

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**LA CONFIANZA ORGANIZACIONAL Y SU MEDIACIÓN ENTRE EL
LIDERAZGO Y LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN EN LA CADENA DE
RESTAURANTES LA PROA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

KARINA JANET SAAVEDRA LLUNCOR

ASESOR

Linda Marita Cruz Pupcuhe

<https://orcid.org/0000-0002-8600-8032>

Chiclayo, 2020

**LA CONFIANZA ORGANIZACIONAL Y SU MEDIACIÓN
ENTRE EL LIDERAZGO Y LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN EN
LA CADENA DE RESTAURANTES LA PROA**

PRESENTADA POR:

KARINA JANET SAAVEDRA LLUNCOR

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Camilo Girón Córdova

PRESIDENTE

Luis Ubillús Ubillús

SECRETARIO

Linda Marita Cruz Pupuche

ASESOR

Dedicatoria

Dedico este logro a mi hijo Samuel Zuñiga Saavedra, un pequeño precioso que me alumbra mis días y transforma mi vida.

A ti pequeño, recuerda que nunca hay que rendirse, existe un orden para lograr lo que deseas, si no lo puedes hacer en el tiempo adecuado; no desmayes que nunca es tarde para lograr tus objetivos. El esfuerzo, la responsabilidad, el compromiso y el respeto siempre deben primar en las personas.

La vida está llena de obstáculos y pruebas; solo tú eres dueño de lo que deseas lograr. Quedarse en la zona de confort solo es una decisión.

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a Dios porque sin él no estuviera disfrutando de muchas bendiciones, fue mi soporte en todo momento.

Agradecimiento especial al profesor Marco Arbulú por su inmensa dedicación como asesor, una persona que siempre está dispuesto apoyar.

Agradecerle a Rafael Tragodara por permitirme realizar el trabajo de investigación en su empresa.

Agradecimiento aquellas personas que estuvieron en este proceso directa e indirectamente y formaron parte de mi logro profesional, aquellos que sumaron y me ayudaron a no rendirme, la cual me enseñaron el valor del compromiso y el amor. Gracias por todo.

Resumen

En la investigación se buscó evaluar la participación de la confianza organizacional en la relación existente entre el liderazgo la intención de rotación en los colaboradores. El objetivo fue determinar el papel mediador de la confianza organizacional entre el liderazgo y la intención de rotación de los colaboradores de la cadena de restaurantes “La Proa. La investigación fue cuantitativa de nivel explicativa y tipo aplicada. Tuvo un diseño no experimental de corte transversal. El instrumento que se utilizó es un cuestionario a través de la técnica de la encuesta y fue aplicado a los 50 colaboradores. La confianza vertical se evaluó mediante cuatro ítems que corresponden a una adaptación de Huff y Kelly (2003). La confianza horizontal se midió mediante cuatro ítems que corresponden a una adaptación de McAllister (1995). Para la variable liderazgo se empleó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S desarrollado por Bass y Avolio (1992) y contiene 22 preguntas dividido en tres dimensiones liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo Laissez-faire y el cuestionario de intención de rotación laboral de Roodt (Jacobs & Roodt, 2008). Contiene 14 ítems (variable unidimensional). Se logró evidencias de mediación parcial, pues el liderazgo tiene efecto en la intención de rotación de manera directa pero también a través de la confianza, lo que implica que se puede generar un impacto en la intención de rotación únicamente considerando los estilos de liderazgo y estableciendo las pautas para mejorar la percepción de los trabajadores de modo que se reduzca la intención de rotación.

Palabras clave: confianza organizacional, liderazgo, intención de rotación, colaboradores, mediador

Clasificaciones JEL: M1, M10, M12

Abstract

The research sought to evaluate the participation of organizational trust in the relationship between leadership and the intention to rotate collaborators. The objective was to determine the mediating role of organizational trust between the leadership and the rotation intention of the employees of the restaurant chain "La Proa. The investigation was quantitative of explanatory level and type applied. It had a non-experimental cross-sectional design. The instrument that was used is a questionnaire through the survey technique and was applied to the 50 collaborators. Vertical confidence was assessed using four items corresponding to an adaptation of Huff and Kelly (2003). Horizontal confidence was measured using four items corresponding to an adaptation by McAllister (1995). For the leadership variable, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S questionnaire developed by Bass and Avolio (1992) was used and contains 22 questions divided into three dimensions: transformational leadership, transactional leadership and Laissez-faire leadership, and the questionnaire of intention of labor rotation. by Roodt (Jacobs & Roodt, 2008). Contains 14 items (one-dimensional variable). Evidence of partial mediation was obtained, since leadership has an effect on the intention to rotate directly but also through trust, which implies that an impact on the intention of rotation can be generated only considering leadership styles and establishing the guidelines to improve the perception of the workers so that the intention of rotation is reduced.

Keywords: organizational trust, leadership, rotation intention, collaborators, mediator

JEL Clasifications: M1, M10, M12

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción.....	10
II. Marco Teórico	14
2.1. Antecedentes:	14
2.2. Bases teórico-científicas:	17
Confianza organizacional	17
Liderazgo.....	18
Intención de rotación	21
III. Metodología.....	23
3.1. Tipo y nivel de investigación:	23
3.2. Diseño de investigación:	23
3.3. Población, muestra y muestreo:	23
3.4. Criterios de selección:	23
3.5. Operacionalización de variables	24
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:	27
3.7. Procedimientos:.....	34
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos:	34
3.9. Matriz de consistencia:	35
3.10. Consideraciones éticas:	39
IV. Resultados y discusión	40
4.1 Resultados descriptivos	40
4.2 Análisis de la confianza organizacional y su percepción en los colaboradores	42
4.5 Discusión.....	47
V. Conclusiones	50
VI. Recomendaciones	51
VII. Lista de referencias	52
VIII. Anexos	56

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables	24
Tabla 2 Análisis de fiabilidad.....	28
Tabla 3 Prueba de KMO - Confianza.....	28
Tabla 4 Prueba de KMO - Liderazgo	29
Tabla 5 Prueba de KMO - Intención de rotación	29
Tabla 6 Varianza total explicada - Confianza	29
Tabla 7 Varianza total explicada - Liderazgo	30
Tabla 8 Varianza total explicada – Intención de rotación.....	31
Tabla 9 Matriz de componente rotado - Liderazgo	33
Tabla 10 Matriz de consistencia.....	35
Tabla 11 Nivel de Liderazgo.....	40
Tabla 12 Nivel de confianza.....	40
Tabla 13 Nivel de intención de rotación	41
Tabla 14 Análisis de correlación.....	44
Tabla 15 Resumen del modelo – Influencia del liderazgo sobre Confianza.....	45
Tabla 16 Resumen del modelo - Efecto del liderazgo y confianza en la intención de rotación	45
Tabla 17 Resumen del modelo - Efecto del liderazgo en la intención de rotación.....	46
Tabla 18 Efecto de mediación.....	46

Índice de figuras

Figura 1 Modelo conceptual.....	22
Figura 2 Promedios por variables.....	41
Figura 3 Dimensiones de la Confianza	42
Figura 4 Dimensiones del Liderazgo	43

I. Introducción

En el entorno laboral existen personas que sobresalen por sus capacidades y habilidades y una de ellas es el liderazgo, conceptuado como un conjunto de destrezas y capacidades que tiene un trabajador para guiar a sus demás compañeros dentro de la empresa.

El diario Gestión (2014) manifestó que un estudio realizado por una empresa peruana arrojó que el 45% de los colaboradores admiten que se desempeñarían mejor si sus jefes fueran más accesibles y amables con el trato. Este estudio resalta que en las empresas peruanas debería existir un modelo nuevo de liderazgo para lograr que los trabajadores estén más comprometidos con sus labores. Asimismo, el Perú es uno de los países que se caracteriza por presentar una de las más altas tasas de rotación de personal (15%) a nivel de América Latina, donde el porcentaje anual oscila entre 5 % y 10 % demostrando que, durante estos últimos años existe un problema en el país para evitar la rotación laboral. Además, menciona que esta rotación crea enormes sobrecostos a las organizaciones (IPSOS, 2014).

Munir y Khalili (2016); Bellon et al. (2017) refieren que los estilos de liderazgo pueden influir sobre el desempeño, la confianza y la intención de rotación en los trabajadores. El liderazgo es el más apreciado en la actualidad ya que accede a una transformación reveladora en la organización mediante su recurso humano alcanzando resultados óptimos (Araneda et al., 2016). El diario Gestión (2014) informó que el 53% de líderes principalmente los líderes de las empresas promueven un entorno laboral sano, también, refieren que los líderes impulsan a sus seguidores a ser mejores personas logrando como consecuencia un sentido de pertenencia erradicando la intención de rotación y exista, además, más rendimiento en la empresa.

También, el liderazgo es la clave para que las organizaciones disminuyan sus altas tasas de rotación, pues como se sabe la falta de liderazgo es una de las principales causas para que los trabajadores ejecuten una desvinculación voluntaria. Un líder fomenta relaciones interpersonales y contribuye a aumentar la confianza siendo la confianza un componente importante en la construcción de las relaciones humanas (Solajà et al., 2016). Acosta, Torrente, Llorens y Salanova (2015) refieren que la confianza organizacional es uno de los constructos que contribuye a mejorar las empresas junto al liderazgo. También resaltan que las organizaciones necesitan colaboradores que confíen en los directos y en sus compañeros de trabajo.

Se ha analizado que muchos trabajadores renuncian a sus empleos en menos de un mes, los factores que influyen son: la carga laboral, remuneración muy baja, conflictos laborales, explotación laboral, horas extras no remuneradas, falta de confianza entre otros. Esta actitud se presenta más en los jóvenes que empiezan en el mundo laboral.

La cadena de restaurantes “La Proa” ha sido elegida para llevar a cabo la presente investigación. Sus locales se encuentran ubicadas en la ciudad de Chiclayo y Pimentel, contando con 50 colaboradores en ambas sedes. Para la aplicación del instrumento se tomó en cuenta a los 50 trabajadores que se hallaban laborando en ese momento. Aplicándose la encuesta en ambas sedes.

El análisis de la problemática de la empresa se recabó por medio de métodos cualitativos como son la entrevista (en este caso al administrador de la empresa, el señor Rafael Tragodara y a través de la observación en los locales mencionados. Los problemas que se suscitan con mayor frecuencia en ambas sedes producto de la información recabada, es entre otros, es el poco deseo del personal de seguir trabajando en el restaurante, desanimando al resto de compañeros y a la empresa pues si llegan a irse significaría que los colaboradores deben cubrir otros puestos que no estaban designados, generando malestar y una desorganización en el desarrollo de sus tareas diarias y a la empresa un atraso en su productividad, quedando sin personal para la atención de cocina, barra y del área administrativa. El deseo de irse se debe a diversas razones: El salario, la carga laboral, los horarios rotativos, la relación con su jefe o compañeros y sobre todo la falta de confianza en sus compañeros y en su líder. Este último año se ha percibido con mayor notoriedad el deseo de renunciar a la empresa siendo este un factor de preocupación para la organización.

En la actualidad se puede observar que las empresas contratan y capacitan empleados para que puedan desarrollar las tareas necesarias en la generación de ingresos para la organización. Las organizaciones dependen de sus trabajadores para alcanzar los logros, pero éstos pueden truncarse por diversas razones, insatisfacción laboral, desmotivación, mejor oportunidad laboral en otra compañía, jubilación o continuar su educación, son precisamente estas razones los que motivan a que incremente los índices de rotación. Es el caso de la empresa en estudio, pues en una entrevista semi estructurada realizada a su representante el señor Rafael Tragodara pudo brindar información valiosa la misma que manifiesta problemas de rotación de personal, con un índice del 30% anual, teniendo que contratar colaboradores nuevos y de esta manera afecta la productividad de la empresa y la

performance de los trabajadores, en tanto deberán pasar por una curva de aprendizaje y algunas capacitaciones hasta que logren estar en un nivel óptimo de aprendizaje para que no merme su desempeño. Cuando existe una excesiva rotación de personal, existen diversos elementos que intervienen en la desvinculación del personal con la organización, esto podría deberse en parte a la deficiente gestión del recurso humano.

Con lo argumentado, se propone la siguiente pregunta de investigación ¿La confianza organizacional mediará la relación entre el liderazgo y la intención de rotación de los colaboradores de la cadena de restaurantes “La Proa”?

El objetivo general del presente estudio es determinar si la confianza organizacional cumple un papel mediador entre el liderazgo y la intención de rotación de los colaboradores de la cadena de restaurantes “La Proa” y se considera como específicos: Medir el nivel de confianza, los niveles de intención de rotación y el tipo de liderazgo que más predomina en la organización, además de encontrar si el liderazgo influye en la intención de rotación y en la confianza organizacional, asimismo, se busca determinar si la confianza organizacional influye en la intención de rotación de los colaboradores de la cadena de restaurantes “La Proa”

Es esencial evidenciar la relación que pudiera existir entre la confianza organizacional, así como del liderazgo y la intención de rotación pues aportaría evidencia apreciable para los gerentes que dirigen una organización. Se resalta también que ha aumentado el interés en el estudio de estas variables a medida que las empresas han ido cambiando, por lo tanto, se requiere más investigaciones.

El rol mediador de la confianza organizacional en la relación entre el liderazgo y la intención de rotación contribuirá a la literatura pues esta información es escasa en restaurantes. Además, para la empresa será importante conocer los resultados porque permitirá entender mejor el entorno laboral, así como conocer los estilos de liderazgo predominantes y desarrollar estrategias para disminuir las altas tasas de rotación. Asimismo, para los trabajadores es importante apreciar que la empresa genera interés hacia ellos. Este estudio favorecerá a los colaboradores para que conozcan en qué pueden mejorar a nivel profesional y poder entablar una mejor relación entre empresa y colaboradores optimizando los resultados y cumplir con las metas de la organización.

La investigación está dividida en capítulos, en el capítulo uno se efectuó una introducción a la temática propia de la investigación, en el capítulo dos se abordan los antecedentes y bases teóricas relacionadas con el tema de estudio, el capítulo tres plantea

la metodología utilizada, en el capítulo cuatro se muestran los resultados del análisis efectuado así como la discusión, en el capítulo cinco y seis se efectuaron las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación, en el capítulo siete y ocho se consideró las fuentes bibliográficas y anexos que fueron de utilidad en el estudio.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes:

Cabe resaltar que no existen investigaciones similares al trabajo de investigación. Sin embargo, existen trabajos que se relacionan, aunque son escasos.

Pedraza, Lavin, Delgado y Bernal (2015) en su investigación identificaron las prácticas de liderazgo en empresas del sector comercial en Tamaulipas (México). Se aplicó un cuestionario revisado por expertos a una muestra de 84 gerentes, además, se usó el análisis factorial exploratorio para identificar la estructura subyacente de las prácticas de liderazgo. Los datos fueron analizados con estadística descriptiva, prueba t y ANOVA. Se identificó que las cinco dimensiones del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) que están presentes en el ejercicio de liderazgo de la gerencia comercial de las empresas analizadas fueron: desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón.

Tremblay, (2015) efectúa un trabajo para conocer si las percepciones de imparcialidad y la confianza del líder median la relación entre el estilo liderazgo, compromiso y rotación. El trabajo consideró a las fuerzas canadienses, personal (n = 1,443). Se utilizó el análisis de correlación y los modelos de ecuaciones estructurales. Se brindó apoyo al modelo de mediación propuesto. Sin embargo, la influencia del liderazgo transaccional en compromiso y rotación se debió a su influencia directa. mientras que la influencia del liderazgo transformacional en estos resultados se basó en su influencia directa e indirecta en ambas percepciones de imparcialidad y la confianza del líder. Por lo tanto, parece que ambos tipos de estilo de liderazgo influyen en el compromiso y rotación, pero el mecanismo a través del cual se producen sus efectos puede ser distinto.

Hemdi y Nasurdin, (2015), estudiaron las variables que pueden ser predictivas de intenciones de rotación de los empleados del hotel. La influencia de la confianza en la organización como mediador también se examina la relación propuesta. Un total de 380 empleados operativos de 5 estrellas fueron encuestados.

Los hoteles completaron los cuestionarios. Se utilizó un análisis de regresión jerárquica para probar las relaciones hipotetizadas en el modelo. La mayoría de las hipótesis fueron apoyadas. Se sugiere que para mejorar la confianza

de los empleados en la organización y, posteriormente, para reducir las intenciones de cambio, los hoteles deben continuar brindando programas de capacitación y desarrollo a sus empleados, realizar sistema de evaluación justa y formal, y proporcionar un amplio y claro avance profesional a sus empleados.

Cheng, Bartram, Karimi y Leggatel (2016) examinaron el papel del liderazgo transformacional en el desarrollo de la identidad social y su impacto posterior en el clima del equipo, la intención de irse, el agotamiento y la calidad de la atención. Los datos para este estudio transversal se obtuvieron de una muestra de 201 trabajadores. Los resultados ilustran que la identificación social parece ser el mecanismo psicológico a través del cual el liderazgo transformacional afecta los resultados importantes de los empleados, incluida la calidad percibida de la atención.

Kashyap & Rangnekar, (2016), en su estudio tuvieron como objetivo examinar el impacto del estilo de liderazgo de servicio, sobre las intenciones de rotación de los empleados mediante la investigación de los efectos de mediación secuenciales de la percepción de la marca del empleador y el nivel de confianza que los subordinados tienen en sus líderes. Los resultados del estudio se obtuvieron mediante el análisis de los datos recopilados de 253 empleados. Los resultados apoyan plenamente las hipótesis propuestas, en el estudio, que ilustra que el estilo de liderazgo de servicio percibido está asociado negativamente con intenciones de rotación de empleados. Además del liderazgo de servicio, la relación de intención de rotación está mediada secuencialmente por la percepción de la marca del empleador y el nivel de confianza que tienen los subordinados en sus líderes. El estudio también encontró que sólo el estilo de liderazgo de servicio seguido por los líderes no era suficiente para influir directamente. La percepción de la marca surgió como un mecanismo importante que ayudó a los líderes servidores a ganar la confianza de sus seguidores.

Asimismo, (Ariyabuddhiphongs & Kahn, 2017), consideran que los gerentes inmediatos son el predictor número uno del volumen de negocios de los empleados. El estilo de liderazgo transformacional de los gerentes inmediatos podría reducir la intención de rotación a través de la confianza de los empleados en su gerente y su desempeño laboral percibido. Este estudio se efectuó en 187 empleados de cafés en Bangkok, se planteó la hipótesis de que el liderazgo transformacional permite predecir negativamente la intención de rotación y que la confianza y el

desempeño en el trabajo mediarían la relación entre Liderazgo transformacional e intención de rotación. Se tuvo como resultado que el liderazgo transformacional parece tener un impacto para reducir la intención de rotación y las organizaciones pueden beneficiarse de programas de desarrollo para inculcar liderazgo transformacional.

Singh y Sanjeev (2017) resaltaron que, en la situación actual, donde las empresas de la India enfrentan una trayectoria de alto crecimiento, obtener buenos talentos y retenerlos es cada vez más difícil. La gestión del talento y el aprovechamiento de los posibles líderes se está convirtiendo en una de las responsabilidades clave de los gerentes de recursos humanos, aunque, el desarrollo del liderazgo siempre ha sido calificado como la necesidad más importante de las compañías de IT, carece de una dirección adecuada por parte de la administración de alto nivel. Para abordar esta brecha, es pertinente que la gerencia conozca los factores que afectan la gestión del talento y el desarrollo del liderazgo dentro de la empresa. El énfasis básico de este trabajo fue analizar los factores que influyen en el talento gestión en la organización de IT y también para comprender el impacto de la gestión del talento en el desarrollo del liderazgo. El estudio fue de carácter descriptivo y exploratorio. Para identificar los factores que influyen en la gestión del talento se utilizó el análisis factorial y el análisis de regresión. La identificación potencial, la retención de empleados y las recompensas contribuyen significativamente al desarrollo del liderazgo. También, mencionaron que existe una relación positiva entre la gestión del talento y el desarrollo del liderazgo.

Dietz y Den (2017) realizaron una investigación en Australia cuyo propósito fue examinar en qué medida la práctica de la confianza refleja los elementos esenciales del concepto confianza organizacional. Esta investigación intenta contribuir al desarrollo de medidas más fuertes para el complejo constructo multidimensional de confianza organizacional. En total se encontraron 14 medidas: Las diferentes formas que la confianza puede tomar, el contenido del juicio de confianza, las fuentes de evidencia para la confianza, la identidad del referente y los diferentes grados de confianza cualitativos.

Pravichai & Ariyabuddhiphongs, (2018) participaron de un estudio, evaluaron las relaciones entre el liderazgo transformacional, el discurso correcto, la confianza en el líder, y la intención de la facturación. El liderazgo transformacional fue definido como el proceso por el cual los seguidores se inspiran para lograr más de lo originalmente esperado. El discurso correcto como abstención de mentir, hablar maliciosamente de otros, usando malas palabras y participando en conversaciones ociosas; confiar en los líderes como la creencia de los subordinados y confiar en sus gerentes; y la intención de rotación como la idea de dejar el trabajo y la organización, fueron analizados. En un estudio realizado entre 164 empleados bancarios en Bangkok, Tailandia, se halló que el habla correcta y confianza en el líder estaba mediado por los efectos del liderazgo transformacional para reducir la intención de rotación. Los resultados del estudio apoyan las leyes budistas del karma que establecen que las buenas acciones devuelven buenos resultados e indican la necesidad de líderes organizacionales para practicar el discurso correcto.

2.2. Bases teórico-científicas:

Confianza organizacional

La confianza organizacional se valora como otro componente esencial en el Modelo HERO (Modelo de organizaciones sanas y resilientes); se trata de una variable psicosocial incluido en el elemento “trabajadores saludables” (Acosta, Salanova & Llorens, 2011).

En el modelo HERO (Modelo de organizaciones sanas y resilientes) la confianza organizacional incluye dos dimensiones:

Confianza vertical, el grado en que los colaboradores confían en los actos de la empresa donde laboran (Acosta, Salanova & Llorens, 2011).

Confianza horizontal, el grado en que los trabajadores confían en los demás colaboradores, confían en lo que realizan y gozan estar con ellos (Acosta, Salanova & Llorens, 2011).

Asimismo, Acosta, Salanova y Llorens (2011) consideran la confianza organizacional como la voluntad de los trabajadores a ser sensibles a los actos de su empresa, sin que los trabajadores tengan control en estos actos y comportamientos.

Tan y Lim, (2009) plantean un modelo de confianza organizacional que se orienta en dos niveles: los compañeros de trabajo y la empresa. Además, admiten la confianza entre los compañeros de trabajo (confianza horizontal) como la voluntad de un individuo a ser vulnerable a los actos de compañeros de trabajo cuya actitud y acciones no puede controlar.

A nivel grupal, la confianza organizacional se considera un fenómeno global. Al interactuar dentro de su grupo, es más factible que los individuos desarrollen apreciaciones, perspectivas y pautas de conducta compartidas con sus compañeros de equipo, y mediante estas interacciones, es posible que los miembros del equipo desarrollen apreciaciones de confianza compartidas (Costa & Anderson, 2011).

Por otro lado, la confianza se caracteriza por ser benevolente, es decir, hay reciprocidad entre los colegas de una empresa. El término para instituir la confianza organizacional contiene la coexistencia de valores comunes a las personas, éstos pueden ser incorporados a sus objetivos comunes. Asimismo, la confianza construye nuevas relaciones entre diversas organizaciones (Phillips, Lawrence y Hardy, 2000).

Liderazgo

El liderazgo expresa la capacidad de uno para determinar que otros participen de cierta manera, siendo un proceso de orientación de algunas personas por medio de la comunicación y las convicciones y un conjunto de elementos que se refieren a la confianza en las personas que van en la misma dirección, la misión del sistema analizado, la decisión colectiva y la motivación de los recursos humanos (Raducan & Raducan, 2014).

El papel de los líderes, de las personas influyentes, es el de ser mediador entre la opinión de un grupo.

Los líderes tienen autonomía en el proyecto del grupo, representan puntos cruciales de comunicación dentro de un grupo. La comunicación es una característica importante de los grupos, junto con la autoorganización, la conformidad, la unidad, la eficiencia, etc. (Raducan & Raducan, 2014).

El liderazgo es una parte de la administración, es la capacidad de convencer a los demás para que busquen alcanzar objetivos definidos, da coherencia a un grupo y lo motiva a alcanzar metas.

Las actividades de gestión, tales como: planificación, organización y toma de decisiones, son gérmenes inactivos hasta que el líder libera el poder de la motivación en las personas y las guía hacia ciertos objetivos. Los líderes están presentes en los terrenos de la organización (imaginando que tiene una estructura piramidal), su papel esencial es el de influencia humana directa, dentro de la actividad del grupo (el líder está relacionado con la actividad del grupo, tanto el líder formal como el informal (Jacob & Cismaru. (2002).

El liderazgo resuelve el problema de los cambios. Una de las razones por las cuales el liderazgo se ha vuelto tan importante últimamente es el hecho de que el mundo de los negocios se ha vuelto cada vez más complejo y volátil. Los cambios tecnológicos repentinos, el crecimiento en la competencia internacional, la irregularidad de los mercados, la sobreproducción en industrias, lo frágil en el cártel del petróleo, la manipulación de las acciones en los mercados de valores, los cambios demográficos en los mercados de mano de obra son algunos de los factores que contribuyen a estos cambios. Los cambios importantes son cada vez más importantes para sobrevivir y competir de manera eficiente en este nuevo entorno. Más cambios requieren más liderazgo (Raducan & Raducan, 2014).

El líder dirigirá la organización mediante cambios constructivos, comenzando con la creación de una imagen (una visión) en el futuro, al elegir una dirección junto con las estrategias implementadas para los objetivos necesarios.

El gerente desarrolla la capacidad de cumplir su plan mediante organizar la producción y el personal: crear una estructura organizativa y proyectar nuevos puestos de trabajo; designando puestos a algunas personas calificadas, comunicando el plan a esas personas, transfiriendo responsabilidades para cumplir el plan y planear el sistema para implementarlo.

La actividad equivalente del líder es la de las personas. Esto significa comunicar la dirección de la acción a aquellas personas que pueden formar un equipo, que pueden entender el plan y que pueden participar en su cumplimiento.

Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional se define en relación con el efecto del líder sobre sus seguidores, en el que los últimos sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia los primeros y los seguidores están motivados a hacer más de lo que originalmente se esperaba (Avolio, 1999; Bass, 1985; 1998; Yukl, 1998). Bass

identificó cuatro conductas de liderazgo transformacional (Avolio, 1999; Bass & Avolio, 1992).

La influencia idealizada (carisma) despierta emociones fuertes de los seguidores y la identificación y emulación del líder (Bass & Avolio, 2001; Yukl, 1998) porque los líderes actúan como fuertes modelos a seguir para los demás (Avolio, 1994; Bass, 1998; Northouse, 2001).

También muestran estándares morales muy altos y se comportan de una manera ética, por lo que se puede contar con que hagan lo correcto (Bass y Avolio, 1994; Northouse, 2001).

La consideración individual incluye proporcionar apoyo, estímulo, entrenamiento (Avolio, 1999; Bass, 1998; Yukl, 1998), delegación, asesoramiento y retroalimentación para el uso personal (Bass & Avolio, 1992).

La estimulación intelectual aumenta la conciencia de los problemas e influye en los seguidores para ver los problemas desde un nuevo punto de vista. (Yukl, 1998). Los seguidores son estimulados a ser creativos e innovadores y también para desafiar sus propias creencias y valores y los de sus líderes y organización (Bass & Avolio, 2001). Además, se les anima a tomar riesgos intelectuales y cuestionar suposiciones (Avolio, 1994; Bass, 1998).

La motivación inspiradora incluye desarrollar y comunicar una visión atractiva (Avolio, 1994), usando símbolos e imágenes (Bass & Avolio, 2001) para enfocar los esfuerzos de subordinados, y comportamientos de modelado que se consideran apropiado (Yukl, 1998).

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se refiere a intercambios o transacciones que se basan en que los líderes discuten sus requisitos de rol con seguidores y especifiquen las recompensas que recibirá este último si cumplen con esos requisitos (Bass & Avolio, 1994, citado en Engelbrecht, 2002). Bass menciona 2 dimensiones para este liderazgo:

La recompensa contingente implica un proceso de intercambio entre líderes y seguidores en los que se intercambian recompensas específicas por el esfuerzo de los seguidores.

El líder se esfuerza por obtener un acuerdo de los seguidores con respecto a lo que se debe hacer, acompañado de un pago adecuado (Northouse, 2001) o evitación de castigo (Bajo, 1985).

La gestión por excepción (activa y pasiva) implica crítica correctiva, retroalimentación y refuerzo negativos (Northouse, 2001).

Liderazgo laissez-faire

Es un tipo de líder (realmente no es considerado liderazgo) que no desea asumir responsabilidades y evita tomar decisiones (Bass, 1998).

Intención de rotación

Según Brodie (1995), la intención de rotación laboral se asocia con diversos factores como, por ejemplo: la edad, la satisfacción laboral, la ocupación, la imagen laboral, el acatamiento de expectativas, el compromiso en la empresa, están asociadas con la intención de rotar.

Además, Harrington, Bean, Pintello y Mathews (2001) refieren que los principales factores para renunciar a un trabajo son: sentirse agotados emocionalmente, niveles bajo de satisfacción e insatisfacción con las bajas remuneraciones y escasas oportunidades de desarrollo profesional.

La intención de rotar es cuando el trabajador renuncia voluntariamente a la empresa, y en un futuro estropearían el rendimiento de la empresa, asimismo, los sentimientos absortos de los colaboradores perjudicarían su productividad (Milman, 2003).

Sousa-Poza et al. (2004) destaca que la intención de rotar es cuando la persona mantiene la posibilidad de dejar su puesto de trabajo en un determinado tiempo.

Ohana & Meyer (2011) resaltan que en diversos estudios han señalado que la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son los principales antecedentes cuando se presentan intenciones de rotar.

Modelo y cuestionario de intención de rotación laboral de Roodt (citado en Jacobs & Roodt, 2008).

Este modelo ha sido empleado en la presente investigación. El autor considera la intención de rotación como una variable unidimensional y se evalúa en 14 indicadores sobre la percepción de los trabajadores sobre sus intenciones de cambiar de organización. Dentro de los indicadores está: retirarse del trabajo actual, buscar nuevas oportunidades, soñar con un trabajo que cumpla con todas sus necesidades, ideas de emprender un nuevo negocio, sus necesidades familiares le impiden renunciar a su trabajo actual, etc.

Mediación

El análisis de mediación es un método estadístico utilizado para ayudar a responder la pregunta. en cuanto a cómo un agente causal X transmite su efecto sobre Y. ¿Cuál es el mecanismo, ya sea emocional, cognitivo, biológico o de otro tipo, por el cual X influye en Y?

El modelo de mediación más básico, el modelo de mediación simple es el que contiene dos variables consiguientes (M) e (Y) y dos antecedentes variables (X) y (M), con X influyendo causalmente en Y y M, y en forma ocasional influencia sobre Y. Un modelo de mediación simple es cualquier sistema causal en el que se propone al menos una variable X causal del antecedente que influye en un resultado de Y a través de una sola variable de intervención M.

Modelo conceptual

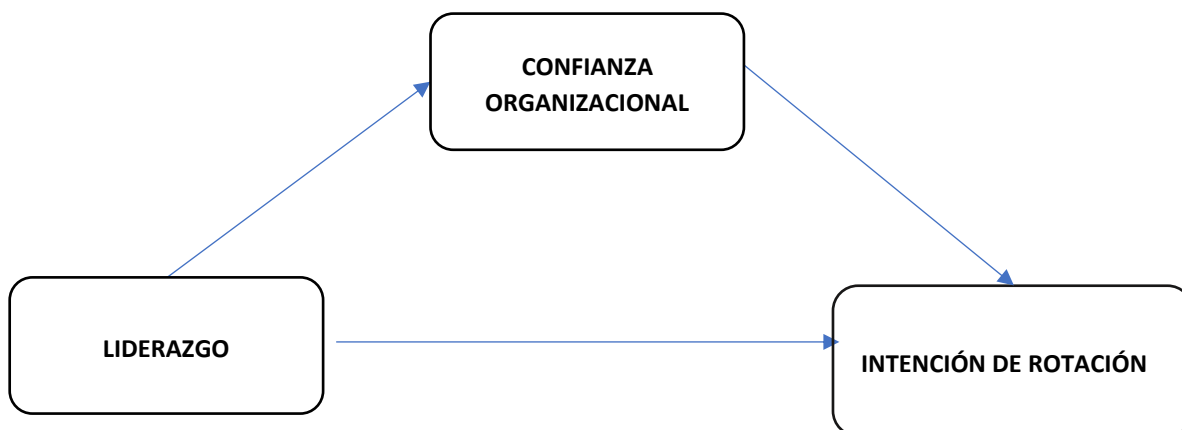


Figura 1 Modelo conceptual

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación:

- Enfoque: Fue cuantitativo, pues se emplearon las estadísticas para medir y evaluar los constructos (Confianza organizacional, liderazgo, intención de rotar).
- Tipo: Aplicada, pues se centra en la resolución de problemas en la empresa, es decir, busca la aplicación o utilización de conocimientos, desde una o varias áreas especializadas, con el propósito de implementarlos de forma práctica para satisfacer necesidades concretas, proporcionando una solución a problemas del sector social o productivo.
- Niveles: explicativa, pues se intentará probar la causalidad de las variables que se consideran en la investigación.

3.2. Diseño de investigación:

- La presente investigación fue no experimental, pues en ella no se efectuó manipulación alguna de la variable analizada.
- Así mismo la investigación fue de tipo transversal considerando que se hizo en un solo instante de tiempo.
- El estudio fue prospectivo dado que se usó fuentes primarias para la recolección de datos a analizar.

3.3. Población, muestra y muestreo:

Población: La población lo componen los 50 colaboradores (20 en Pimentel y 30 en Chiclayo) que laboran en la cadena de restaurantes.

Muestra. Fue censal. (se tomó a todos los colaboradores sin a ver cálculos de muestra)

Muestreo: Por no haber cálculo de muestra, no se realizó ningún método de muestreo.

3.4. Criterios de selección:

La población de estudio estará conformada por el 100% de los colaboradores de la cadena de restaurantes “LA PROA”, negocio al que el investigador tuvo acceso a la información en concordancia con los dueños de la empresa. Al ser una población accesible de ser medida no hubo criterios de exclusión, sino más bien que el requisito sea colaborador de la empresa.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1 Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Ítems	Técnica	Instrumento
<p>Confianza organizacional La confianza organizacional se valora como otro componente esencial en el Modelo HERO; se trata de una variable psicosocial incluido en el elemento “trabajadores saludables” (Acosta, Salanova & Llorens, 2011). Fuente: Huff y Kelly (2003). McAllister (1995).</p>	Horizontal	Podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas entre nosotros.	Encuesta	Cuestionario
		Podemos hablar libremente con los compañeros sobre posibles dificultades que tenemos en el trabajo.		
		Tendríamos un sentimiento de pérdida si uno de nosotros fuera trasladado (a otra área o empresa) y no pudiéramos trabajar juntos nunca más.		
		Si compartimos nuestros problemas con los compañeros, sabemos que ellos nos van a comprender		
	Vertical	Existe un alto grado de confianza entre la dirección y los empleados		
		Los empleados tenemos una enorme confianza en la dirección		
		Si alguien de esta empresa hace una promesa, los demás confiamos en que esta persona hará lo que esté en su mano para cumplirla		
		Se confía en que los empleados tomemos buenas decisiones		

Variable	Dimensiones	Sub dimensiones	Ítem	Técnica	Instrumento
<p>Liderazgo El liderazgo es una parte de la administración, es la capacidad de convencer a los demás para que busquen alcanzar objetivos definidos, da coherencia a un grupo y lo motiva a alcanzar metas. (Raducan & Raducan, 2014). Fuente: Bass y Avolio (1992).</p>	Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	El líder hace que los demás se sientan bien al estar cerca de él.	ENCUESTA	CUESTIONARIO
			Tienen fe completa en el líder.		
			Están orgullosos de estar asociados con el líder.		
		Motivación inspiracional	El líder expresa con unas pocas palabras lo que podrían y deberían hacer.		
			El líder ofrece imágenes atractivas sobre lo que pueden hacer,		
			El líder ayuda a otros a encontrar sentido en su trabajo.		
		Estimulación intelectual	El líder permite que piensen en viejos problemas de nuevas maneras.		
			El líder les ofrece nuevas formas de ver las cosas desconcertantes.		
			El líder hace que otros reconsideren ideas que nunca antes habían cuestionado.		
		Consideración individual	El líder ayuda a otros a desarrollarse.		
			El líder deja que otros sepan cómo cree que están haciendo.		
			El líder da atención personalizada a otros que parecen rechazados.		
	Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	El líder les dice a los demás qué hacer si quieren ser recompensados por su trabajo.		
			El líder proporciona reconocimientos / recompensas cuando otros alcanzan sus metas.		
			El líder llama la atención sobre lo que otros pueden obtener / por lo que logran.		
		Gestión por excepción	El líder está satisfecho cuando otros cumplen con los estándares acordados.		
			Mientras las cosas estén funcionando, el líder no intenta cambiar nada.		
			El líder les dice a los demás los estándares que deben conocer para llevar a cabo su trabajo.		
Liderazgo Laissez-faire	No tiene sub-dimensiones	El líder se conforma con dejar que los demás sigan trabajando de la misma manera siempre.			
		Lo que otros quieran hacer el líder lo considera bien.			
		El líder no le pide más a los demás que lo que es absolutamente esencial.			

Variable	Ítem	Técnica	Instrumento
<p style="text-align: center;">Intención de rotar Constructo unidimensional según Roodt (citado en Jacobs & Roodt, 2008).</p>	1. ¿Con qué frecuencia considera retirarse de su actual trabajo?	ENCUESTA	CUESTIONARIO
	2. ¿Con qué frecuencia echa un vistazo a los periódicos para buscar trabajo?		
	3. ¿Hasta qué punto su trabajo actual no se enfoca en sus necesidades actuales?		
	4. ¿Con que frecuencia las oportunidades para alcanzar sus objetivos más importantes en el trabajo se ven amenazadas?		
	5. ¿Con que frecuencia se comprometen sus valores personales con el trabajo?		
	6. ¿Con qué frecuencia sueña con un trabajo diferente que satisfaga sus necesidades personales?		
	7. ¿Con qué frecuencia espera con ansias su siguiente día de trabajo?		
	8. ¿Cuál es su probabilidad de que se retire su trabajo si encuentra otra oferta adecuada?		
	9. ¿Con qué frecuencia piensa en emprender su propio negocio?		
	10. ¿Con qué frecuencia únicamente sus responsabilidades familiares lo detienen a renunciar?		
	11. ¿Con que frecuencia sus intereses personales (fondo de pensión, fondo de desempleo), le impide renunciar?		
	12. ¿Con qué frecuencia se inquieta emocionalmente cuando llega a su casa después del trabajo?		
	13. ¿Con qué frecuencia su trabajo actual afecta a su bienestar personal?		
	14. ¿Con qué frecuencia los problemas relacionados a la reubicación le impiden renunciar?		

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

El instrumento que se utilizó para el siguiente estudio, es un cuestionario a través de la técnica de la encuesta.

La confianza organizacional divide en dos dimensiones: Horizontal y Vertical. La confianza vertical se evaluó mediante cuatro ítems que corresponden a una adaptación de la escala de confianza vertical de Huff y Kelly (2003). La confianza horizontal se midió mediante cuatro ítems que corresponden a una adaptación del cuestionario de McAllister (1995). Los empleados respondieron utilizando una escala de Likert de siete puntos de anclaje con un rango que oscila de 0 (Totalmente en desacuerdo) a 6 (Totalmente de acuerdo).

Para la variable liderazgo se empleó el cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S desarrollado por Bass y Avolio (1992).

El liderazgo: 22 ítem dividido en 3 dimensiones: Liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo Laissez-faire.

El liderazgo transformacional se divide en 4 sub-dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual (3 ítems cada uno).

El liderazgo transaccional se divide en 2 sub-dimensiones: recompensa contingente (3 ítems) y gestión por excepción (3 ítems) y liderazgo Laissez-faire (3 ítems)

Se utilizó la escala Likert de 0 (de ningún modo), 1 (de vez en cuando) ; 2 (a veces) ; 3 (con bastante) ; 4 (siempre).

Para la variable intención de rotar se empleó: El cuestionario de intención de rotación laboral de Roodt (Jacobs & Roodt, 2008). Contiene 14 ítems (variable unidimensional). Además, se evaluó mediante la escala Likert del 1 (muy bajo) a 7 (muy alto)

a. Confiabilidades:

Tabla 2 Análisis de fiabilidad

Dimensión	Valor	Apreciación
Confianza	0.57	Mínimamente aceptable
Horizontal	0,510	Mínimamente aceptable
Vertical	0,620	Mínimamente aceptable
Liderazgo	0.63	
Transformacional	0.56	Mínimamente aceptable
Transaccional	0.53	Mínimamente aceptable
Laissez-Faire	0.74	Respetable
Intención de rotación	0.96	Muy alta

Se puede apreciar que las dimensiones cumplen lo mínimo establecido por la escala propuesta por DeVellis(1991).

El análisis se realizó por concepto o variable y además por dimensión, quedando así el instrumento válido para poder realizar el tratamiento estadístico adecuado para dar solución a las preguntas de investigación.

b. Multidimensionalidad

Confianza

Tabla 3 Prueba de KMO - Confianza

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,521
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	191,087
	gl	28
	Sig.	0,000

Liderazgo

Tabla 4 Prueba de KMO - Liderazgo

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,575
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	247,402
	gl	88
	Sig.	,000

Intención de rotación

Tabla 5 Prueba de KMO - Intención de rotación

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,726
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	1072,402
	gl	91
	Sig.	,000

Como se puede apreciar el valor de la prueba KMO >0.5 , por tanto, esto permite determinar que, entre los ítems de cada variable estudiada, Confianza, Liderazgo e Intención de rotación existe una alta correlación, esto también se evidenció con el valor de $\text{Sigma} < 0,05$ en la prueba de Bartlett.

- c. Validez de constructo: Validez convergente:

Confianza

Tabla 6 Varianza total explicada - Confianza

Componente	Autovalores iniciales			% acumulado
	Total	% de varianza	% acumulado	
1	2,712	33,903	33,903	33,233
2	2,308	28,854	62,757	62,757
3	,987	12,332	75,090	
4	,935	11,682	86,772	
5	,392	4,900	91,672	
6	,373	4,660	96,332	
7	,208	2,599	98,931	
8	,086	1,069	100,000	

Liderazgo

Tabla 7 Varianza total explicada - Liderazgo

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,125	19,642	19,642	3,791	18,053	18,053
2	3,871	18,433	38,076	3,574	17,017	35,070
3	2,876	13,695	51,770	3,507	16,700	51,770
4	2,248	10,704	62,474			
5	2,122	10,105	72,579			
6	1,424	6,781	79,360			
7	1,271	6,054	85,413			
8	1,035	4,929	90,343			
9	,758	3,609	93,951			
10	,513	2,444	96,395			
11	,340	1,620	98,014			
12	,217	1,033	99,047			
13	,112	,533	99,580			
14	,049	,234	99,815			
15	,039	,185	100,000			
16	7,188E-16	3,423E-15	100,000			
17	5,526E-16	2,632E-15	100,000			
18	2,425E-16	1,155E-15	100,000			
19	-8,120E-18	-3,867E-17	100,000			
20	-5,083E-16	-2,420E-15	100,000			
21	-1,965E-15	-9,357E-15	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Intención de rotación

Tabla 8 Varianza total explicada – Intención de rotación

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	9,436	67,403	67,403	9,436	67,403	67,403
2	1,374	9,813	77,216			
3	1,049	7,495	84,711			
4	,791	5,652	90,363			
5	,426	3,042	93,405			
6	,277	1,982	95,387			
7	,240	1,717	97,104			
8	,124	,886	97,990			
9	,117	,833	98,823			
10	,080	,573	99,396			
11	,050	,356	99,752			
12	,018	,130	99,881			
13	,011	,079	99,961			
14	,006	,039	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Al analizar la validez de los constructos con el análisis factorial, se dejó evidencia de que los ítems que se utilizaron para medir Confianza, Liderazgo e Intención de rotación tienen un valor mayor a 0.5, como lo sugiere la teoría de Baggozi y Yi (1998), es decir que los indicadores utilizados para medir cada variable explican al menos el 50% de la variabilidad de las variables estudiadas.

d. Validez de constructo: Validez divergente

Confianza

Matriz de componente rotado^a

	Componente	
	1	2
C7	,861	-,165
C8	,778	,365
C5	,687	-,324
C1	,012	,512
C2	,030	,831
C4	-,170	,800
C3	,597	,619
C6	,539	,010

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Liderazgo

Tabla 9 Matriz de componente rotado - Liderazgo

Matriz de componente rotado^a

	Transformacional	Transaccional	Laissez-Faire
LLF19			,901
LLF21			,810
LTR14		,679	
LTF10	,676		
LTR17		,442	
LTR18		,836	
LTF7	,760		
LTF4	,708		
LTR15		,599	
LTF12	,567		
LTF9	,561		
LTF5	,503		
LTR16		,520	
LTF3	,777		
LTF2	,689		
LTF11	,428		
LLF20			,586
LTF8	,552		
LTF1	,538		
LTF6	,534		
LTR13		,511	

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Se observó que las preguntas que se han tomado en cuenta en cada variable analizada guardan alta asociación con la dimensión que miden y una menor o baja asociación con las demás dimensiones.

3.7. Procedimientos:

La recolección de los datos fue en forma presencial entregándole un cuestionario en forma física para su análisis, posterior calculado y organización de la información.

La encuesta se realizó en la reunión quincenal efectuada en la tarde de la segunda semana del mes de marzo tanto en la sede de Pimentel (20 en Pimentel) como en la de Chiclayo (30 en Chiclayo). Para el recojo de la información se contrató de los servicios de un encuestador quien aplicó el cuestionario al inicio de la reunión con el permiso del encargado del local respectivo

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos:

El método estuvo basado en el análisis de los tres constructos en los que se fundó la investigación, probando la relación entre ellos y su posible causalidad, para comprobar mediación e influencia.

El procesamiento de la información se realizó en el programa estadístico SPSS V 25 donde ingresó la data recopilada proveniente del cuestionario. Es importante recalcar que, por efecto de facilidad de uso, se recomendó trabajar en forma paralela con hojas de cálculo en Excel (Fundamentalmente algunos cálculos). Las pruebas estadísticas basadas en la confiabilidad y validez del instrumento se realizaron con las pruebas de Cronbach y análisis factorial.

Fue importante realizar también la caracterización de los principales atributos de las variables de estudio a través del análisis descriptivo, que se realizó en el mismo SPSS.

Finalmente, para efectos de contrastar las hipótesis, se realizaron las pruebas de correlación respectiva (Pearson o Spearman) y la prueba de causalidad resueltas con análisis de regresión múltiple

.

Medir los niveles de confianza
 Medir los niveles de intención de rotación.
 Hallar el tipo de liderazgo que más predomina.
 Determinar si el liderazgo influye en la intención de rotación de los colaboradores de la cadena de restaurantes “La Proa”
 Determinar si el liderazgo influye en la confianza organizacional de los colaboradores de la cadena de restaurantes “La Proa”
 Determinar si la confianza organizacional influye en la intención de rotación de los colaboradores de la cadena de restaurantes “La Proa”

Liderazgo transaccional

El líder llama la atención sobre lo que otros pueden obtener / por lo que logran.
 El líder está satisfecho cuando otros cumplen con los estándares acordados.
 Mientras las cosas estén funcionando, el líder no intenta cambiar nada.
 El líder les dice a los demás los estándares que deben conocer para llevar a cabo su trabajo.

El líder se conforma con dejar que los demás sigan trabajando de la misma manera siempre.
 Lo que otros quieran hacer el líder lo considera bien.
 El líder no le pide más a los demás que lo que es absolutamente esencial.

Liderazgo de laissez-faire

Variable mediadora Confianza

Horizontal

Podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas entre nosotros.
 Podemos hablar libremente con los compañeros sobre posibles dificultades que tenemos en el trabajo.
 Tendríamos un sentimiento de pérdida si uno de nosotros fuera trasladado (a otra área o empresa) y no pudiéramos trabajar juntos nunca más.
 Si compartimos nuestros problemas con los compañeros, sabemos que ellos nos van a comprender

Vertical	<p>Existe un alto grado de confianza entre la dirección y los empleados Los empleados tenemos una enorme confianza en la dirección Si alguien de esta empresa hace una promesa, los demás confiamos en que esta persona hará lo que esté en su mano para cumplirla Se confía en que los empleados tomemos buenas decisiones</p>
Variable dependiente	<p>¿Con qué frecuencia considera retirarse de su actual trabajo? ¿Con qué frecuencia echa un vistazo a los periódicos para buscar trabajo? ¿Hasta qué punto su trabajo actual no se enfoca en sus necesidades actuales? ¿Con qué frecuencia las oportunidades para alcanzar sus objetivos más importantes en el trabajo se ven amenazadas? ¿Con qué frecuencia se comprometen sus valores personales con el trabajo? ¿Con qué frecuencia sueña con un trabajo diferente que satisfaga sus necesidades personales?</p>
Intención de rotar	<p>¿Con qué frecuencia espera con ansias su siguiente día de trabajo? ¿Cuál es su probabilidad de que se retire su trabajo si encuentra otra oferta adecuada? ¿Con qué frecuencia piensa en emprender su propio negocio? ¿Con qué frecuencia únicamente sus responsabilidades familiares lo detienen a renunciar? ¿Con qué frecuencia sus intereses personales (fondo de pensión, fondo de desempleo), le impide renunciar?</p>

¿Con qué frecuencia se inquieta emocionalmente cuando llega a su casa después del trabajo?
 ¿Con qué frecuencia su trabajo actual afecta a su bienestar personal?
 ¿Con qué frecuencia los problemas relacionados a la reubicación le impiden renunciar?

Diseños de Investigación	Población/Muestra	Técnicas Estadísticas	Tipo de Investigación
Diseño no experimental	Población: 50 Muestra: Población medible	análisis de regresión múltiple para probar la influencia del liderazgo en la confianza organizacional de los empleados	enfoque cuantitativo y con un alcance explicativo.

3.10. Consideraciones éticas:

Los criterios éticos que se consideraron para la investigación son los que a continuación se detallan: A cada uno de los participantes se les informó las condiciones, derechos y responsabilidades que la investigación implicó, donde asumieron la posición de ser informantes. Se les comunicó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos del estudio y la investigadora actuó con sensatez durante el proceso de recojo de información.

IV. Resultados y discusión

4.1 Resultados descriptivos

El presente capítulo aborda la descripción de las variables de estudio, enfocado a identificar en que niveles se encuentran los resultados del levantamiento de información realizado a los colaboradores. Para ello se ha realizado una propuesta de baremación basada en análisis percentílico propuesta por el autor (3 niveles o categorías) ante la ausencia de una escala baremada por el autor de los conceptos.

Cabe resaltar que la división (baremación) de las escalas cambia de variable a variable en tanto cada una de ellas ha tenido una escala de Likert basada en diversas puntuaciones. (Eje. Liderazgo basado de 0 a 4)

Se consideró las siguientes tablas para calificar los niveles de Liderazgo, Intención de rotación y confianza organizacional.

Liderazgo

Tabla 11 Nivel de Liderazgo

Percepción del Liderazgo	Valor promedio
Bajo	0 – 1.33
Medio	1.34 – 2.67
Alto	2.68 - 4

Confianza organizacional

Tabla 12 Nivel de confianza

Percepción de confianza	Valor promedio
Bajo	0 – 2
Medio	2.01 – 4.00
Alto	4.01 – 6.00

Intención de rotación

Tabla 13 Nivel de intención de rotación

Nivel de Intención de rotación	Valor promedio
Bajo	1.00 – 3.00
Medio	3.01 – 5.00
Alto	5.01 – 7.00

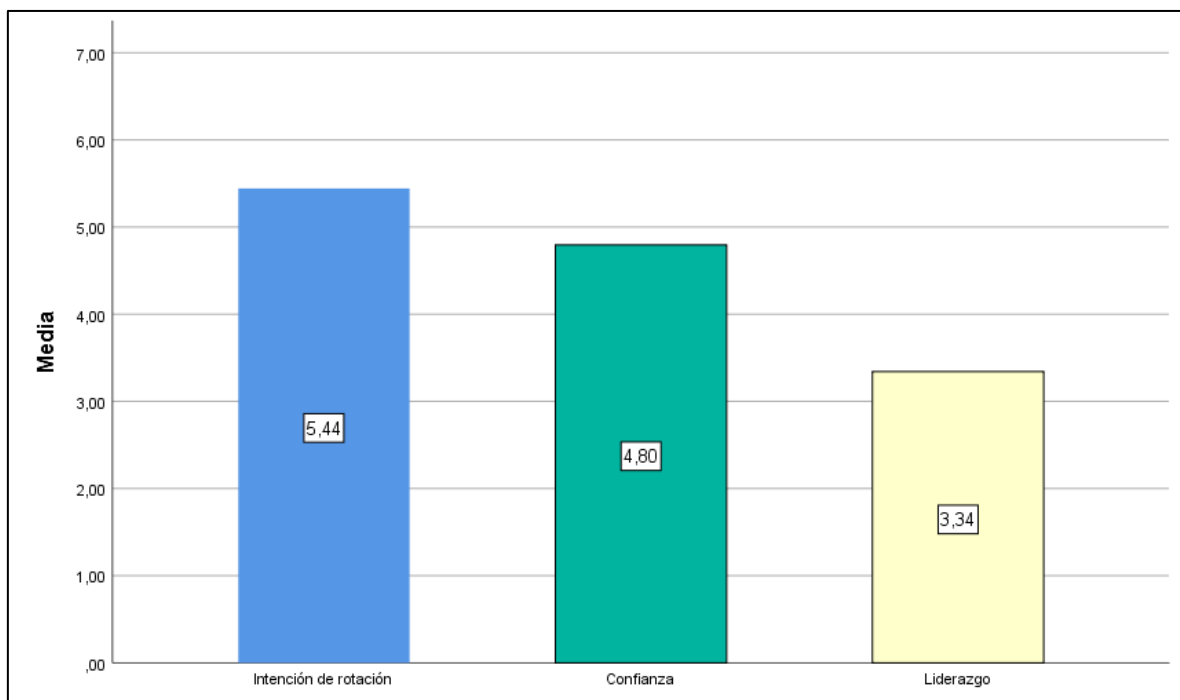


Figura 2 Promedios por variables

Al examinar los valores medios de las variables analizadas se pudo determinar que existe un alto grado de Intención de rotación, un nivel de confianza alto y un nivel de liderazgo alto, figura 2.

Esto es, existe en los trabajadores un gran deseo de cambiar de puesto laboral, esto no es bueno para la empresa pues debe asumir que en caso el colaborador tenga una oportunidad de encontrar otro empleo éste se irá de la empresa.

Con respecto a la confianza, este es un punto a favor de la empresa, pues al parecer los trabajadores sienten que pueden confiar tanto en sus superiores como en sus compañeros lo que fortalece el trabajo.

El nivel alto de liderazgo habla de una percepción de líderes que promueven y motivan el trabajo en sus subordinados, que da indicaciones claras de lo que se espera de su labor y que escucha las ideas de los demás.

4.2 Análisis de la confianza organizacional y su percepción en los colaboradores

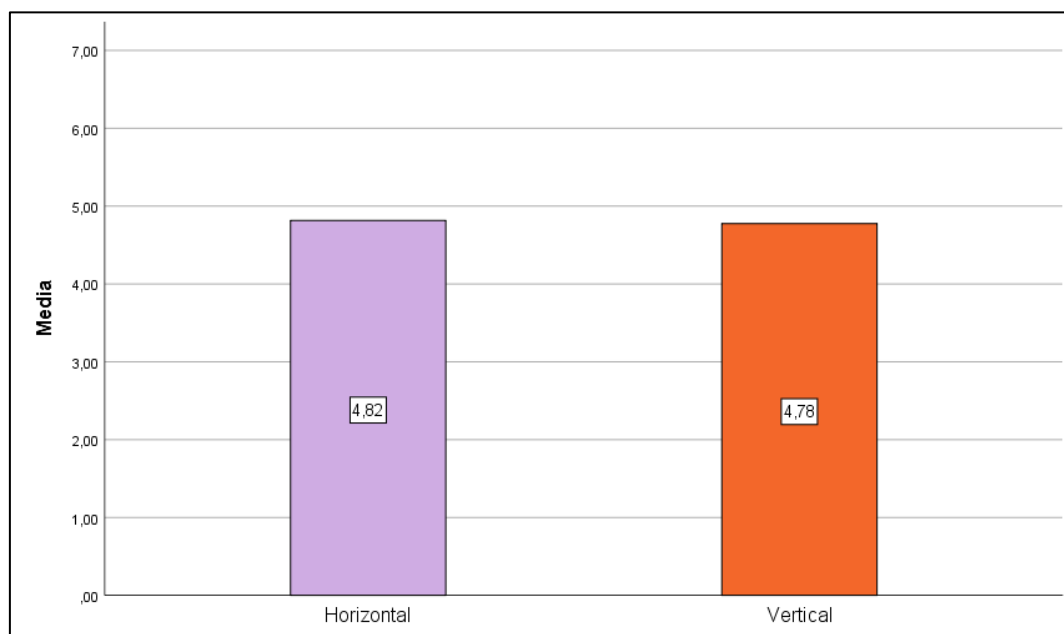


Figura 3 Dimensiones de la Confianza

Para el presente análisis, se realizó el cálculo del promedio por cada dimensión del concepto confianza, figura 3. Se pudo determinar que el grado de confianza entre los colaboradores y el que perciben) con sus jefes es similar, esto indica que confían tanto en sus compañeros como en sus jefes de manera equivalente, siendo su valoración alta horizontal (4.82) y Vertical (4.78), pues se evidencia que la diferencia no es significativa.

La Confianza en su dimensión horizontal mostró que los trabajadores en la empresa se consideran un equipo en el que pueden transmitir los problemas que pudieran tener en el ambiente laboral, sienten un apego hacia sus compañeros que los hace percibir comprensión y apoyo en sus equipos de trabajo.

Con respecto a la dimensión vertical asociada a la percepción de los colaboradores sobre sus jefes, se halló un nivel aceptable de confianza en las jefaturas, más esta no es total, sin embargo, mostró que los colaboradores trabajan en ambiente en el que existe confianza para considerar que sus jefes cumplirán lo que ofrecen.

Análisis del Liderazgo percibido

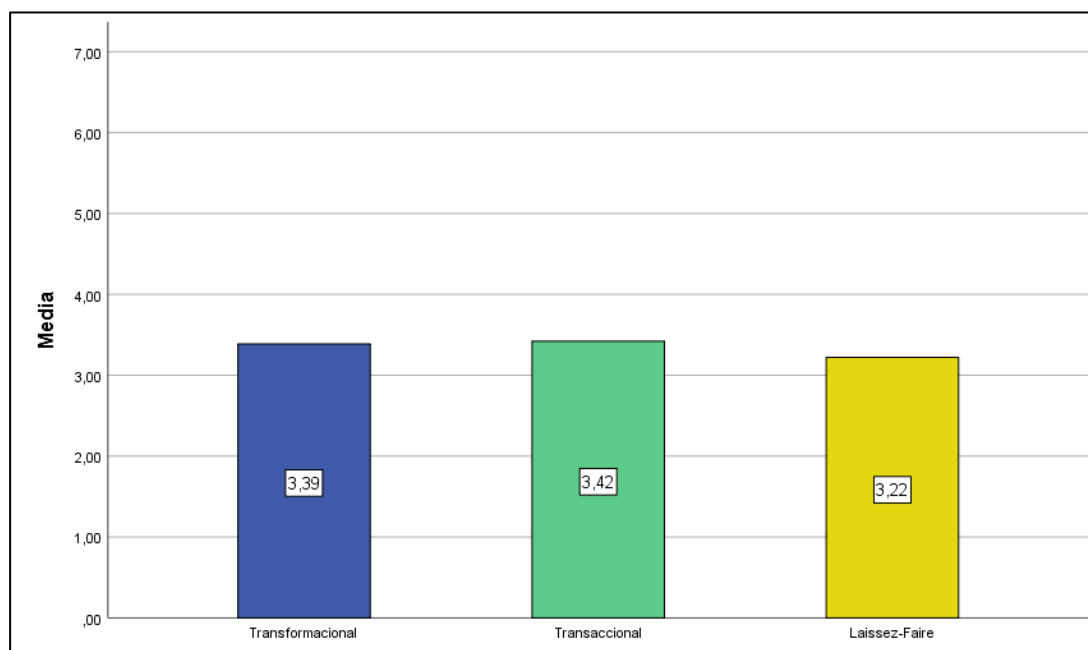


Figura 4 Dimensiones del Liderazgo

De igual manera, calculando el promedio por tipo de liderazgo, figura 4, se examinan las dimensiones de Liderazgo y se pudo apreciar que los colaboradores perciben de manera buena la forma en la que el líder busca que sus colaboradores consideren maneras nuevas de hacer su trabajo, considerando formas nuevas que antes no habían sido cuestionadas permitiendo en ellos la innovación y estimulando los logros con recompensas.

Al analizar la dimensión Transformacional se pudo ver que, si bien en promedio la puntuación dada por los colaboradores en esta dimensión es alta (3.39), existen aspectos de mejora. Por ejemplo, se pudo determinar que algunos colaboradores perciben que los demás no se sienten bien de estar trabajando con ellos y no tienen altas puntuaciones respecto al grado en que otros creen que puedan hacer las cosas bien.

El análisis del liderazgo transaccional mostró que de manera general los colaboradores han puntuado de manera alta (3.42) los aspectos de esta dimensión, considerando que el líder en su empresa permite que el trabajo se dé destacando los logros de los colaboradores no necesitando efectuar cambios si ve que las cosas están funcionando bien, conociendo cuáles son los sistemas de recompensas y cumpliendo con ellas.

Respecto a esta tercera dimensión de Liderazgo laissez faire, mostró la percepción de un líder que genera cambios y está siempre buscando y brindando nuevas formas de hacer mejor

su trabajo y el de sus colaboradores, dando también a esta dimensión una calificación alta (3.22).

4.3 Correlación de las variables

Considerando que las variables son ordinales por naturaleza, se utilizará el coeficiente de correlación de Spearman para verificar la correlación entre las variables.

Tabla 14 Análisis de correlación

			Intención de rotación	Confianza	Liderazgo
Rho de Spearman	Intención de rotación	Coeficiente de correlación	1,000	-,514**	-,324
		Sig. (bilateral)	.	,000	,023
		N	50	50	50
	Confianza	Coeficiente de correlación	-,514**	1,000	,439**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,001
		N	50	50	50
	Liderazgo	Coeficiente de correlación	-,324	,439**	1,000
		Sig. (bilateral)	,023	,001	.
		N	50	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En el análisis de correlación, tabla 14, se pudo observar una correlación significativa entre el Liderazgo y la Intención de rotación (Sig.=0.023), con una débil correlación ($r=-0.324$), esto es la intención de rotación sí está asociada a la percepción de liderazgo, a mejor percepción de liderazgo se esperarí una menor intención de rotación.

Sin embargo, sí se halló correlación entre el Liderazgo y la Confianza organizacional (Sig.=0.001) con un coeficiente de correlación moderado ($r=0.439$), es decir, a mejor percepción de Liderazgo se le asocia una mayor confianza.

En el análisis de la correlación entre la confianza y la intención de rotación se halló una correlación significativa (Sig.=0.000) con un coeficiente de correlación moderado (-0.514).

4.4 Resultados del análisis de la causalidad entre constructos.

Efecto de la variable independiente (Liderazgo) sobre la variable mediadora (confianza)

Tabla 15 Resumen del modelo – Influencia del liderazgo sobre Confianza

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.4568	.2086	.1838	12.6550	1.0000	48.0000	.0009

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.8834	.5408	5.3319	.0000	1.7961	3.9707
PROMLIDE	.5720	.1608	3.5574	.0009	.2487	.8952

Se aprecia que el nivel de significancia es menor que 0.05, ello evidencia que existe influencia de la variable liderazgo sobre confianza, tabla 15.

Efecto de la variable independiente (liderazgo) y mediadora (confianza) sobre la variable dependiente (intención de rotación).

Tabla 16 Resumen del modelo - Efecto del liderazgo y confianza en la intención de rotación

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.5112	.2613	1.8058	8.3128	2.0000	47.0000	.0008

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	5.9047	2.1389	2.7607	.0082	1.6018	10.2075
PROMCONF	1.3964	.4524	3.0865	.0034	.4862	2.3065
PROMLIDE	-2.1414	.5665	-3.7801	.0004	-3.2811	-1.0018

Se observó que el nivel de significancia tanto de la variable confianza y liderazgo son menores que 0.05, tabla 16, ello evidencia que existe impacto o influencia del liderazgo sobre la intención de rotación, considerando a la confianza organizacional como variable mediadora.

Efecto de la variable independiente (liderazgo) sobre la dependiente (intención de rotación) sin contemplar en el modelo la variable mediadora.

Tabla 17 Resumen del modelo - Efecto del liderazgo en la intención de rotación

Model Summary						
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.3340	.1116	2.1266	6.0284	1.0000	48.0000	.0178

Model						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	9.9309	1.8394	5.3990	.0000	6.2325	13.6293
PROMLIDE	-1.3428	.5469	-2.4553	.0178	-2.4424	-.2432

Existe efecto directo entre liderazgo e intención de rotación, tabla 17, sin contemplar en el modelo a la variable mediadora, es decir se puede decir que el liderazgo sí influye en la intención de rotación. El coeficiente negativo indica que el efecto es inverso, esto es, a menor percepción el liderazgo habrá mayor intención de rotación.

Efecto indirecto mediacional.

Tabla 18 Efecto de mediación

Indirect effect of X on Y				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
PROMCONF	.7987	.3786	.2528	1.7602

Finalmente, y lo más importante es que se evidencia que existe efecto indirecto entre liderazgo e intención de rotación mediado a partir de la variable confianza (en el intervalo de confianza de 0.2528 y 1.7602 no está comprendido el valor cero), tabla 18.

La conclusión del análisis mediacional es que existe mediación parcial, en tanto liderazgo causa intención de rotación a través de la confianza y sin ella también. La variable para predecir que es la intención de rotación está influenciada tanto por el liderazgo en forma directa (X -> Y) así como el liderazgo mediado por la confianza para influenciar sobre la intención de rotación (X -> Z -> Y).

Es importante a efectos de obtener algunas conclusiones del análisis de la mediación, es que la confianza no es al único camino para llegar a influenciar sobre la intención de rotación, por lo que según Hayes (2013), el efecto cumple un rol de mediación “no del todo” si no que se denomina: “Mediación parcial”

4.5 Discusión

Según el objetivo general determinar el papel mediador de la confianza organizacional entre el liderazgo y la intención de rotación de los colaboradores de la cadena de restaurantes “La Proa”, los resultados mostrados evidencian que existe mediación parcial, en tanto liderazgo causa intención de rotación a través de la confianza y sin ella también. (es decir efecto directo entre liderazgo e intención de rotación). La variable mediadora puede ejercer un rol total o parcial. (Hayes, 2013). Asimismo, Kashyap & Rangnekar, (2016), hallaron que el estilo de liderazgo percibido está relacionado de manera negativa con la intención de rotación de empleados. Además, la relación de intención de rotación y liderazgo está mediada secuencialmente por la percepción de la marca del empleador y el nivel de confianza que tienen los subordinados en sus líderes. A diferencia del estudio presente, este trabajo encontró que sólo el estilo de liderazgo de servicio seguido por los líderes no era suficiente para influir directamente en la intención de rotación, la percepción de la marca surgió como un mecanismo importante que ayudó a los líderes servidores a ganar la confianza de sus seguidores.

Frente al objetivo de medir el nivel de confianza existente en la organización, se halló que éste fue calificado como alto, es decir los empleados confían en la organización y en sus superiores o compañeros de trabajo, entendiendo que la confianza se caracteriza por haber reciprocidad entre los colegas de una empresa (Phillips, Lawrence y Hardy, 2000). Respecto a esto, habría que discutir el que se hubiera esperado que los niveles de confianza mostraran una menor calificación, esto puede deberse a que en la realidad en la que vivimos un antecedente de mayor impacto en la intención de rotación suele ser la satisfacción laboral y específicamente con el aspecto remunerativo, con lo cual el empleado decide quedarse o irse de la empresa a pesar de percibir confianza o liderazgo.

Al medir la intención de rotación, se halló también un alto grado eso significa que hay muchos deseos del personal bien de rotar a una nueva área o de salir de la empresa a otra, siendo las principales razones en este trabajo suelen ser el bajo nivel de satisfacción asociado a las oportunidades de desarrollo, a las remuneraciones o al agotamiento emocional, tal como lo refieren Harrington, Bean, Pintello y Mathews (2001).

Con respecto al objetivo de analizar el tipo de liderazgo que predomina en la empresa, se halló una alta valoración para el estilo de liderazgo transaccional, lo que muestra que los colaboradores consideran que el líder en su empresa permite que el trabajo se dé destacando los logros de los colaboradores sin que se deban hacer modificaciones a las formas actuales de hacer el trabajo, si observa que se están dando adecuadamente, además es un líder que cumple con los sistemas de incentivos que están establecidos en la organización. Este estilo de liderazgo

está basado en que los líderes discuten qué requisitos están ligados a las recompensas e incentivos. (Bass & Avolio, 1994, citado en Engelbrecht, 2002). A pesar de ello, se debe anotar que en el análisis se halló una valoración similar aunque algo menor en el liderazgo Laissez Faire, con lo que los resultados generan una controversia pues se esperaría que sea menor, esto pudo deberse al hecho de que en la aplicación del cuestionario, los empleados pudieron sentirse poco seguros de que su información llegue a oídos de sus superiores con lo cual no se atrevieron a brindar de manera honesta información en este tipo de liderazgo.

El siguiente objetivo fue determinar si el liderazgo influye en la intención de rotación de los colaboradores de la cadena de restaurantes “La Proa”. En el análisis de influencia Existe efecto directo entre liderazgo e intención de rotación, es decir se puede decir que el liderazgo sí influye en la intención de rotación (sigma menor a 0.05). El coeficiente negativo indica que el efecto es inverso, esto es, a menor percepción el liderazgo habrá mayor intención de rotación, se halló resultados similares en el trabajo de Cheng, Bartram, Karimi y Leggatel (2016) quienes analizaron el rol del liderazgo transformacional y su impacto posterior en el clima del equipo, la intención de irse, el agotamiento y la calidad de la atención. Los resultados mostraron que la identificación social parece ser el mecanismo psicológico a través del cual el liderazgo transformacional afecta los resultados importantes de los empleados, incluida la calidad percibida de la atención.

Según el objetivo determinar si el liderazgo influye en la confianza organizacional de los colaboradores de la cadena de restaurantes “La Proa” se apreció que el nivel de significancia es menor que 0.05, ello evidencia que existe influencia de la variable liderazgo sobre confianza, esto parcialmente fue hallado por el estudio hecho por Pravichai y Ariyabuddhiphongs, (2018) quienes al evaluar las relaciones entre el liderazgo transformacional, el discurso correcto, la confianza en el líder, y la intención de la facturación, hallaron que el habla correcta y confianza en el líder estaba mediado por los efectos del liderazgo transformacional para reducir la intención de rotación. Los resultados del estudio apoyan las leyes budistas del karma que establecen que las buenas acciones devuelven buenos resultados e indican la necesidad de líderes organizacionales para practicar el discurso correcto.

El último objetivo fue determinar si la confianza organizacional influye en la intención de rotación de los colaboradores de la cadena de restaurantes “La Proa” cuyo resultado fue que si influye la confianza organizacional en la intención de rotación (sigma menor a 0.05). Esto fue

parcialmente hallado por el estudio de Hemdi y Nasuridin, (2015), quienes analizaron las variables que pueden estar asociadas a la intención de irse del trabajador, hallando que la confianza influencia en ello en la organización, actuando también como mediador, sugiriendo que para mejorar la confianza de los empleados en la organización y, posteriormente, para reducir las intenciones de cambio, los hoteles deben continuar brindando programas de capacitación y desarrollo a sus empleados, realizar sistema de evaluación justa y formal, y proporcionar un amplio y claro avance profesional a sus empleados.

V. Conclusiones

- Se logró evidencias de mediación parcial, pues el liderazgo tiene efecto en la intención de rotación de manera directa pero también a través de la confianza, lo que implica que se puede generar un impacto en la intención de rotación únicamente considerando los estilos de liderazgo y estableciendo las pautas para mejorar la percepción de los trabajadores de modo que se reduzca la intención de rotación.
- En el análisis se encontró que el personal percibe un nivel alto de confianza eso es saludable pues siendo un punto fuerte se puede trabajar en ese sentido para ofrecer incentivos o mejoras de modo que el personal permanezca en la empresa.
- Respecto al nivel de intención de rotación este se encontró asimismo un nivel alto, lo que indicó personal que desea cambiar de puesto laboral, esto genera preocupación en la organización para establecer estrategias que le permitan mantener a su fuerza laboral.
- En el análisis del liderazgo se halló que las tres dimensiones fueron valoradas como altas, pero el liderazgo transaccional fue el mejor valorado por los colaboradores, entendiendo que se muestra el líder como una persona que permite que sus subordinados trabajen en la tranquilidad de saber que están haciendo bien las cosas y por tanto no deba intentar cambiarlas,
- En el análisis de la influencia se mostró que el liderazgo influye negativamente en la intención de rotación, es decir, a mayor percepción del liderazgo se esperaría una menor intención de rotación, esto supone que, a una falta de liderazgo o apoyo de los mismos, se tendría mayor intención de salir de la empresa.
- Se halló, asimismo, que el liderazgo tiene un efecto positivo en la confianza organizacional de los colaboradores, lo que significa que mientras mejor perciban los trabajadores el liderazgo ejercido en ellos, mayor será la confianza que ellos tengan en la organización.
- Se logró hallar influencia de la confianza organizacional sobre la intención de rotación de los colaboradores, siendo esta negativa, es decir a menor confianza en la organización se tiene una mayor intención de rotación.

VI. Recomendaciones

- Dado que se ha encontrado mediación parcial de la confianza entre el liderazgo y la intención de rotación, se recomienda reforzar el estilo de liderazgo que actualmente se halló en la empresa, el transaccional pues permite mayor apertura a que los colaboradores puedan trabajar libremente sabiendo que sus esfuerzos están dando frutos y por tanto no hay necesidad de hacer cambios.
- Respecto a la confianza se sugiere mantener como fortaleza este elemento que permite que los trabajadores puedan laborar en plena armonía tanto con superiores como con sus pares.
- Respecto a la intención de rotación, se recomienda establecer reuniones para poder conocer cuáles son las razones por las que el personal desea irse de la empresa, para comprender qué otras variables pudieran estar mucho más relacionadas con ese deseo.
- La especial atención en favorecer un estilo de liderazgo que permita dar mayor participación a los trabajadores permitirá reducir la intención de los colaboradores, para ello se pueden plantear talleres de formación para el personal que ejerce las funciones de líder para establecer claramente lo que se desea de los colaboradores y que el trabajo esperado es en equipo.
- A pesar de que el liderazgo transaccional mostró la mayor calificación y esto mostró a un estilo de liderazgo que deja trabajar a sus colaboradores y que establece un sistema de incentivos por sus logros, también es deseable mejorar la calificación del estilo transformacional pues es en este estilo en el que se muestra un líder comprometido con sus colaboradores, ayudándoles a lograr sus metas y dejando en claro lo que se espera de ellos.
- Dado que se halló un efecto positivo entre la percepción de liderazgo y la confianza organizacional, se sugiere reforzar los aspectos referidos a la percepción de liderazgo, pues con ello fomentará la confianza de los trabajadores en la empresa.
- Ante el análisis de la influencia de la confianza organizacional sobre la intención de rotación de los colaboradores, y habiéndose encontrado esta negativa, se sugiere generar mayores niveles de confianza generándolos a partir de la integridad y empatía en el trato con los trabajadores lo que permite que el trabajador confíe en su líder.

VII. Lista de referencias

- Avolio, B. (1994). The alliance of Total Quality and the full range of leadership. In B.M. Bass & B.J. Avolio. (Eds.). *Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces of organization*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Avolio, B. & Bass, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72 (4), 441-462,
- Abreu, J., Badii, M., & Flores, R. (2008). Factores que Originan la Rotación de Personal en las Empresas Mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 3 (1), 65-99.
- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 41, 125–134.
- Araneda-Guirriman CA, Neumann-González NA, Pedraja-Rejas LM, Rodríguez-Ponce ER (2016) Análisis Exploratorio de las Percepciones sobre los Estilos de Liderazgo de los Directivos Universitarios en el Norte de Chile. *Formac. Univ.* 9: 139-152
- Ariyabuddhiphongs, V., & Kahn, S. I. (2017). Transformational leadership and turnover intention: The mediating effects of trust and job performance on café employees in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 16(2), 215–233. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202730>
- Bass, B. (1985). *Transformational Leadership industrial, military and educational impact*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. & Avolio, B. (1992). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27.
- Castro, J. (2015). Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en el director de la Institución Educativa Domingo Savio de Talara. Tesis. Piura: Perú. Universidad de Piura., 135.
- Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L. & Leggat, S. (2016). Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses. *Personnel Review*, 45(6), 1200–1216. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0118>
- Costa, A. & Anderson, N. (2012). European Journal of Work and Organizational Psychology Measuring trust in teams : Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *Human Resource Management*, (December 2011), 37–41.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: Unidos por el engagement grupal. = Transformational leadership

- and team performance: Linked by teamwork engagement. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183–186. <https://doi.org/10.1174/021347413806196762>
- Diario Gestión. (2014). El 45% de trabajadores no es feliz en su centro de labores. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/45-trabajadores-feliz-centro-labores-68545>
- Dietz, G., & Den, D. (2006). *Measuring trust inside organisations*. *Personnel Review* (Vol. 35). <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>
- Elci, M. ; Sener, I. ; Aksoy, S. & Alpkan, L. (2013). The impact of leadership and leadership effectiveness on employees Turnover Intention: The mediating role of work related stress. International Strategic Management Conference, 58, 289-297.
- Engelbrecht, A. (2002). The effect of organisational leadership on value congruence and effectiveness: An integrated model. In S.M. Brink. (Ed.). *South African Journal of Economic and Management Sciences*. Pretoria. University of Pretoria. 5 (3), 589-608.
- Harrington, D. & Bean, N. & Pintello, D. & Mathews, D. (2001). Job Satisfaction and Burnout: Predictors of Intentions to Leave a Job in a Military Setting. *Journal of Administration in Social Work*. 25 (3), 1-16.
- Hemdi, M. A., & Nasurdin, A. M. (2006). Predicting TURNOVER Intentions of Hotel Employees: The Influence of Employee Development Human Resource Management Practices and Trust in Organization. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(1), 21. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5625>
- Iacob, D. & Cismaru, D. (2002). *Intelligent organization 10 themes of organizations management*. București. Ed. Comunicare
- Ipsos. (2014). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. Recuperado de: http://www.ipsos.pe/sites/default/files/articulos_punto_de_vista/ante_una_alta_rotacion_de_colaboradores_aumente_el_valor_de_su_propuesta.pdf
- Jacobs, E. & Roodt, G. (2008). Organisational Culture of Hospitals to Predict Turnover Intentions of Professional Nurses. *Health SA Gesondheid*, 13(1), 63-78.
- Jaramillo, V. & Fierro, I. (2016). Análisis del liderazgo transformacional y su importancia en tiempo de crisis. *PODIUM*, 30 (1) 97-119
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership, employer brand perception, trust in leaders and turnover intentions: a sequential mediation model. *Review of Managerial Science*, 10(3), 437–461. <https://doi.org/10.1007/s11846-014-0152-6>
- La voz de Houston (2017) Ejemplos de liderazgo transformacional en los negocios. Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-liderazgo-transformacional-en-los-negocios-5863.html>
- McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59. DOI: 10.2307/256727

- Milman, A. (2003). Hourly employee retention in small and medium attractions: The Central Florida example. *International Journal of Hospitality Management*, 22(1), 17-35.
- Molero, F., Recio, P., & Cuadrado, I. (2010). Transformational and transactional leadership: An analysis of the factor structure of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a Spanish sample TT - Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Munir, F. & Khalil, U. (2016) Secondary school teachers' perceptions of their principals' leadership behaviors and their academic performance at secondary school level. *Bull. Educ. Res.* 38: 41-55.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (13a ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Northouse, P. (2001). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ohana, M. & Meyer, M. (2010). Should I stay or should I go now. Investigating the Intention to Quit of the Permanent Staff in Social Enterprises. *European Management Journal*, 2 (28), 441-454.
- Olvera, J., Llorens, S., Acosta, H., & Salanova, M. (2017b). Transformational leadership and horizontal trust as antecedents of team performance in the healthcare context. *Anales De Psicología*, 33(2), 365-375. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.2.237291>
- Pravichai, S., & Ariyabuddhiphongs, V. (2018). Transformational leadership and turnover intention: the mediating effects of right speech (Samma Vaca) and trust in the leader. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 15(3), 253-272. <https://doi.org/10.1080/14766086.2017.1417892>
- Pedraza, N., Lavín J., Delgado G., & Bernal I. (2015). PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN EMPRESAS COMERCIALES EN TAMAULIPAS (MÉXICO). *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIII (1), 251-265.
- Phillips, N., Lawrence, T. & Hardy, C. (2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management Studies*, 37(1).
- Raducan, R. & Raducan, R. (2014). Leadership and Management. *LUMEN* 2014, 808-812.
- Ramos, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Valencia, España: Universitat de Valencia.
- Rodríguez, E. & Pedraja, L. (2017). Relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: Evidencia exploratoria desde Chile. *Interciencia*, 42 (10), 633-640.
- Roodt, G (2004b). Turnover Intentions. Unpublished Document. University of Johannesburg: Johannesburg

- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?. Chile: UNI revista, 1, 1-12.
- Singh, A. & Sanjeev, R. (2017). Talent Management for developing leadership, an empirical investigation. *Independent Journal of Management & Production*. 8 (3), 1130-1146.
- Solajà, O., Idowu F. & James, A. (2016) Exploring the relationship between leadership communication style, personality trait and organizational productivity. *Serb. J. Manag.* 11: 99-117.
- Sousa-Poza, A. & Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 114.
- Tan, H., & Lim, A. (2009). Trust in co-workers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143, 45-66. Doi: 10.3200/JRLP.143.1.45-66
- Tremblay, M. A. (2010). Fairness perceptions and trust as mediators on the relationship between leadership style, unit commitment, and turnover intentions of Canadian forces personnel. *Military Psychology*, 22(4), 510–523. <https://doi.org/10.1080/08995605.2010.513271>
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organisations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

VIII. Anexos

Anexo 1: Cuestionario



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela de Administración de Empresas

Objetivo: El siguiente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información para conocer los atributos sobre cómo percibe la **confianza horizontal** y **confianza vertical** en su empresa

Instrucciones: Estos ítems serán calificados utilizando una escala Likert de 6 puntos. Estos puntos de la escala son “totalmente en desacuerdo” (0), “muy en desacuerdo” (1), “En desacuerdo” (2), “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3), “de acuerdo” (4), “muy de acuerdo” (5) y “Totalmente de acuerdo” (6) **Por favor marcar solo una opción**

Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
0	1	2	3	4	5	6

Confianza Horizontal									
1	Podemos compartir nuestras ideas, emociones y esperanzas entre nosotros.	0	1	2	3	4	5	6	
2	Podemos hablar libremente con los compañeros sobre posibles dificultades que tenemos en el trabajo	0	1	2	3	4	5	6	
3	Tendríamos un sentimiento de pérdida si uno de nosotros fuera trasladado (a otra área o empresa) y no pudiéramos trabajar juntos.	0	1	2	3	4	5	6	
4	Si compartimos nuestros problemas con los compañeros, sabemos que ellos nos van a comprender	0	1	2	3	4	5	6	
Confianza Vertical									
5	Existe un alto grado de confianza entre la dirección y los empleados	0	1	2	3	4	5	6	
6	Los empleados tenemos una enorme confianza en la dirección	0	1	2	3	4	5	6	
7	Si alguien de esta empresa hace una promesa, los demás confiamos en que esta persona hará lo que esté en su mano para cumplirla	0	1	2	3	4	5	6	
8	Se confía en que los empleados tomemos buenas decisiones	0	1	2	3	4	5	6	

El siguiente cuestionario tiene como objetivo principal obtener información para conocer los atributos sobre cómo percibe el **liderazgo** en la empresa. **Por favor marque solo una opción**

De ningún modo	0
De vez en cuando	1
A veces	2
Con bastante	3
Siempre	4

Dimensiones	Sub dimensiones	Ítem	D N M	D E C	A V	C B F	S	
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	Hago que los demás se sientan bien al estar cerca de mí.	0	1	2	3	4	
		Otros tienen fe completa en mí.	0	1	2	3	4	
		Otros están orgullosos de estar asociados conmigo.	0	1	2	3	4	
	Motivación inspiracional	El líder expresa con unas pocas palabras lo que podrían y deberían hacer.	0	1	2	3	4	
		El líder ofrece imágenes atractivas sobre lo que pueden hacer,	0	1	2	3	4	
		El líder ayuda a otros a encontrar sentido en su trabajo.	0	1	2	3	4	
	Estimulación intelectual	El líder permite que piensen en viejos problemas de nuevas maneras.	0	1	2	3	4	
		El líder les ofrece nuevas formas de ver las cosas desconcertantes.	0	1	2	3	4	
		El líder hace que otros reconsideren ideas que nunca antes habían cuestionado.	0	1	2	3	4	
	Consideración individual	El líder ayuda a otros a desarrollarse.	0	1	2	3	4	
		El líder deja que otros sepan cómo cree que están haciendo.	0	1	2	3	4	
		El líder da atención personalizada a otros que parecen rechazados.	0	1	2	3	4	
	Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	El líder les dice a los demás qué hacer si quieren ser recompensados por su trabajo.	0	1	2	3	4
			El líder proporciona reconocimientos / recompensas cuando otros alcanzan sus metas.	0	1	2	3	4
			El líder llama la atención sobre lo que otros pueden obtener / por lo que logran.	0	1	2	3	4
Gestión por excepción		El líder está satisfecho cuando otros cumplen con los estándares acordados.	0	1	2	3	4	
		Mientras las cosas estén funcionando, el líder no intenta cambiar nada.	0	1	2	3	4	

		El líder les dice a los demás los estándares que deben conocer para llevar a cabo su trabajo.	0	1	2	3	4
Liderazgo Laissez-faire	No tiene subdimensiones	El líder se conforma con dejar que los demás sigan trabajando de la misma manera siempre.	0	1	2	3	4
		Lo que otros quieran hacer el líder lo considera bien.	0	1	2	3	4
		El líder no le pide más a los demás que lo que es absolutamente esencial.	0	1	2	3	4

El presente cuestionario tiene como principal objetivo obtener información para conocer los atributos sobre cómo percibe la **intención de rotación** en la empresa. **Por favor marque sólo una opción.**

Muy bajo	Bajo	Medio bajo	Neutral	Medio-alto	Alto	Muy alto
1	2	3	4	5	6	7

Ítem	1	2	3	4	5	6	7
¿Con qué frecuencia considera retirarse de su actual trabajo?							
¿Con qué frecuencia echa un vistazo a los periódicos para buscar trabajo?							
¿Hasta qué punto su trabajo actual no se enfoca en sus necesidades actuales?							
¿Con que frecuencia las oportunidades para alcanzar sus objetivos más importantes en el trabajo se ven amenazadas?							
¿Con que frecuencia se comprometen sus valores personales con el trabajo?							
¿Con qué frecuencia sueña con un trabajo diferente que satisfaga sus necesidades personales?							
¿Con qué frecuencia espera con ansias su siguiente día de trabajo?							
¿Cuál es su probabilidad de que se retire su trabajo si encuentra otra oferta adecuada?							
¿Con qué frecuencia piensa en emprender su propio negocio?							
¿Con qué frecuencia únicamente sus responsabilidades familiares lo detienen a renunciar?							
¿Con que frecuencia sus intereses personales (fondo de pensión, fondo de desempleo), le impide renunciar?							
¿Con qué frecuencia se inquieta emocionalmente cuando llega a su casa después del trabajo?							
¿Con qué frecuencia su trabajo actual afecta a su bienestar personal?							
¿Con qué frecuencia los problemas relacionados a la reubicación le impiden renunciar?							

Anexo 3: Fotos de la empresa.





Anexo 3: Consentimiento informado

Fecha _____

Yo _____, colaborador(a)
 de _____, en base a lo expuesto en el presente documento, acepto
 voluntariamente participar en la investigación
 “ _____”, conducida por el(la) Profesor(a)
 _____, investigador(a) de USAT

He sido informado(a) de los objetivos, alcance y resultados esperados de este estudio y de las características de mi participación. Reconozco que la información que provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y anónima. Además, esta no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio.

He sido informado(a) de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión.

Entiendo que una copia de este documento de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar al Investigador Responsable del proyecto al correo electrónico _____, o al teléfono _____.

Nombre y firma del participante

NOMBRE
 Investigador Responsable