villanueva, E. (2019). *Todo lo que debes saber sobre el salario emocional*. . Obtenido de Scribd.: <https://es.scribd.com/document/432532039/Salario-Emocional#>
- Woolfolk, A. (2011). *Psicología Educativa*. . México D.F. : Prentice Hall. .
- Yukl, G. (2013). *Liderazgo en las organizaciones*. Londres. : Pearson PLC.