

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**PROPUESTA DE CAPACITACIÓN A MANDOS MEDIOS PARA
IMPLEMENTAR UN ESTILO DE LIDERAZGO QUE DISMINUYA EL
ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO**

PRESENTA

TANIA CECILIA GUTIÉRREZ ARQUIETA

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN
PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

MARZO, 2016

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**PROPUESTA DE CAPACITACIÓN A MANDOS MEDIOS PARA IMPLEMENTAR
UN ESTILO DE LIDERAZGO QUE DISMINUYA EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE
PERSONAL OPERATIVO**

PRESENTA

TANIA CECILIA GUTIÉRREZ ARQUIETA

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRIA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN EN
PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR

ÁLVARO ASCARY AGUILLÓN RAMÍREZ

REVISORES

**SERGIO HERNÁNDEZ TAMEZ
LUIS ALFONSO FUENTES AVILES**

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,

MARZO, 2016

AGRADECIMIENTOS.

A Dios por regalarme la capacidad de lograr una meta más.

A mis profesores de maestría que me han compartido sus valiosos conocimientos y me han apoyado en este proceso de titulación.

A mi colega, novio y mejor amigo Arturo Amaral Arévalo que me ha apoyado incondicionalmente durante este viaje de formación en la psicología.

A mis mejores amigos Armando Aguiáhuatl, Anna Moran y Jaqueline Verástegui los colegas más divertidos que han hecho de este proceso algo inolvidable.

ÍNDICE.

Resumen.....	3.
Capítulo 1	
Introducción.....	4
Concepción de la idea a investigar.....	4
Justificación de la investigación.....	4
Planteamiento del problema de investigación.....	4
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos de la investigación.....	5
Capítulo 2: Marco Teórico.....	6
Capítulo 3: Metodología	
Diseño.....	16
Operacionalización de variables.....	16
Participantes.....	17
Escenario o ambiente.....	17
Procedimiento.....	17
Capítulo 4: Propuesta de Trabajo	
Planeación Operativa (PIA/MPLO 2016).....	19
Capítulo 5: Conclusiones	21
Referencias.....	23

RESUMEN

La relación jefe-empleado también resulta crucial a la hora de tomar la decisión de buscar otro trabajo. Las personas no se van de sus organizaciones, se van de sus jefes. Hoy en día, una de las principales preocupaciones de las empresas gira en poder conservar a las personas valiosas en la organización en un mercado con escasez. Al final del día, el talento permanecerá en la organización siempre y cuando su jefe lo permita o lo motive a que así sea. Es así que un líder debe ofrecer oportunidades para que sus colaboradores desarrollen su propia personalidad en el trabajo, para que así puedan encargarse de dirigir ellos mismos su propia carrera.

El liderazgo es uno de los temas que más interés suscita en el ámbito de la psicología social de las organizaciones, generando un cúmulo importante de investigación. Dentro de los hallazgos relevantes que se encuentran en la literatura científica especializada, se tiene el impacto significativo que el liderazgo ejerce sobre variables asociadas a resultados organizacionales, como satisfacción y rotación de personal. Considerando lo anterior, el presente estudio tiene como propósito confirmar, en una muestra local, las relaciones de liderazgo transformacional, transaccional, consideración e iniciación de estructura con satisfacción y disminución de la rotación. Los resultados dan cuenta de las relaciones entre liderazgo y las variables dependientes.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

Concepción de la idea a investigar.

En la empresa a investigar se identificó que uno de los factores que influyen en ésta rotación del personal es la falta de competencias que tienen los mandos medios respecto a liderazgo positivo, esto genera disgusto en el personal operativo y propicia a la rotación.

Justificación

Un tema de gran importancia hoy en día es el de liderazgo. Actualmente, identificar y desarrollar líderes es una de las principales preocupaciones de las organizaciones (Palací, 2005). La mayoría de las organizaciones buscan tener líderes en puestos fundamentales para la adecuada dirección de los colaboradores, ya que, la efectividad de una organización, depende correlativamente de líder, debido a que éste es el encargado de vigilar, balancear y compensar todas las áreas que conforman una organización (Weisbord, 1976, citado por French, 1995).

El liderazgo es fundamental para la supervivencia de cualquier organización, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control, etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante. Por lo tanto, un liderazgo efectivo puede llevar a la empresa al éxito, así como uno deficiente, la puede llevar al fracaso, independientemente de los demás factores que conlleva el manejo de una organización. (Edel, et al., 2007).

Planteamiento del problema de investigación.

Implementar un curso de capacitación a mandos medios para realizar una comparación previa y posterior de sus competencias como líderes y su impacto en la rotación del personal operativo.

Objetivo general:

Contar con mandos medios capacitados en competencias de liderazgo que apoyen la retención del personal operativo.

Objetivos específicos de la investigación.

Desarrollar curso de capacitación sobre competencias en liderazgo basado en investigaciones previas.

Seleccionar un grupo piloto de mandos medios para la implementación del curso.

Evaluar las competencias de los mandos medios, mediante una escala previa y posterior a la capacitación.

Realizar análisis de rotación previa y posterior a la capacitación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

Antecedentes

La Organización y su comportamiento.

Robbins (2004) define a la organización como la unidad social conscientemente, compuesta por dos a más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes. Por su parte, Ramió (1999) para definir a la organización enumera seis elementos principales que las delimitan:

- (1) un grupo de personas asociadas;
- (2) para el logro de un fin común;
- (3) que establecen entre ellas, a tal fin, relaciones formalizadas;
- (4) con pretensión de continuidad en el tiempo;
- (5) legitimadas por el sistema social externo, y
- (6) con la posibilidad de sustituir a sus propios miembros sin que peligre la supervivencia de la propia organización.

En base a lo anterior, es evidente que la organización tiene una parte viva, la cual representan sus integrantes, los cuales crean la cultura, las relaciones y las interacciones internas dentro de la organización. (Soto, 2001) Esa parte viva es la que estudia el Comportamiento Organizacional.

En lo que respecta a este último punto, Robbins (2004) explica que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las , con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Dicho en otras palabras, es una disciplina que estudia el comportamiento de los individuos como grupo dentro de una organización para que conforme a los resultados, se desarrolle una estrategia para incrementar su eficacia.

Definiciones

Rotación del personal

Se define como "Rotación de Personal" al número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto, de esta misma definición se deduce que no se debe de considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen y que no son substituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, mas no a sustituir a otros que existen antes, tampoco cuenta con esto para la rotación, sino que se refiere mas bien al crecimiento de la institución.

Causas principales en la rotación de personal

a) Salario de los trabajadores

Esta variable se definió así ya que en pláticas informales con los trabajadores de esta organización manifestaban que sus empleados de su salario actual es semanal y muy bajo, alrededor de \$ 800.00 por semana y no completan en sus gastos con la familia para vivir holgadamente y además los mismos empleados que tienen 5 años de antigüedad o más, tienen como 3 años que no les aumentan el salario y esto los tiene inquietos e intranquilos en sus trabajos o funciones que estén realizando. Este problema laboral provoca que el trabajador no esté a gusto en su trabajo y produce desmotivación, trayendo como consecuencia que el trabajador abandone su empleo, ocasionando con esta "Rotación de Personal" la cual lastima económicamente a la empresa, afectándole directamente en sus utilidades y ganancias que pueden tener en el año fiscal laboral.

b) Capacitación

También se definió esta variable ya que los mismos trabajadores, en las entrevistas, manifestaron que no tenían ningún tipo de capacitación ya sea para mejorar las actividades que cada uno realiza, así como su comunicación entre trabajadores y entre trabajadores y supervisores.

En las organizaciones es muy importante que exista un programa general de capacitación para sus empleados, para que este motive a su gente tanto como en las funciones y responsabilidades que cada uno realiza, así como el ambiente laboral, ya que al no existir un programa de capacitación, el trabajador anda desmotivado y tenso en su trabajo y provoca incertidumbre e inseguridad y eso propicia que a corto o mediano plazo abandone su trabajo provocando también "Rotación de Personal" en la organización afectándole directamente a las utilidades de la empresa, ya que es desde su contratación, adiestramiento en las funciones, que cada uno realiza y hasta la liquidación del mismo cuando el empleado abandona su empleo y en él se le invirtió recursos económicos y tiempo cuando estuvo el trabajador laborando.

c) Relación jefes-subordinados

Se definió esta variable ya que también en las mismas pláticas ellos informaban que tenían mala relación con sus supervisores o jefes inmediatos ya que estos últimos los trataban mal, con vocabulario ofensivo y fuerte, inclusive con palabras irrespetuosas les ordenan hacer sus trabajos e inclusive al llamarles la atención sus jefes, lo hacen delante de los demás compañeros así como sin importar la presencia de algún cliente en el negocio.

Esta situación lastima moralmente al trabajador ya que lo hace que no esté a gusto hacer su trabajo y que el empleado se desmotive trayendo como consecuencia que el empleado abandone su trabajo, ocasionando con esto rotación de personal, la cual lastima económicamente a la empresa.

Los jefes son en ocasiones impuestos por la empresa o por los mismos empleados, llevan a cabo funciones de líder, son los responsables de guiar al equipo de trabajo a una meta en común. Actualmente el liderazgo se ha vuelto uno de los temas organizacionales más estudiados.

¿Qué es el liderazgo?

La importancia del liderazgo en este estudio radica en que es la base para poder guiar una organización; en que la supervivencia de la organización depende de la capacidad del líder para llevar a cabo las metas de ésta. Clerc (et al, 2006) afirma que la organización puede poseer una buena planificación pero sucumbir ante la falta de liderazgo, y viceversa, aunque la organización carezca de planificación, puede sobrevivir gracias a la presencia de un buen

líder. Desde la antigüedad se ha intentado definir las características de un líder, su , funciones y naturaleza, ya que éste, es un fenómeno que se ha manifestado en todas las etapas de la humanidad, desde que el hombre es hombre y desde que tuvo que relacionarse con otros hombres (Tintoré Espuny, 2003). Platón (citado por Tintoré Espuny, 2003) sostenía la idea de que el bien que deben perseguir los gobernantes es el bien del conjunto del Estado, para lo cual necesitan memoria, tenacidad y perspicacia. Asimismo, introdujo la idea del “filósofo-rey”, el cual, señalaba que el dirigente debía ser sabio, para conocer lo que es bueno para sus conciudadanos y que les sirva desinteresadamente.

En la misma línea, Aristóteles, señala que el buen político será aquel que intente conseguir la felicidad plena de los ciudadanos de la polis; considera que debe ser virtuoso y hábil a la vez, una especie de artista moral que mejora las almas de los ciudadanos al suscitar una admiración que lleva a la emulación (Tintoré Espuny, 2003).

Durante el Renacimiento, Nicolás Maquiavelo propone en su libro “El Príncipe” una visión distinta a la Grecia Clásica, ya que éste sostenía que la política no le concierne el fomento de la virtud, sino el garantizar la seguridad y la supervivencia mediante un sistema basado en el temor del príncipe y de coerción (Sanchez Fuentes, 2009).

Desde el inicio del estudio del liderazgo, numerosos investigadores lo han definido de acuerdo a sus hallazgos, y pocos se han puesto de acuerdo. Hellriegel (2004) señala que el liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos.

Stoner (1996) en su obra titulada Administración indica que el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo. Por su parte, Daft (2006), expresa que el liderazgo es una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten, afirma que los líderes deben crear una visión convincente del futuro que resulte atractiva para los seguidores y formular estrategias de largo plazo que produzcan los cambios necesarios para realizar esa visión.

Diversos autores señalan, asimismo, que se puede definir el liderazgo como las actividades que involucran, influyen, coordinan y guían las actividades organizacionales de los miembros hacia el logro de objetivos y resultados en común, propios de la organización, usando estrategias, retos y metas.(Avolio, 2007; Bennis, 2007; Kaiser, Hogan & Craig, 2008; Nohria & Khurana, 2010; citado por Cilliers, 2011)

Estilos de liderazgo

Un punto de partida de esta orientación podemos encontrarlo en la teoría del Campo Social de Lewin con R.Lippit y R.K.White, (1938,1939) citados en: Sánchez, Vázquez, J.F “Liderazgo: Teorías y aplicaciones” (2010) sobre climas de grupo en relación con estilos de liderazgo como los propuestos de autoritario, democrático y laissez-faire. Varios grupos de niños jugaban bajo los diversos tipos de liderazgo adulto y se realizaron minuciosos registros observacionales de los resultados y las consecuencias que tenía cada tipo de líder en los grupos.

Estos investigadores llegan a las conclusiones de que el liderazgo democrático o centrado en el grupo, produce una atmósfera de mayor satisfacción y amistad, mayor interés y motivación para el trabajo (incluso en ausencia del líder) y al menos la misma producción real, aunque con más calidad y originalidad.

En la primera dirección de investigación inicialmente se describieron los tipos de liderazgo autoritario, democrático y laissez-faire

AUTORITARIO:

El líder determina todas las normas. Las fases de actividad aisladas, así como las técnicas a utilizar se determinan por el líder a corto plazo: los procedimientos ulteriores no se aclaran en absoluto.

DEMOCRÁTICO:

Todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, el líder da orientaciones y apoyo. En la primera discusión del grupo se define un ámbito

general del complejo de actividad conjunto, se muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos: en caso de necesidad el líder propone dos o más procedimientos, entre los cuales el grupo puede decidir.

LAISSEZ-FAIRE O LIBERAL:

Los miembros del grupo toman decisiones libres sin la participación del líder. El líder reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesitan, sin embargo, no influye en absoluto en la discusión propiamente dicha. El líder no interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas. Si no se solicita, raramente hace comentarios sobre los resultados de los miembros del grupo, ni intenta formar parte en el trabajo del grupo o participar en su actividad.

El modelo de Fiedler

El primer modelo amplio de contingencia para el liderazgo fue desarrollado por Fred de Fiedler. El modelo de la contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler desarrolló un instrumento, el cual llamó cuestionario del compañero de trabajo menos preferido (CTMP), que se propone medir si una persona es orientada a la tarea o a las relaciones. Además, aisló tres criterios situacionales -las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder- que él considera pueden ser manipuladas para crear el ajuste adecuado con cuestionario del compañero de la orientación al comportamiento del líder. En un sentido, el modelo de Fiedler es resultado de la teoría de las características, ya que el cuestionario CTMP es un examen psicológico simple. Sin embargo, Fiedler va significativamente más allá de las características y de los enfoques del comportamiento al tratar de aislar situaciones, relacionando su medición de la personalidad con su clasificación situacional y prediciendo de este modo la eficacia del liderazgo como una función de ambas.

Esta descripción del modelo de Fiedler es un tanto abstracta, por lo que es necesario observarlo más de cerca.

Fiedler asume que el estilo individual de liderazgo es fijo. Esto es importante, pues significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a las relaciones, tiene que modificarse la situación o se tiene que quitar al individuo y reemplazarlo si se quiere lograr la eficacia óptima. Fiedler sostiene que el estilo de liderazgo es innato en la persona: ¡no se puede cambiar el estilo para ajustarse a las situaciones cambiantes!

Después de que el estilo de liderazgo básico del individuo ha sido evaluado a través del CTMP, es necesario ajustar al líder con la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones de contingencia que, afirma, definen los factores situacionales que determinan la eficacia del liderazgo. éstas son las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder. Éstas se definen como sigue:

1. Relaciones líder-miembro. El grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
2. Estructura de la tarea. El grado en el cual la tarea del puesto implica procedimientos (esto es, son estructuradas o no estructuradas).
3. Posición de poder. El grado de influencia que un líder tiene sobre las variables de poder como las contrataciones, los despidos, la disciplina, los ascensos y los incrementos de salario.

El siguiente paso en el modelo de Fiedler consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones líder-miembro pueden ser buenas o malas, la estructura de la tarea puede ser alta o baja y la posición de poder puede ser fuerte o débil.

Fiedler sostiene que mientras mejores sean las relaciones líder-miembro, más altamente estructurado será el trabajo y más fuerte será la posición de poder, más control o influencia tendrá el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (donde el líder tendría una gran cantidad de control) podría involucrar a una gerente de nómina que sea respetada y cuyos subordinados tengan confianza en ella (buenas relaciones líder-miembro), cuyas actividades a ser realizadas -tales como el cálculo de los salarios, la firma de cheques y la elaboración de informes- sean específicas y claras (alta estructura de la tarea) y cuyo trabajo proporcione una considerable libertad para recompensar y castigar

a sus subordinados (fuerte posición de poder). Por otro lado, una situación desfavorable podría ser un jefe desagradable de un equipo de recaudación de fondos.

TEORIAS FUNCIONALISTA O SITUACIONAL

En estos enfoques no eran ya los rasgos de la personalidad sino la propia conducta del líder, la que se convertía en objetivo principal del análisis o estudio.

Con el progresivo abandono de las teorías personalistas surge una nueva explicación del liderazgo para superar las incongruencias de este enfoque. El peso explicativo pasa de la personalidad del líder (lo que es) a la conducta (lo que el líder hace).

Este nuevo enfoque considerará las situaciones en las que se encuentran los grupos, es decir, la estructura de los mismos, tipo de tarea que realizan, objetivos, metas, necesidades, entre otros, y como el líder se adaptará para realizar las funciones que acerquen al grupo a los resultados para los que se ha formado. El que esa situación y esas funciones sean distintas implica que aparezca un tipo de liderazgo distinto de un grupo a otro. Así pierden importancia los rasgos de la persona o personas que van a ocupar el puesto de dirigir e impulsar al grupo hacia sus objetivos, cobrando fuerza el estilo y las funciones que tendrán que adoptar.

El desarrollo de estos estudios coincide con el auge del conductismo. Tuvieron sus principales representantes en las investigaciones realizadas en la Universidad de Estatal Ohio y en los estudios de la Universidad de Michigan citados en:

Las investigaciones desarrolladas en la Universidad Estatal de Ohio (1950) se centraban en intentar identificar las distintas conductas desarrolladas por los líderes, pero en este caso se desarrollaron a partir de la observación de situaciones reales. En el primero de los dos estudios que se realizaron en esta Universidad, bajo la dirección de Hemphill (1956) y Fleishman (1951), Stodgill, Shartle, Pepinsky (Sánchez, Vázquez, J.F en "Liderazgo: Teorías y aplicaciones" (2010)) Se trató de identificar las diferentes conductas llevadas a cabo por los líderes. Para ello se elaboraron cuestionarios. Estas diferentes

conductas fueron agrupadas en dos dimensiones o dos tipos de conductas, que se denominaron como iniciación de estructura y consideración.

Iniciación de estructura: el líder proporciona las estructuras necesarias para que se realicen las tareas, organiza y define las actividades del grupo y su relación con el mismo. Consideración: el líder tiene una conducta que lleva a los subordinados a tener una relación con este de confianza, amistad, respeto y cordialidad. Aquellas conductas del líder en las cuales trata de ser receptivo a las expectativas, sentimientos y necesidades de las personas que lidera al establecer una confianza mutua.

La teoría situacional de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial. Este modelo -llamado teoría del liderazgo situacional- se ha utilizado como un instrumento eficaz de entrenamiento en compañías como las mencionadas en Fortune 500: Bank America, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; también ha sido ampliamente aceptado, en todos los servicios militares. La teoría ha pasado por una evaluación limitada para probar su validez, es tomada en consideración debido a su amplia aceptación y a su fuerte atracción intuitiva.

El liderazgo situacional utiliza las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder: comunicar, vender, participar y delegar. Éstas se describen a continuación:

- Comunicar (tarea alta-relación baja). El líder define los papeles y señala a la gente que, cómo, cuando y dónde hacer varias tareas. Enfatiza el comportamiento directivo.
- Vender (tarea alta-relación alta). El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

- Participar (tarea baja-relación alta). El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, siendo el principal papel del líder facilitar y comunicar.
- Delegar (tarea baja-relación baja). El líder proporciona poca dirección o apoyo.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño de investigación:

La presente investigación es de tipo descriptiva sobre los efectos del liderazgo en la organización en la rotación de personal y mediante ésta se diseñará en base a investigaciones ya realizadas sobre los diferentes tipos de liderazgo un curso de capacitación donde el participante tendrá la oportunidad de desarrollar y/o reforzar características positivas del liderazgo, las cuales repercuten directamente en la rotación del personal operativo a su cargo.

Se seleccionará un grupo piloto de 10 empleados de una empresa de giro gasolinero quienes tienen a su cargo 15 empleados operativos aproximadamente. Los participantes del curso se seleccionarán en base al porcentaje elevado de rotación observado en los últimos 6 meses.

Variables

Dependiente:

- Rotación de personal: número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto, de esta misma definición se deduce que no se debe de considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen y que no son substituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa.

Independiente:

- Estilos de liderazgo: relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten, afirma que los líderes deben crear una visión convincente del futuro que resulte atractiva para los seguidores y formular estrategias de largo plazo que produzcan los cambios necesarios para realizar esa visión.
- Capacitación: La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas

de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

- La comunicación: informal es la directa entre dos o más personas que tengan relación; y la comunicación formal es la que ocurre entre una persona que representa a una organización lucrativa o no lucrativa y una u otras más. (Schiffman, 1991).
- La motivación: son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. La motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Participantes

Personal operativo y mandos medios (líder de estación).

Escenario

Personal operativo y supervisores de 10 estaciones con mayor rotación de personal dentro de la organización expendedora de combustible.

Procedimiento

- d) Desarrollar curso de capacitación
- e) Presentar la propuesta a Jefe de RRHH
- f) Solicitar autorización para implementar el curso
- g) Seleccionar muestra piloto
- h) Citar al personal al curso

- i) Aplicar encuestas informativas
- j) Exposición del curso.
- k) Reaplicar encuestas.
- l) Realizar informe de resultados a corto y mediano plazo.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE TRABAJO

Nombre del Proyecto:

Propuesta de capacitación a mandos medios para implementar un estilo de liderazgo que disminuya el índice de rotación del personal operativo.

Contextualización:

La empresa dedicada al giro gasolinero de la cual se hablará en este proyecto tiene como objetivo principal ofrecer calidad en el servicio al cliente y su desarrollo el último año ha sido de un 80% aproximadamente en la república mexicana, con un mayor crecimiento en Nuevo León y Choahuila.

Definir problemática:

La rotación en esta empresa es un punto clave que es necesario focalizar y atender ya que influye directamente en la productividad, la calidad de servicio al cliente y el gasto en mano de obra a causa de vacantes.

Metas:

Contar con mandos medios capacitados en competencias que apoyen la retención del personal operativo.

Objetivos:

Desarrollar curso de capacitación sobre competencias en liderazgo basado en investigaciones previas.

Tomar un grupo piloto de mandos medios para la implementación del curso.

Evaluar las competencias de los mandos medios, mediante una escala previa y posterior a la capacitación.

Realizar análisis de rotación previa y posterior a la capacitación.

Desarrollo de estrategia:

Implementar un curso piloto a mandos medios para realizar una comparación previa y posterior de sus competencias como líderes. Comunicar en tiempo y forma a los mandos medios el horario en que se impartirá el curso teniendo como apoyo al personal del departamento de capacitación. Posterior al curso realizar una comparación de las competencias obtenidas con el nuevo porcentaje de rotación.

Etapas	Acción	Indicador	Cronograma	Evidencia
Desarrollar curso de capacitación a líderes.	Utilizar fuentes confiables y estudios recientes sobre liderazgo. Realizar curso y dinámicas de trabajo.	100% Presentación y materiales.	5 sesiones de 4 horas c/u.	Información teórica y práctica del curso.
Tomar un grupo piloto de mandos medios e implementar curso.	Seleccionar los líderes que tienen mayor porcentaje de rotación en sus subordinados. Citar e impartir curso.	100% capacitación.	1 semana para convocar al curso.	Lista de asistencia Reporte de rotación.
Evaluar competencias previas y posteriores al curso.	Aplicar encuesta para identificar competencias (previa y posterior al curso).	100% encuestas	15 minutos para aplicar escala previamente y posterior al curso. Y aplicarla nuevamente 2 meses después.	Escalas en físico contestadas. Reporte comparativo de competencias previas y posteriores.
Plan de Seguimiento				
Evaluar a corto y mediano plazo los resultados de la capacitación a mandos medios y su impacto en la retención del personal. Continuar de manera permanente la capacitación realizando mejora continua en el programa.				

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El área principal que se recomienda reforzar en este trabajo es la capacitación a aquellos que tengan a su cargo parte del personal operativo. Que éstos líderes puedan reconocer y desarrollarlas

La Capacitación laboral para que sea fructífera y tenga un efecto en la reducción de costos debe seguir un plan ordenado de diseño y aplicación.

Se recomiendan talleres, cursos o capacitaciones en:

- Liderazgo
- Comunicación.
- Motivación

Utilizar también la encuesta de salida nos aporta información de aquellos factores que influyen en la rotación y nos permite focalizarlos para actuar y realizar modificaciones. Se recomienda realizar una encuesta de salida que responda con preguntas como:

¿Qué fue lo que te causo mayor inconformidad en tu trabajo en esta empresa?

¿Cuál es la razón por la que no te sentiste a gusto trabajando con nosotros?

¿Qué aspectos crees que se deberían cambiar para mejorar?

Para impulsar la motivaciones es importante tener un reconocimiento constante por ejemplo: Beneficios como empleado del mes en base a cumplimiento de factores, reforzadores positivos, premios por calidad, bonos por productividad, etc.

Mi aprendizaje

La mayoría de las organizaciones hacen un gran esfuerzo por brindar un ambiente laboral positivo a fin de lograr una mayor productividad y eficiencia. Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización. Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización.

Un buen nivel de comunicación, respeto mutuo, sentimientos de pertenencia, atmósfera amigable, aceptación y ánimo mutuo, junto con una sensación general de satisfacción, son algunos de los factores que definen un clima favorable a una productividad correcta y un buen rendimiento. Por lo cual, es tarea del líder crear y desarrollar un clima en el que cada uno de todos los miembros del equipo tenga un máximo de oportunidades para alcanzar el éxito.

Referencias bibliográficas

- Ambrona & Lopez-Pérez (2010). ¿Qué hace diferente a un líder?: Un enfoque desde la Psicología Positiva. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*. 13 (1). 175-185. Recuperado el día 05 de Octubre de 2012.
- Bahamondes, J. (2010) *El perfil de un líder*. Colombia. Christian Editing, Inc.
- Cameron (2012) *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*.
- Cuadra, A. & Veloso Besio, C. (2007) *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. *Revista Universum* 2 (22). 40-56.
- Daft, (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. (3ª ed.) México: Editorial Thomson.
- Dianine-Harvard, A. (2010). *Perfil del líder*. España: Ediciones Palabra.
- Edel, R., García, A., Casiano R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. 1
- Feldman, L., Avellan, M. & Lugli, Z. (2012) *Percepción del ambiente laboral y variables personales en gerentes venezolanos*, *Anales de la Universidad Metropolitana*. 12 (2). 145-166.
- Flores, R., Abreu, J.L. & Badii, M. H. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.
- Alles, M. (2009) *Como ser un buen jefe en 12 pasos*. México: Ediciones Granica México.
- Alves (2000) *Liderazgo y Clima Organizacional*. *Revista de Psicología del Deporte*. 9 (12) 123-133. Recuperado el día 05 de Octubre de 2012.
- French, W. & Bell C. (1995) *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de la Ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización*. (5ª ed.) Mexico: Editorial Prentice-Hall.

- Galpín, T. (1998) La cara humana del cambio. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Goleman, D. (2006) Inteligencia Social: La nueva ciencia de las relaciones humanas. España: Editorial Kairós.