

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**El estilo de liderazgo de los jefes y su influencia en la
rotación del personal en Maestro Chacarilla, Lima 2019**

**PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

**USCAMAYTA FLOREZ, MASIEL ROSALIN (ORCID: 0000-0003-
0007-5670)**

ASESOR:

**Mg. FUCHS ÁNGELES, OSCAR ENRIQUE (ORCID: 0000-0002-3123-
6281)**

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL

LIMA, PERÚ

FEBRERO, 2021

Dedicatoria

A mis queridos padres por su arduo trabajo en brindarme lo mejor, en impulsarme a luchar por mis objetivos, a todos mis familiares y a las personas que en algún momento me brindaron su apoyo en esta etapa para culminar mi carrera.

Agradecimiento

A Dios por guiarme día a día a seguir adelante con los objetivos que me he propuesto y a aprender de mis errores y poder reivindicarme de ellos.

Asimismo, agradezco a mis profesores por sus enseñanzas y consejos que me brindaron durante mi etapa universitaria.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar en qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019.

La población de la investigación estuvo conformada por 102 colaboradores del área de ventas y cajas de la empresa Maestro Chacarilla, con una muestra de 81 colaboradores, donde 61 colaboradores eran del área de ventas y 20 colaboradores del área de cajas que se obtuvo a través de la técnica de muestreo no probabilístico por estratificación. La metodología de investigación empleada fue de enfoque cuantitativo, tipo aplicativo, con un diseño no experimental de corte transversal y de nivel descriptivo causal. El instrumento que se aplicó fue a través de una encuesta con la técnica de escala de Likert.

Los resultados que se obtuvieron en esta investigación serán de gran aporte para poder realizar planes de acción de mejora en la empresa.

Palabras clave: Liderazgo, estilos de liderazgo, rotación de personal

Abstract

The present research aims to analyze to what extent the leadership style of the bosses influences the staff turnover of the company Maestro Chacarilla, Lima 2019.

The population of the research was made up of 102 collaborators from the sales and boxes area of the company Maestro Chacarilla, with a sample of 81 collaborators, where 61 collaborators were from the sales area and 20 collaborators from the boxes area that was obtained through the non-probability sampling technique by stratification. The research methodology used was quantitative approach, applicative type, with a non-experimental design of cross-sectional and descriptive causal level. The instrument that was applied was through a survey with the Likert scale technique.

The results obtained in this research will be of great contribution to be able to carry out improvement action plans in the company.

Keywords: Leadership, leadership styles, staff turnover

Tabla de contenido

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract.....	v
Tabla de contenido	vi
1. Problema de la Investigación	8
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	8
1.2 Formulación del Problema	9
1.2.1 Problema general	9
1.2.2 Problemas específicos	10
1.3 Objetivos de la Investigación	10
1.3.1 Objetivo general	10
1.3.2 Objetivos específicos.....	10
1.4. Justificación de la Investigación.....	11
1.5 Limitaciones	12
2. Marco Teórico	13
2.1 Antecedentes.....	13
2.1.1 Internacionales.....	13
2.1.2 Nacionales	19
2.2 Bases Teóricas	24
2.3 Definición de Términos Básicos	41
3. Cronograma	43
4. Recursos y presupuesto	45
5. Referencias Bibliográficas.....	46
6. Aporte Científico o académico	50
7. Recomendaciones	51
8. Anexos.....	53

1. Problema de la Investigación

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

En este mundo globalizado las empresas a nivel internacional se encuentran comprometidas en identificar aquellos factores que puedan influenciar en la salida de sus trabajadores, por lo cual cuentan con estrategias para su retención. Asimismo, para las empresas es indispensable integrar en su equipo de trabajo gerentes, jefes y supervisores que desarrollen un estilo de liderazgo donde guíen a sus trabajadores a alcanzar los objetivos y cumplimiento de las metas de la empresa.

El Perú es uno de los países en América Latina con mayor rotación de personal, como consecuencia de que las empresas carecen de estrategias para retener el talento humano y solo tienden a aceptar su renuncia, este problema afecta a la empresa en los costos y tiempo que invierte en el reclutamiento, selección e inducción de los nuevos trabajadores para sustituir a aquella persona que renuncio y que pueda alcanzar la experiencia que se necesita para el puesto de trabajo. El estilo de liderazgo es un factor clave que las empresas lo perciben de una manera distinta a la de sus trabajadores por lo que genera un ambiente de trabajo desmotivado y la decisión del trabajador de seguir permaneciendo o no en la empresa. En la actualidad la industria en donde se presenta una alta rotación de personal se da en el sector retail del Perú teniendo como efecto negativo la calidad de servicio al cliente y en el clima laboral.

Con respecto a la empresa Tiendas del Mejoramiento del Hogar S.A. siendo líder en el sector retail, especializada en la venta de productos para el mejoramiento del hogar y la construcción, está constituida por dos marcas que son Maestro y Sodimac, cuenta con 56 tiendas a nivel nacional que 30 son de Maestro y 26 de Sodimac, y una oficina central que se encuentra en Lima.

En la marca Maestro en la tienda de Chacarilla se han encontrado inconvenientes en los últimos meses, afectando la calidad de servicio al cliente, por las renunciaciones en el área de ventas y cajas. Para el departamento de Recursos Humanos poder reemplazar a aquellas personas, es cuestión de tiempo debido a que se tiene que realizar una serie de procesos de reclutamiento, selección e inducción y también de costos para la liquidación del personal, poder encontrar su reemplazo, el costo de las capacitaciones establecidas y darle una indumentaria de trabajo.

Los factores que han podido influenciar en la alta rotación del personal pueden ser internos y externos de la empresa que hicieron decidir al personal retirarse de la empresa. En los factores externos nos podemos referir a aquella situación que se presenta en el mercado laboral de la oferta y demanda, nuevas oportunidades de empleo en el mismo sector, etc. Con respecto a los factores internos de la empresa podemos mencionar al horario que se establece, el estilo de liderazgo que ejerce el jefe, clima laboral, mala relación entre el jefe y trabajador, escasas oportunidades para ascender. El trato de los jefes de área hacia los trabajadores no es el adecuado, además existe una falta de comunicación diaria.

La finalidad por la que se realiza la investigación es de poder determinar si existe una influencia del estilo de liderazgo con la rotación del personal.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general

¿En qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019?

1.2.2 Problemas específicos

1.2.2.1 ¿En qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto al tipo de trabajo de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019?

1.2.2.2 ¿En qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto a la falta de apoyo y acompañamiento de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019?

1.2.2.3 ¿En qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto a la cultura organizacional de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019?

1.2.2.4 ¿En qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto a las condiciones físicas del ambiente de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar en qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

1.3.2.1 Analizar en qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto al tipo de trabajo de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019.

1.3.2.2 Analizar en qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto a la falta de apoyo y acompañamiento de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019.

1.3.2.3 Analizar en qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto a la cultura organizacional de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019.

1.3.2.4 Analizar en qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto a las condiciones físicas del ambiente de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019.

1.4. Justificación de la Investigación

- Justificación práctica

Esta investigación se desarrolla porque existe la necesidad de disminuir la rotación de personal y conocer si existe una influencia por parte del estilo de liderazgo que ejercen los jefes en la empresa Maestro de Chacarilla, a través de un análisis y planteamiento de estrategias.

- Justificación metodológica

Esta investigación es fundamental por la cual se aplicará un método de investigación científica con un enfoque cuantitativo, en cuanto al instrumento de medición a utilizar será unas encuestas con reactivos cerradas y abiertas.

- Justificación económica

La presente investigación le servirá como beneficio a las empresas de poder disminuir sus costos al contratar nuevos trabajadores y de pagarle la

liquidación al trabajador que renuncia, y tener mayores utilidades. Esto también será un beneficio para los trabajadores a largo plazo.

- **Justificación social**

Esta investigación pretende servir como base para empresas del sector retail, destacando la importancia que es el personal en una empresa para ofrecer una calidad de servicio al cliente, asimismo, el estilo de liderazgo que los jefes de las empresas tienen que desarrollar para poder encaminar a sus trabajadores para el cumplimiento de los objetivos y metas.

1.5 Limitaciones

- Que el gerente de tienda no brinde la autorización para realizar la investigación.
- La información que detallan los trabajadores en la entrevista no es del todo veraz.
- Falta de conocimiento de los trabajadores respecto a las preguntas del cuestionario.
- Solo tener acceso a la entrevista con los trabajadores en su salida del trabajo.

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

Lima, Shugulí, y Mantilla (2020), realizaron un artículo de investigación para la revista de Ciencia, Tecnología e Innovación – Ecuador, de título: Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa Ecuatoriana comercializadora de material ferretero, en ella plantea la problemática de que en la empresa comercializadora de material ferretero del Ecuador existe una elevada incidencia de la problemática de rotación de personal, su objetivo principal fue identificar las causas de la rotación de personal potencial en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. La metodología utilizada para la recolección de los datos fue cuantitativa con diseño no experimental, de corte transversal y nivel descriptivo. La población utilizada fue de 50 trabajadores que se desvincularon de la organización durante el período enero – abril 2018 y 301 empleados activos en la organización. La muestra de estudio se compuso por 27 personas desvinculadas de la empresa y 222 empleados activos en la organización, se utilizó una recolección de datos a través de: datos secundarios y encuesta. Con respecto a la encuesta fue a través de la escala de Likert, el resultado principal fue que el índice de rotación más alto fue en el área de bodega con un -16,39, también se evidencia que existen problemas relacionados con la seguridad y la salud en los lugares de trabajo teniendo una media total de 2,73 la que se ubica dentro de la escala Indiferente, con respecto a las medias de la dimensión de Liderazgo las respuestas varían desde las respuestas “de acuerdo” a “indiferente” lo cual es desfavorable ya que existen niveles de insatisfacción con el liderazgo. La conclusión fue

que las causas de rotación se dan debido al desarrollo y capacitación, como también el liderazgo que se desarrolla en la empresa.

Este antecedente es de gran aporte para el rubro ferretero en el que se basa esta investigación. Asimismo, cabe recalcar que en una empresa es primordial saber que sus trabajadores se sienten cómodos en su trabajo y que tengan un líder que los guíe para cumplir con sus actividades designadas.

Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz y Jiménez (2015), realizó un artículo de investigación para la revista Redalyc - Colombia, de título: Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología, en ella plantea la problemática de que existe un alto porcentaje de rotación de personal en el sector de salud lo cual tiene impactos negativos en la gestión como también en el bienestar laboral y personal de los miembros del equipo de atención, su objetivo principal fue identificar los factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. La metodología empleada fue un estudio cualitativo, con una población y tamaño de muestra de igual manera conformado por el personal auxiliar de odontología de dos clínicas privadas del norte y sur de Bogotá, se utilizó una recolección de datos de cuatro entrevistas semiestructuradas, el resultado principal fue que se determinaron cuatro categorías que influyen en la rotación del personal auxiliar que son las condiciones laborales, socialización en el lugar de trabajo, entorno familiar y falta de incentivos. La conclusión general fue que las condiciones laborales es el factor primordial que causa la rotación del personal auxiliar, seguido de otros factores que inciden que son la ausencia de incentivos, la mala relación entre auxiliares y jefes inmediatos, problemas con un ambiente de armonía y por último las necesidades de contexto familiar.

El trabajador es una parte esencial en las empresas del sector de salud para brindar una atención de calidad y asimismo satisfacer las necesidades de los pacientes,

es por ello que las empresas deben de darles un lugar de trabajo óptimo para trabajar y es fundamental tener una buena relación laboral los jefes con los trabajadores siendo aquel que va a determinar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, de ese modo los trabajadores se sentirán satisfechos y no tendrán dudas de quedarse en la empresa.

Pillajo (2016), realizó una tesis para obtener la licenciatura de Psicóloga Organizacional de la Universidad de las Américas – Ecuador, de título: Factores que originan la rotación de personal en una distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito, en ella plantea la problemática que en el área de ventas está aumentando cada vez la rotación del personal y no se ha analizado ni identificando cuales pueden ser las causas que conllevan a los colaboradores a renunciar en la empresa, es por ello que su objetivo principal fue analizar los factores que originan la alta rotación de personal, de los colaboradores del departamento de ventas en una distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito. La metodología empleada fue de un estudio descriptivo, con un enfoque cualitativo basándose en la teoría fundamentada teniendo como muestra a ocho personas, el resultado principal fue que un 31.75% indico que la razón de la rotación del personal se dio por las condiciones laborales, un 26.98% manifestó que fue por la falta de oportunidades de ser promovidos, un 14.29% se refirió que fue por la baja remuneración y por ultimo un 12.70% indico que se debió por la falta del liderazgo. La conclusión general fue que el personal de ventas renuncio debido a que trabajaba más de una jornada normal, con un salario bajo, no tenía oportunidades de ascender y la relación con los jefes no era la mejor por una mala dirección.

En el área de ventas es primordial contar con trabajadores que den un buen asesoramiento al cliente, lo cual ellos lo realizaran si se encuentran en un lugar de trabajo seguro, con oportunidades de un crecimiento laboral y con trabajo en equipo con

un líder que los guie hacia el cumplimiento de su plan de ventas y por ende dar una rentabilidad a la empresa.

Arce (2017), realizó una tesis para obtener el título de licenciada en Administración de la Universidad Autónoma - México, de título: Principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de autoservicios, municipio de Tejupilco, Estado de México, en ella plantea la problemática de que la rotación del personal en la empresa es constante afectando de tal manera la productividad de todos los departamentos, generando pérdidas a la empresa para contratar a un nuevo trabajador y disminución de productividad hasta que llegue el nuevo trabajador, su objetivo principal fue identificar los principales factores que generan la rotación de personal de la tienda de autoservicio Chedraui ubicada en el municipio de Tejupilco, estado de México. La metodología empleada se dio a través de un estudio exploratorio, el instrumento utilizado fue de un cuestionario basado en la escala de Likert, entrevista a los empleados y observación del comportamiento de los empleados, teniendo como población ochenta empleados y se tomó como muestra a 50 empleados, el resultado principal fue que un 60% manifestó que pocas veces se encuentran satisfechos con su sueldo, un 38% indicó que se encuentran casi siempre y regularmente satisfechos con su jefe, un 36% opinó que sienten el apoyo de sus jefes, un 60% indica que regularmente recibe capacitación, un 50% manifestó que tiene libertad para tomar decisiones y un 38% opinó que los trabajadores regularmente sienten confianza en su jefe. La conclusión general fue que los factores que generan la rotación del personal es un salario bajo que desmotiva al trabajador, falta de capacitación lo cual hace que el trabajador no tenga el conocimiento necesario para realizar de manera eficiente sus labores y una mala relación de jefe-trabajador por la falta de confianza y falta de involucrarse por parte del jefe con su equipo.

En una empresa para tener mayor productividad un recurso esencial es contar con el 100% de nuestro personal según la dotación de la empresa que tengan los conocimientos necesarios y un líder que los dirija.

Moreno y Lemus (2017), realizó una tesis para obtener el bachiller de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomas de Colombia – Bogotá, de título: Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans SAS de la ciudad de Bogotá, D.C., en ella plantea la problemática que existe un alto índice de rotación de personal con un 69.2% para el mes de diciembre del 2016 en el área operativa donde los conductores sin previo aviso dejan los vehículos abandonados por lo cual ocasiona problemas de nivel administrativo, logístico e incumplimiento con los clientes es por ello que su objetivo principal fue identificar y analizar las principales causas de rotación de personal en el área operativa de la empresa OILTRANS SAS. La metodología planteada fue de una investigación cualitativa, se utilizó la herramienta de un cuestionario con preguntas abiertas y la escala de Likert, teniendo como muestra de manera aleatoria 16 de los 34 conductores, el resultado que se obtuvo fue que un 37% de los trabajadores indico que lo que influencio en la renuncia de sus compañeros fue por la falta de pago, un 31% manifestó que fue por conflictos que tenían con los jefes o superiores y otra causa de la rotación de personal fue por la situación en la que se encontraba el sector de hidrocarburos. La conclusión general fue que los trabajadores optaron por renunciar debido a que no se le pagaba a tiempo generando de ese modo una insatisfacción, la actitud y el trato que tenían con los jefes o directivos no era el adecuado por la falta de una comunicación asertiva y la causa externa fue por la situación en la que se encuentra el sector de hidrocarburos por la caída de precio del petróleo en los últimos años.

En toda empresa para tener trabajadores satisfechos un punto primordial es el cumplimiento de sus salarios para que ellos puedan cubrir así sus necesidades y un liderazgo apropiado que se integre a su equipo y tenga una buena relación con ellos.

Andrade (2018), realizó una tesis para obtener la Maestría en Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar – Quito, de título: Influencia de las prácticas de liderazgo sobre la rotación del personal en una empresa de servicios de medicina prepagada, en ella plantea la problemática que en el departamento de ventas en los últimos años tiene un 25% de rotación de personal por lo cual dificulta a la empresa poder alcanzar sus objetivos, realizar sus estrategias planteadas debido a que los trabajadores de ventas son fundamentales para el crecimiento de la empresa, su objetivo principal fue relacionar las prácticas de liderazgo de los jefes de grupo con la rotación del personal en el departamento de ventas de la empresa Salud SA, de la ciudad de Quito durante el año 2017. La metodología que se aplicó para la recolección de datos fue de una entrevista a profundidad de tipo semiestructurada para los jefes y una encuesta para los colaboradores, tuvieron como muestra a 115 colaboradores y 7 jefes de las distintas salas de ventas. Los resultados obtenidos fue que los colaboradores de la sala uno (1) indicaron que su jefe es quien tiene mayor aceptación ya que obtuvo mayor respuestas positivas por parte de ellos, en cambio los colaboradores de la sala seis (6) y siete (7) indicaron tener un mayor desacuerdo con sus jefes debido al no involucrarlos en la planificación y por falta de comunicación, un 34% de colaboradores manifestó que el motivo por el cual existe mayor rotación en la empresa se dio por la relación laboral con el jefe, asimismo lo confirmaron aquellos colaboradores que ese fue el factor primordial por el cual renunciaron. La conclusión general fue que se realizó unas prácticas de liderazgo a los jefes de cada sala después de los resultados de las entrevistas y encuestas, lo cual se obtuvo como resultado que influenciaron en la

rotación del personal, esto nos indica que las prácticas de liderazgo sirven como un factor importante para la estabilidad de los trabajadores.

Es importante en toda empresa de servicios el trabajo en equipo con un líder apropiado en todas las salas de ventas para que así en conjunto puedan encaminar al logro de los objetivos planteados de la empresa.

2.1.2 Nacionales

Espinoza (2019), realizó una tesis para obtener el título profesional en Administración en la Universidad de Huánuco, de título: “El liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Promart de la región Huánuco 2019”, en ella plantea la problemática de que en la ciudad de Huánuco, existen empresas con problemas de liderazgo y una de ellas es la empresa Promart de Huánuco la cual trae como consecuencia que su servicio que le brindan al cliente no sea el adecuado, su objetivo principal fue determinar el liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Promart de la región Huánuco 2019. La metodología empleada fue a través de un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal, de nivel descriptivo correlacional, de tipo aplicativo con una población de 60 colaboradores, con una muestra de 20 colaboradores. Se utilizó la herramienta de un cuestionario con la escala de Likert a través de una encuesta, el resultado fue que el 60% de los colaboradores están de acuerdo que sus ideas y sugerencias sean escuchadas en la empresa, el 35% de los colaboradores está totalmente de acuerdo con el horario de trabajo que se le designa, el 35% de los colaboradores están totalmente de acuerdo con el ambiente laboral en la organización. La conclusión general fue que el liderazgo influye positivamente en la satisfacción laboral, luego de someterse al coeficiente de Pearson donde arrojó como resultado un valor de 0.692.

En este antecedente podemos resaltar la importancia que es el liderazgo y la manera de como influye en la satisfacción de los colaboradores para que puedan brindar un buen servicio a los clientes y como consecuencia de ello generar más ventas para la empresa.

Alva y Gutiérrez (2016), realizaron una tesis para obtener el título profesional de Magíster en Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico – Lima, de título: “La relación del estilo de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores: evidencia en la gerencia de operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información” , en ella plantea la problemática de que en el 2014 la rotación de personal que tuvo la empresa fue de 18.5% en el área de operaciones donde el mayor porcentaje de colaboradores son pertenecientes, su objetivo principal fue establecer si existe una relación entre el estilo de liderazgo y la intención de rotación de los colaboradores de una empresa privada transnacional en el rubro de servicios de manejo de información. La metodología empleada es de naturaleza no experimental con un estudio correlacional contando con una población compuesta por 350 colaboradores, con una muestra de 189 colaboradores, utilizando un método de investigación y de recolección de datos la herramienta MLQ (Bass 1985) aplicada a través de una encuesta, el resultado fue que en el área A1 el supervisor y/o coordinador no manifiesta un estilo de liderazgo ni transformacional ni transaccional. En el área A2, el supervisor y/o coordinador tienen un estilo de liderazgo percibido como *laissez-faire*. En el área A3, el supervisor y/o coordinador manifiesta un estilo de liderazgo que es percibido como transaccional. En el área A4, el supervisor y/o coordinador tiende a ser percibido por sus colaboradores con un estilo de liderazgo transformacional. En el área A5, el supervisor y/o coordinador tiende a ser percibido por su equipo con un estilo de liderazgo

transaccional. En el área A6, el supervisor y/o coordinador tiende a ser percibido por su equipo de colaboradores con un estilo de liderazgo transformacional. La conclusión general fue que el estilo de liderazgo se relaciona con la intención de rotación del personal lo cual contribuye a la toma de decisiones y planteamiento de nuevas acciones por parte de Gerencia General y de la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa privada transnacional.

Es necesario que en las áreas que cuentan las empresas se desarrolle un tipo de líder definido para que así no reflejen una insatisfacción a sus trabajadores, ya que puede propagarse comentarios de los trabajadores al realizar comparaciones con los líderes de las otras áreas.

Cahuancama, Montero y Vargas (2017), realizó una tesis para obtener el título profesional de Magister en Dirección Estratégica del Factor Humano de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – Perú, de título: Liderazgo generacional y su impacto en el comportamiento en los colaboradores de la empresa Macroabastecimiento S.A. rubro retail, en ella plante la problemática del alto índice de rotación, problemas de clima laboral, ausentismo y falta de compromiso, su objetivo principal fue identificar el impacto del liderazgo generacional en el comportamiento de los colaboradores de la empresa Macroabastecimiento S.A. La metodología empleada fue de diseño no experimental con una población que consta de 200 colaboradores y una muestra de 77 colaboradores de las empresas retail, de nivel exploratorio, con un enfoque cualitativo – cuantitativo. La conclusión fue que en el sector retail sigue predominando el liderazgo autoritario, asimismo es uno de los factores de la cultura organizacional que está influenciando en el comportamiento de los colaboradores con respecto a su permanencia en la empresa. Se identificó un problema de la alta rotación que concentra en colaboradores de la generación Millennials.

Para las empresas del sector retail un problema que están teniendo en los últimos años es la alta rotación de personal, siendo un elemento fundamental el personal ya que ellos son los que le generan rentabilidad, es por ello que deben de determinar un tipo de líder correcto que se asocie a la generación del trabajador y se sientan seguros de continuar por mucho tiempo en la empresa.

Callirgos (2018), realizó una tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración de la Universidad Cesar Vallejo – Lima, de título: Influencia del liderazgo en la rotación del personal de Konecta S.A.C. Movistar Postpago de Cercado de Lima, 2018, en ella plantea la problemática donde indica que uno de los motivos de la rotación de personal se da por el líder de turno con la conducta y palabras que usa para el incentivo de los integrantes de su equipo, su objetivo principal fue determinar la influencia del liderazgo en la rotación del personal de Konecta S.A.C Movistar Postpago De Cercado de Lima, 2018. La metodología empleada fue hipotético deductivo contando con una población compuesta por 31 colaboradores entre los turnos de mañana hacia la noche, con una muestra que representa la misma cantidad de trabajadores que en la población, utilizando un diseño de investigación no experimental, con un tipo de investigación aplicada- técnica, con un nivel de investigación descriptivo y correlacional- técnico y el instrumento de recolección de datos utilizado es una encuesta, el resultado principal fue que un 45% indico que a veces él supervisor del área toma las decisiones sin consultar a los colaboradores y un 42% expreso que debe existir una capacitación a los asesores nuevos de parte de un asesor antiguo. La conclusión general fue que el liderazgo no influye en la rotación del personal, según la correlación de Pearson R que es de 0.045 y a la vez cuenta con el 0.2% de R cuadrado donde la variable liderazgo con la rotación de personal no cambia significa que no presenta influencia de entre las variables.

Según esta investigación que utilizaron la correlación de Pearson el liderazgo no influye en la rotación de personal, pero por otra parte se puede indicar que es necesario que los líderes involucren a sus trabajadores, teniendo en cuenta su participación, para que de ese modo sientan que su opinión suma para el éxito de la empresa.

Zavala (2018), realizó una tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Administración de la Universidad Cesar Vallejo – Lima, de título: Estilos de Liderazgo y Rotación de Personal en la Empresa Transirg S.A.C., Santa Anita, 2018, en ella plantea la problemática del incumplimiento de los servicios programados por la falta de personal y esto trae como consecuencia la disminución de la productividad, su objetivo principal fue determinar la relación entre Estilos de Liderazgo y Rotación de personal en la empresa Transirg SAC, Santa Anita 2018. La metodología empleada fue hipotético deductivo teniendo una población y muestra conformada por 30 colaboradores que constituyen la planilla de la empresa Transirg SAC, utilizando un diseño no experimental, de corte transversal, descriptivo correlacional, con un tipo de investigación aplicada, con un nivel relacional, el instrumento utilizado fue de encuesta, el resultado principal fue que más de la mitad de los encuestados percibe la existencia de líderes, pero no tienen bien definido un tipo de líder que se ejerce en la empresa Transirg S.A.C. y también casi la mitad de los encuestados está considerando la opción de renunciar por motivos como condiciones físicas de trabajo entre otros. La conclusión general fue que existe una relación entre estilos de liderazgo y Rotación de personal, debido a que el nivel de significancia $p < .05$ y el coeficiente de Rho de Spearman tiene un valor de 579, cumpliendo con el objetivo principal de esta investigación.

Es primordial para la entrega de los servicios al cliente contar con el personal necesario para cubrir los pedidos y satisfacción del cliente, es por ello que las empresas

deben retener a sus trabajadores ofreciéndoles un ambiente de trabajo óptimo y un determinado líder en toda la empresa.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Variable Independiente: Liderazgo

2.2.1.1 Evolución del liderazgo

A través del desarrollo de la humanidad el liderazgo ha ido obteniendo una evolución de las cualidades de acuerdo con la situación que se va presentando con los años, donde no solo se trata de cumplir con los objetivos sino de contar con un equipo integrado teniendo al líder como ejemplo, con el fin de otorgarles a las organizaciones un rendimiento potencial para el éxito.

Según Giraldo y Naranjo (2014) indica que:

Desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc, los cuales, gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad, siendo en muchos casos los sujetos de estudio para diferentes temas; en este caso en especial, el liderazgo.

A medida que los reinos se expandían y fortalecían, el liderazgo también lo hacía, y con esto los líderes evolucionaban y mejoraban sus formas de administrar a la sociedad. A raíz de esto, el liderazgo se fue convirtiendo en unos temas de estudio de muchos filósofos y sabios de todas las épocas, los cuales empezaron a escribir manuales y libros sobre el tema, analizando desde el ámbito administrativo y organizacional hasta el ámbito militar. (p.11)

2.2.1.2 Definiciones

Desde su evolución podemos considerar que los estilos de liderazgo que se desarrollan en una situación van a tener un gran impacto en los resultados ya sea para un éxito o fracaso.

Koontz y Weihrich (2013) indican que el liderazgo se define como influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas del grupo. Idealmente, se les debe motivar no sólo para que pongan su voluntad en el trabajo, sino también su entusiasmo y confianza. (p.302) Asimismo, Lussier y Achua (2016) afirman que “el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio.” (p.5)

De la misma manera Chiavenato (citado en Kadi y Acevedo, 2014) explica que “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.” (p.78)

Después de lo indicado por los autores coinciden que el liderazgo se refiere al cumplimiento de los objetivos y metas a través de las habilidades, conocimientos y destrezas del líder, y la influencia que refleja en sus seguidores al incentivarlos y encaminarlos.

Claves del liderazgo

Según Lussier y Achua (2016) existen cinco claves que un líder deber desempeñar.

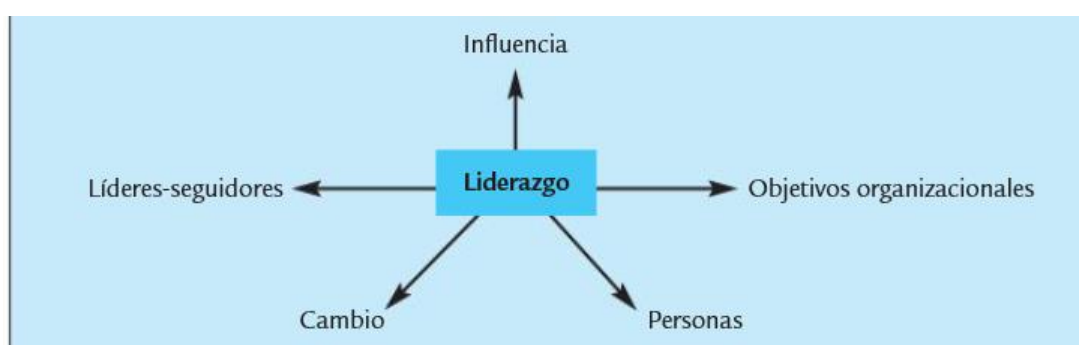


Figura 1: Claves para un buen liderazgo

Fuente: Lussier y Achua (2016)

2.2.1.3 Cualidades del liderazgo

Para Mincetur (2013) un líder debe de tener un conjunto de capacidades y destrezas, la cuales deben predominar las siguientes:

1. **Visión:** Anticiparse a lo que pueda ocurrir y de ese modo realizar proyecciones con su equipo.

2. **Empoderamiento:** Se refiere a confiar en su equipo al delegarles tareas para cumplir con los resultados que se esperan.

3. **Conocer sus propias capacidades:** Un líder debe ser consciente de sus capacidades que ha ido obteniendo con su experiencia y de que manera pueda aportar e influir a su equipo en sus objetivos personales como empresariales.

5. **Debe evidenciar coherencia en los valores que difunde con sus acciones que realiza.**

2.2.1.4 Tipos del liderazgo

El liderazgo se puede dividir de diversas maneras, según el comportamiento que muestran los líderes en una determinada situación.

Para Goleman, Boyatzis y McKee (2010) existen 6 estilos de liderazgo en relación con la inteligencia emocional. Por el estilo disonante se tienen dos los cuales son:

a) El estilo Autoritario: También es llamado líder coercitivo, se encarga de ordenar que sus subordinados hagan lo que indico y en el caso se negaran este líder tiende a recurrir a una amenaza. Es útil su aplicación de este estilo cuando se tiene empleados conflictivos o se requiere de un cambio por una situación crítica que se

presenta en la organización. Por otro lado, el efecto que tiene es de un clima laboral negativo.

El líder coercitivo tiene distintas cualidades competencias que lo diferencia de los demás estilos que son:

- Poder de mando: Se basa en que este líder tiene el poder de indicar lo que tienen que realizar los subordinados.
- Retroalimentación negativa: Consiste en que el líder solo critica a sus subordinados y no le manifiesta ninguna mejora que podría realizar para ser más competitivo.
- No acepta sugerencias: Se refiere a que los subordinados tienen que realizar todo lo que indica el líder sin sugerir ni opinar.

La frase que utiliza este líder es “Hazlo porque lo digo yo”.

b) El estilo Timonel: Este líder se encarga de realizar las cosas mejor de manera inmediata y es ahí donde visualiza el desempeño que tiene cada uno de sus trabajadores. Puede funcionar mejor cuando se requiere de obtención de resultados de forma rápida en un equipo motivado y competente. Genera un impacto negativo en el clima emocional.

Su frase es “Todo el mundo sabe ya que es lo que tiene que hacer”.

El líder ejemplar es conocido con las siguientes competencias:

- Presión a sus subordinados: Este estilo de líder con tal de querer lograr los resultados presiona a sus subordinados de manera excesiva para el cumplimiento de lo planteado no teniendo en cuenta que puede generar una angustia.

- **Dirección:** Este líder no dirige de manera clara y precisa por lo cual sus subordinados tienen que indagar cual es lo que desea el líder y de ese modo saber que actividades deben realizar.
- **Falta de autoconciencia:** Consiste en la ausencia o desinterés por saber si todo lo que está realizando en su comportamiento con sus subordinados, su delegación, conocimientos le está llevando a lo que se planteó o al fracaso.

También indican cuatro estilos resonantes que se muestra a continuación:

a) El estilo Visionario: Se encarga de movilizar a las personas hacia una visión concreta donde los guía, pero no les impone poder desarrollarse de manera individual en la innovación y la experimentación. Este líder impide que los trabajadores se vayan de la organización lo cual los trabajadores que tienen menos motivos para retirarse son los que comparten los valores, objetivos y misión de la empresa. Su impacto que genera es el más fuerte positivo al clima de la empresa.

Utiliza la frase de “Ven conmigo”

El líder orientativo cuenta con los siguientes aspectos:

- **Visión a largo plazo:** Consiste en ser proactivo, es decir, anticiparse a lo que pueda ocurrir, desarrollando actividades junto a su equipo para poder alcanzar los objetivos a largo plazo.
- **Amistad:** Se refiere a formar lazos fuertes con un afecto hacia sus subordinados.
- **Transparencia:** Es mostrarse tal cual siendo sincero con las personas y ello es percibido fácilmente.

b) El estilo Afiliativo: Este líder se encarga de crear armonía y construye lazos emocionales con su equipo. Asimismo, tiende a valorar a las personas y sus

sentimientos. Es mejor desempeñarlo cuando se necesite mejorar un equipo de armonía, mejorar la comunicación y establecer una pérdida de confianza. En el clima laboral su impacto es positivo armónico. Por otro lado, para este líder es primordial el factor humano.

Se caracteriza con la frase de “Las personas son lo primero”.

El líder afiliativo tiene los distintos aspectos que son:

- Empatía: Consiste en ponerse en la posición de la otra persona y de ese modo entender su punto de vista y tomarlo en consideración.
- Clima laboral agradable: Establecer un ambiente de entendimiento entre todos y de buenas relaciones para el logro de los objetivos.
- Priorización por el personal: Se refiere a que para este líder le preocupa demasiado el sentir de sus subordinados.

c) **El estilo Democrático:** Este líder origina un consenso mediante una participación de sus seguidores, realiza un mayor trabajo en equipo y es más efectivo cuando el líder no sabe bien la dirección que tiene que realizar y por lo cual requiere de opiniones de sus trabajadores más destacados. El impacto que refleja en el clima emocional es positivo.

Su frase es “Hablemos con calma”.

Al líder democrático se le puede considerar con las siguientes competencias:

- Participación: Se refiere a tomar en cuenta las opiniones que mencionan los subordinados para que en conjunto se puedan buscar mecanismos para el logro de lo planificado.

- Gestión de los conflictos: Es saber manejar los problemas que se puedan presentar a través de una comunicación y el escucha.
- Trabajo en equipo: Es un conjunto de subordinados, donde cada uno pone de su esfuerzo en sus actividades designadas y de esa manera llegar al objetivo.

d) El estilo Coaching: Este líder ayuda a poder conocer las fortaleza y debilidades de cada persona asimismo prepara a las personas para el futuro a través de ayudarlos a determinar sus objetivos a largo plazo y que deben de realizar para alcanzarlo. Tiene mayor efectividad cuando se requiere de ayudar a alguien para mejorar su desempeño o fortalezas a largo plazo. Sus competencias son desarrollo de otros, empatía y autoconciencia. En el clima su impacto es positivo.

Su frase es “Yo creo en usted, por eso me preocupo y espero que dé lo mejor de sí”.

El líder formativo tiene las siguientes características:

- Impulso de desempeño a largo plazo: Se refiere a brindar una ayuda para que las personas puedan mejor su rendimiento.
- Impulso del desarrollo profesional del equipo: Consiste en impulsar a que todos sus subordinados puedan alcanzar un crecimiento profesional.
- Habilidades potenciales del equipo: Es poder identificar cuáles son las competencias de las personas y de qué manera se pueden potencializar.

2.2.2 Variable Dependiente: Rotación del personal

2.2.2.1 Definición de Rotación de Personal

Para las empresas la rotación de personal (o turnover) es un factor que les afecta en la realización de sus objetivos y metas establecidas al tener la incertidumbre si se podrá lograr lo propuesto con el personal que se tiene. Es por ello que es fundamental conocer las teorías de varios expertos y saber todo lo relacionado con este término. Se detallan las definiciones de los autores a continuación:

Según Chiavenato (2002) determina “la rotación de personal como el resultado de las salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) de algunos empleados y las entradas (admisiones) de otros para sustituirlos en el trabajo.” (p.74)

Por otro lado, el Mincetur (citado en Flores, 2017) afirma que, “la rotación del personal es la medida de cuánto tiempo los trabajadores permanecen en una empresa o área de trabajo realizando su labor y la frecuencia con la que tiene que ser reemplazados por nuevos miembros.” (p. 27) Asimismo explica Castillo (citado en Cusacani, 2017) que se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una organización donde se expresa en índices mensuales o anuales. (p.15)

2.2.2.2 Ventajas y desventajas de la rotación de personal

Según Quispe (2017) determina ventajas y desventajas que se ocasionan debido a la rotación de personal.

Ventajas de la rotación de personal

Se establecen las ventajas a continuación:

a) Permite la existencia de un buen sistema de promoción en la empresa: Si todas las empresas realizaran una evaluación constante del desempeño y los resultados de los trabajos que realizan sus empleados, esto ayudaría a la empresa a poder clasificar con que trabajadores puede seguir trabajando y que puestos tendría que contratar nuevos

empleados. Por otro lado, también ayudaría a que los trabajadores que estén desempeñando un trabajo eficiente puedan ascender dentro de la empresa y de tal manera hacer una línea de carrera.

b) Nuevas habilidades personales son descubiertas: En esta ventaja lo que conlleva es que se puede descubrir a través de la rotación interna las habilidades y capacidades de los trabajadores y que la empresa pueda evaluar ubicarlo o reubicarlo al trabajador en un puesto que desarrolle todo lo demostrado.

c) Mejora la interactividad social: A través de la rotación interna existe una mejora en la interactividad en sociedad debido a que los trabajadores se relacionan con personas que recién conocerán y de esta manera desarrollarán sus habilidades sociales.

d) Gente nueva puede venir a refrescar el ambiente de trabajo: Al contar con un equipo de trabajo con empleados que llevan años en la misma empresa traerá como ventaja trabajos realizados con eficiencia y de ya saber cómo trabaja cada uno, pero siempre es recomendable contar con empleados nuevos que puedan manifestar sus ideas innovadoras, mejorar el ambiente de trabajo y de esta manera ayudar a que la empresa pueda cumplir con sus objetivos.

e) Es posible promover el mentoring en la empresa: Cuando una persona nueva empieza a laborar en una empresa, es necesario que conozca de manera rápida los procesos que se desarrollan en la empresa y en su área, es por ello que se necesita de un mentoring en la empresa, es decir un trabajador con experiencia que le brinde los conocimientos a los empleados nuevos y así poder lograr los objetivos de la empresa rápidamente. Los mentores realizando este trabajo tendrán como ventaja el ser reconocidos por ser comprometidos con la empresa.

f) Ante una eventualidad fácilmente se encuentra un sustituto: Para algunas empresas medianas y pequeñas cuando un empleado clave en su equipo se ausenta, las actividades en una empresa se empiezan a volver críticas ya que no saben como reemplazar a esa persona, es por ello que es una gran ventaja la rotación interna debido a que los empleados desarrollan actividades distintas a su cargo y de esta manera cuando una persona se ausente se puedan hacer cambios de manera eventual para sustituirlo hasta su retorno.

Desventajas de la rotación de personal

La rotación de personal en una empresa puede originar las siguientes desventajas:

a) La adaptación a un cargo de trabajo diferente tiene un costo: Al contratar un nuevo empleado le trae a la empresa un costo debido a que no fue proyectado realizarse dicho gasto, ya que el empleado tendrá 3 meses de prueba para ser evaluado y que la empresa decida si cumple con el perfil del puesto, como también a que pueda adaptarse y cumplir con todas sus funciones.

b) Un alto índice de rotación externa puede ser un mal síntoma para la empresa: Si las empresas presentan un alto índice de rotación externa, es necesario que se realicen algunas preguntas como: ¿La rotación externa afecta las actividades de la empresa?, ¿Por qué existe un alto índice de rotación externa?, ¿Cómo se sienten los empleados en la empresa?, ¿Es tan satisfechos con la remuneración que reciben por su trabajo realizado?, ¿Existe una sobrecarga de trabajo hacia los empleados?, entre otras preguntas. La cual la empresa debe de analizar y poder tomar decisiones después de ello.

c) Se lucha contra la resistencia al cambio: Cuando se realiza una rotación interna en algunas ocasiones se muestran descontentos a algunos empleados por los cambios que se empiezan a realizar en la empresa y podría afectar su desempeño de sus labores. Es por ello que la empresa debe de tener un plan estratégico el cual le ayude a cumplir con sus metas y objetivos realizando aquella rotación interna, y que no debiliten las áreas de trabajo de los equipos que ya se habían formado ya que podrían perjudicar a la empresa.

d) Pueden surgir celos de liderazgo: Cuando a un empleado le designan a realizar labores empleando su liderazgo en proyectos que la empresa le encomiende, y de pronto llegue una persona con sus habilidades y capacidades para también liderar, en donde le den la oportunidad de desenvolverse en esa área, puede originar los celos por parte de la persona más antigua.

2.2.2.4 Impacto de la rotación de personal

Para Manjarrez (citado en Flores, 2017) existen dos tipos de impactos que origina la rotación, siendo las siguientes:

- **El impacto en la organización:** Cuando un trabajador deja la empresa donde presto sus servicios, se lleva consigo los conocimientos adquiridos ya sea para trabajar en una empresa del mismo rubro o para realizar su propio negocio, esto origina tener competencia para la empresa que le dio trabajo, capacito y desarrollo. Asimismo, también podría ocurrir que la persona nueva que lo reemplace le falte mayor preparación para poder alcanzar la productividad del trabajador que se retiró. Esto traería a la empresa inestabilidad, que los clientes no se sientan satisfechos con el servicio de la empresa.

- **Impacto en el personal:** Con la aparición de nuevos miembros en la empresa, los trabajadores de cierta manera les afecta el tener que adaptarse con nuevos compañeros y de realizar un nuevo trabajo en equipo. Existen casos en donde a los trabajadores se les hace difícil adaptarse y trae como consecuencia a que no se llegue a cumplir con los objetivos de la empresa.

2.2.2.5 Costos que origina la rotación de personal

Para Chiavenato (2002) la rotación de personal genera costos para las organizaciones como se muestra a continuación:

Costos de reclutamiento que abarca:

- Procesamiento de la solicitud del empleado
- Publicidad
- Visitas a instituciones educativas
- Atención a los candidatos
- Tiempo de los reclutadores
- Investigaciones de mercado
- Formularios y costo del procesamiento

Costos de selección que contiene:

- Entrevistas de selección

- Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento
- Aplicación y calificación de test
- Tiempo de los seleccionadores
- Verificación de referencias
- Exámenes médicos y de laboratorio

Costos de entrenamiento que comprende de:

- Programas de integración
- Orientación
- Costos directos de capacitación
- Tiempo de los instructores
- Baja productividad durante la capacitación

Costos de desvinculación que contiene lo siguiente:

- Pago de salarios y cancelación de derechos laborales (vacaciones proporcionales, prima por salario, prima de servicio, indemnizaciones, etc.)
- Pago de beneficios sociales
- Entrevistas de desvinculación
- Costos de outplacement
- Cargo vacante hasta la sustitución (p.76)

2.2.2.6 Tipos de rotación de personal

Para Chiavenato (2002) se dan dos tipos de desvinculaciones en una organización los cuales son:

Desvinculación por iniciativa del empleado: Se da cuando el empleado ya sea por motivos personales o profesionales requiere terminar la relación con su centro laboral. Son originados por dos percepciones ya sea por la insatisfacción del empleado o por mejores oportunidades en el mercado laboral.

Desvinculación por iniciativa de la organización (despido): Se origina cuando la organización despide al empleado ya sea por no contar con el perfil que se requiere para el puesto que desempeña, reemplazarlos por otras personas más competitivas que sumara a la organización o para reducir su personal.

2.2.2.7 Factores que originan la rotación de personal

Existen diversos factores que generan la rotación de personal ya sea por factores internos como externos que consideran cada persona. Es por ello que Castillo (citado en Andrade, 2018) considera los siguientes factores como los más principales:

- a) **Tipo de trabajo.** – Existen casos en donde los trabajadores no se sienten satisfechos y por ende no llenan sus expectativas en su centro laboral de lo que ellos estaban buscando y puede ser por cualquier aspecto que se muestra a continuación:
 - **Horarios:** Se refiere al tiempo que se tiene que dedicar cada trabajador en su trabajo de acuerdo a los estipulado en su contrato con la empresa o su acuerdo de manera verbal, pero este no debe de superar las 8 horas diarias o 48 horas semanales que indica la ley.

Un trabajador puede no sentirse contento si le ponen a trabajar todos los domingos sabiendo que es un día familiar o de no poder coordinar su descanso semanal de vez en cuando ya sea por el cumpleaños de un ser querido u otro motivo que se le presente y sea importante para aquel.

- **Carga laboral:** Consiste en el acumulo de trabajo a realizar lo cual muchas veces es excesivo donde el trabajador no puede cumplir.
 - **Puesto de trabajo:** Es el cargo que tiene cada trabajador dentro de la empresa.
- b) **Falta de apoyo y acompañamiento.** - Es necesario que el trabajo sea reconocido y apreciado por los jefes para lo cual se requiere de una adecuada retroalimentación, en la que explique el manejo de los procesos y los resultados que se busca de las labores del colaborador. El apoyo y acompañamiento es imprescindible ya que genera un sentimiento de pertenencia y seguridad laboral, la falta de mismo produce desapego y falta de compromiso.

Es por ello que se debe considerar los siguientes aspectos:

- **Reconocimiento verbal:** Se refiere a la manera de motivar a los subordinados a través de un "Muy bien hecho" o "Continúa así" u otras palabras que se le puedan decir por el buen trabajo que realizaron.
 - **Retroalimentación:** Es brindar mejoras por parte del líder hacia sus trabajadores en sus actividades que realiza.
- c) **Cultura organizacional.** - La cultura es el ambiente en el que se desarrollan las actividades laborales, mismas que caracterizan a una

organización, pudiendo incluir tradiciones, costumbres, principios y valores, etc., son compartidas y practicadas por los colaboradores, jefes, clientes, proveedores y todo el entorno laboral, los cuales pueden ser del agrado del colaborador o no generando una falta de participación e identificación y futura desvinculación. Es por ello que es necesario para que una empresa tenga una mejor cultura organizacional identifique lo siguiente:

- **Comunicación:** Es la expresión verbal que tienen que realizar todos los trabajadores para el éxito de la empresa.
- **Compromiso de equipo:** Consiste en que todos los trabajadores se identifican con su equipo de trabajo y del mismo modo con las metas que se le han asignado cumplir en un tiempo determinado.

d) **Condiciones físicas del ambiente** - Nos referimos al lugar donde el trabajador desarrolla todas sus actividades que es un factor importante que implica en su satisfacción por lo cual se tiene que considerar lo siguiente:

- **Iluminación:** Se refiere al alumbrado que se tiene en el ambiente de trabajo donde puede ser muchas veces demasiado excesivo como también un alumbrado bien bajo.
- **Ruido:** Es el sonido que se manifiesta en todas las horas que trabaja una persona ya sea por una maquina
- **Tamaño de espacio:** Es la dimensión del lugar de trabajo donde se desenvuelve el personal donde pueden ser separados por áreas como también encontrarse todos en un mismo lugar.

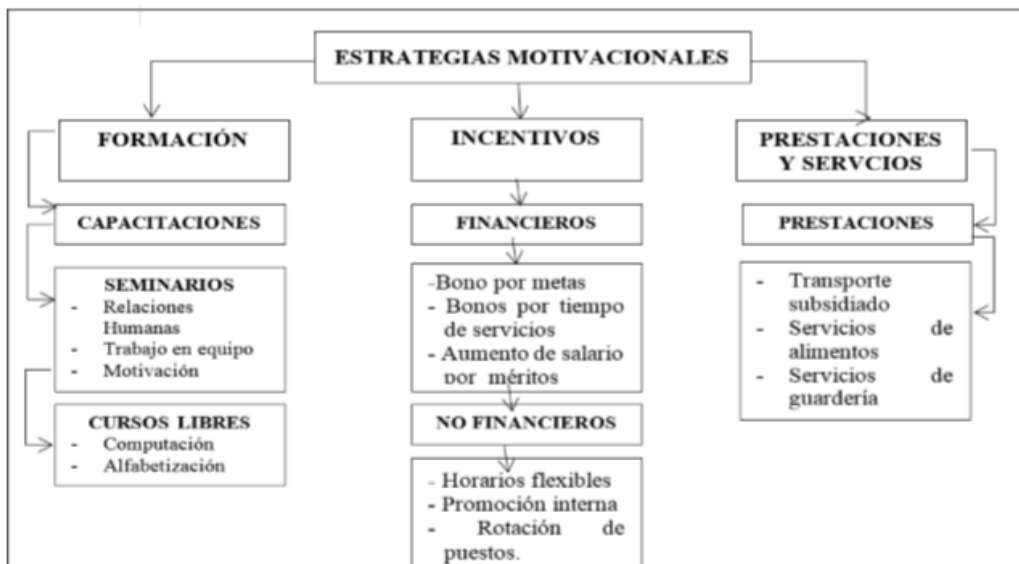
2.2.2.8 Tasa de rotación de personal

Según Gómez, Balkin y Cardy (2008) la fórmula para poder calcular la tasa de rotación de personal que abandono la organización es el siguiente:

Rotación:	$\frac{\text{Número de empleados que abandonan el puesto}}{\text{Número medio de empleados durante el período}} \times \frac{12}{\text{Número de meses en el período}}$
-----------	---

2.2.2.9 Estrategias motivacionales para la retención de personal

Para Cerón (citado en Apolinario, Quije & Contreras, 2018) considera que las



estrategias motivacionales deben enmarcarse en lo siguiente:

Figura 2: Esquema de Estrategias de Motivación
Fuente: Cerón (citado en Apolinario, Quije & Contreras, 2018)

2.3 Definición de Términos Básicos

Líder

Hernández (2011) define como líder a una persona que guía a un conjunto de personas para que puedan alcanzar un objetivo o meta que se han propuesto.

Liderazgo

Según Robbins & Judge (2009) definen el liderazgo como la capacidad de poder influir a un grupo para el logro de un objetivo o establecimiento de una meta en común.

Objetivos

Para Torres (2014) “son los resultados y los logros que las organizaciones desean alcanzar. Asimismo, afirman que es la expresión que delimita el horizonte de la visión y dimensiona la misión” (p.70).

Productividad

Hernández (2011) afirma que es el buen aprovechamiento de los recursos que se tienen en relación con los productos y servicios que se han producido.

Remuneración

Según Chiavenato (2011) la remuneración se refiere a la retribución que se le entrega a un individuo a cambio de un trabajo o servicio que ha realizado.

Rentabilidad

Hernández (2011) afirma que la rentabilidad es “el índice o coeficiente de utilidades o beneficios que rinde el capital invertido en una empresa” (p.5).

Rotación de personal

Para Vallejo (2015) es el resultado de la salida de algunos empleados y entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación es el flujo de entradas y salidas de personas en una organización; las entradas compensan las salidas de personas. A cada separación casi siempre corresponde una contratación de un sustituto para reemplazarlo. (p.44)

Satisfacción laboral

Según Vallejo (2010) la satisfacción laboral se define como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud se basa en las creencias y valores de que el trabajador desarrolla su propio trabajo” (p.76).

3. Cronograma

Actividades	Set.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Producto/ Resultado
1. Problema de la investigación													
1.1 Descripción de la realidad Problemática									X				
1.2 Planteamiento del problema									X				
1.2.1 Problema general 1.2.2 Problemas específicos									X				
1.3 Objetivos de la investigación									X				
1.3.1 Objetivo general 1.3.2 Objetivos específicos									X				
1.4 Justificación e importancia de la Investigación									X				
1.5 Limitaciones									X				
2. Marco teórico													
2.1 Antecedentes										X			
2.1.1 Internacionales 2.1.2 Nacionales										X			
2.2 Bases teóricas										X			
2.3 Definición de términos básicos										X			
3. Conclusiones												X	
4. Recomendaciones												X	
5. Aporte científico												X	

Tabla 1: Cronograma

Fuente: Elaboración propia

4. Recursos y presupuesto

Tabla 2: Presupuesto

Gastos	Código de la actividad en que se requiere	Concepto de gastos	Cantidad	Costo unitario (en soles)	Costo total (en soles)
Mano de obra del investigador	MO001		1	300	300
Bienes y servicios	BS0002	-	-	-	-
Útiles de oficina	UO0003	Lapiceros	3	1	3
		Pos it	1	2	2
		Agenda	1	8	8
		Lápiz	1	0.5	0.5
		Folder con faster	2	1.5	3
		Fotocopias	70	0.3	21
Mobiliario y equipos	ME0004	Laptop	1	1500	1500
		Acceso a internet	15	1.2	18
Pasajes	PA0005		7	5	35
Materiales de consulta (libros, revistas, boletines, etc.)	MC0006		2	25	50
Total			104	1844.5	1940.5

Fuente: Elaboración propia

5. Referencias Bibliográficas

- Alva, C. & Gutiérrez, G. (2016). *La relación del estilo de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores: evidencia en la gerencia de operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información* (tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima.
- Andrade, D. M. (2018). *Influencia de las prácticas de liderazgo sobre la rotación del personal en una empresa de servicios de medicina prepagada* (tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Apolinario, P. E., Aquije, J. M. & Contreras, C. A. (2018). *Propuesta de estrategias de motivación para reducir el alto índice de rotación del personal, en las áreas administrativas de la Universidad Privada Sergio Bernales, 2017* (tesis de pregrado). Universidad Peruana de las Américas, Perú.
- Arce, M (2017). *Principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de autoservicios, municipio de Tejupilco, estado de México* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma del Estado de México.
- Cahuancama, M. N., Montero, I. S. & Vargas, E. D. (2017). *Liderazgo generacional y su impacto en el comportamiento en los colaboradores de la empresa Macroabastecimiento S.A. rubro retail* (tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú.
- Callirgos, J. N. (2018). *Influencia del liderazgo en la rotación del personal de Konecta S.A.C. Movistar Postpago de Cercado de Lima, 2018* (tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima.

- Chaparro, D., Guzmán, A., Naizaque, L., Ortiz, S. & Jiménez, W. (2015). *Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología*. Universitas Odontológica. 34 (72), 19-26.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos Novena Edición*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Cusacani, N. R. (2017). *Rotación del personal y productividad de la empresa productos pesqueros del sur S.A. Tacna, período noviembre 2015 – abril 2016* (tesis de pregrado). Universidad Privada de Tacna, Perú.
- Espinoza, E. P. (2019). *El liderazgo y su influencia en la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Promart de la región Huánuco, 2019* (tesis de pregrado). Universidad de Huánuco, Perú
- Flores, I. J. (2017). *Rotación de personal y nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa Peruvian - Tarapoto 2017* (tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Perú.
- Hernández, S. J. (2011). *Introducción a la administración Quinta edición*. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- Giraldo, D. & Naranjo, J. A. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias* Universidad del Rosario, Colombia. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2010). *El líder resonante crea más*. Barcelona, España: Editorial Debolsillo.

- Gómez, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Editorial Pearson Educación S.A.
- Kadi, O. J. & Acevedo, A. E. (2014, 21 de octubre). *Liderazgo ético frente a la diversidad cultural dentro de las organizaciones con régimen disciplinario*. Dialnet. 35 (2) p.75-88.
- Koontz, H. & Welhrich, H. (2013). *Elementos de administración*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Lima, D., Shugulí, C. & Mantilla, K. (2020). *Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero*. Uniandes Episteme. 7 (1), 30-44.
- Lussier, R. N. & Achua, C.F. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Editorial Cengage Learning.
- Ministerio de Comercio y Turismo (2013). *Manual de buenas prácticas para la atención de clientes dirigido a gerentes, administradores y mandos medios*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/>
- Moreno, J. R. & Lemus, J. J. (2017). *Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans SAS de la ciudad de Bogotá, D.C.* (tesis de pregrado). Universidad Santo Tomas de Colombia.
- Pillajo, G. P. (2016). *Factores que originan la rotación de personal en una distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito* (tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Ecuador.

- Quispe, D. P. (2017). *La rotación de personal y la relación con el desempeño laboral en la empresa Termoenergías del Perú S.A, Lima 2017* (tesis de pregrado). Universidad de Tacna, Perú.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* Decimotercera edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Editorial Grupo Editorial Patria S.A.
- Vallejo, O. E. (2010). *Satisfacción laboral*. Barranquilla, Colombia: Editorial Universitaria de la Costa EDUCOSTA.
- Vallejo, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: Editorial Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Zavala, F. I. (2018). *Estilos de Liderazgo y Rotación de Personal en la Empresa Transirg S.A.C., Santa Anita, 2018* (tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima.

6. Aporte Científico o académico

Esta investigación se realiza para saber si el estilo de liderazgo influye en la rotación del personal de la empresa Maestro Chacarilla – Lima, de la cual a través de las encuestas realizadas se podrá demostrar que estilos de liderazgo desarrollan los jefes del área de ventas y cajas. Es por ello que se plantea la siguiente solución:

Crear un programa de comunicación en donde los colaboradores puedan manifestar sus problemas que puedan tener con su líder u otro problema dentro de la empresa y donde puedan brindar ideas o sugerencias que aporte a la empresa.

Se tiene que dar a conocer a través de una reunión que se está implementando el programa de comunicación que será de beneficio para el colaborador como para la empresa.

Por otro lado, se debe de realizar folletos especificando el paso a paso para poder ingresar a aquel programa y publicarlo en el área de capacitación y en los lugares que estén al alcance de los colaboradores.

Este programa tendrá que estar habilitado en todo momento y solo tienen que tener acceso los colaboradores con su número de DNI.

Las personas que solo tendrán el acceso de la información que han subido al programa los colaboradores serán el gerente de tienda, subgerentes del área de ventas y caja, área de Sistemas y el área de Recursos Humanos.

A través de este programa se podrá obtener los siguientes beneficios:

- Mayor interacción de los colaboradores con los gerentes, subgerentes de ventas y cajas.
- Los colaboradores se sentirán apoyados por la empresa.
- Se tomarán acciones a los problemas que han manifestado los colaboradores dentro de la empresa.
- Se brindará reconocimiento laboral a aquellas personas que dieron aportes prácticos que han sido de suma importancia para la empresa y que se llevaran a cabo.

De esta manera las empresas del rubro ferretero podrán tomar como guía esta investigación para poder tener en cuenta y hacer un seguimiento del liderazgo que se desarrollan en sus empresas y de que manera se encuentra la rotación de su personal.

7. Recomendaciones

Analizar los estilos de liderazgo que se desarrollan en los jefes del area de ventas y cajas según las encuestas realizadas e incluir cursos de liderazgo de manera mensual.

Tener en cuenta la importancia del liderazgo en una empresa y de que manera puede predominar en la satisfacción de los trabajadores y el logro de los objetivos de la empresa.

Se recomienda realizar reuniones o encuestas a los trabajadores de manera mensual para evaluar como se sienten trabajando en la empresa.

8. Anexos

Matriz de Consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTILOS DE LIDERAZGO
¿En qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019?	Analizar en qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019.	El estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019.	No experimental Transversal Nivel descriptivo causal	DIMENSIONES
				El estilo autoritario
				El estilo timonel
				El estilo visionario
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	TECNICA E INSTRUMENTO	El estilo afiliativo El estilo democrático
¿En qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto al tipo de trabajo de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019?	Analizar en qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto al tipo de trabajo de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019.	El estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto al tipo de trabajo de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019.	Técnica: encuesta Instrumento: escala de Likert	El estilo coaching
				VARIABLE DEPENDIENTE: ROTACIÓN DEL PERSONAL DIMENSIONES
¿En qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto a la falta de apoyo y acompañamiento de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019?	Analizar en qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto a la falta de apoyo y acompañamiento de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019.	El estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto a la falta de apoyo y acompañamiento de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019.		Tipos de trabajo
				Falta de apoyo y acompañamiento
				Cultura organizacional
				Condiciones físicas del ambiente
¿En qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto a la cultura organizacional de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019?	Analizar en qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto a la cultura organizacional de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019.	El estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto a la cultura organizacional de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019.		
¿En qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto a las condiciones físicas del ambiente de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019?	Analizar en qué medida el estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto a las condiciones físicas del ambiente de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019.	El estilo de liderazgo de los jefes influye en la rotación de personal con respecto a las condiciones físicas del ambiente de la empresa Maestro Chacarilla, Lima 2019.		