

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Influencia de las prácticas de liderazgo sobre la rotación del personal
en una empresa de servicios de medicina prepagada**

Daysi Mercedes Andrade Rivas

Tutor: Jorge Hurtado Palacios

Quito, 2018



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Daysi Mercedes Andrade Rivas, autora de la tesis intitulada (Influencia de las prácticas de liderazgo sobre la rotación del personal en una empresa de servicios de medicina prepagada), mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

- Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
- Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
- En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:

Daysi Mercedes Andrade Rivas

C.I: 1719877159

Resumen

El objeto de la presente investigación es relacionar las prácticas de liderazgo de los jefes de grupo con la rotación del personal en el departamento de ventas de la empresa Salud SA, de la ciudad de Quito, durante el año 2017.

Las empresas de medicina prepagada ejecutan un gran reto al momento de vender un intangible a sus clientes, por lo que es indispensable contar con el talento humano idóneo para el desarrollo y crecimiento de la misma. Por tal motivo se busca en el personal: compromiso, orientación al servicio, trabajo de calidad y fidelización. Estas responsabilidades se concentran, tanto en los vendedores a quienes la empresa debe brindar: apoyo, consideración, capacitación constante, beneficios sociales, personales y acompañamiento para satisfacer necesidades psicológicas, emocionales y físicas; así como, en los jefes que lideran los grupos de vendedores, los mismos que deben cumplir con los objetivos que establecen los altos mandos y facilitan la satisfacción de necesidades de sus equipos.

Hoy en día se busca que los niveles de jefaturas concienticen sobre sus fortalezas y debilidades a través de auto prepararse y el desarrollo de sus habilidades, mediante el uso de prácticas y acciones en materia de liderazgo que se aplican de acuerdo a los comportamientos y situaciones que vive el personal de forma individual y grupal.

La finalidad de uso de las prácticas del liderazgo se orienta a mantener al personal satisfecho en las funciones que desempeña, cuyo impacto directo repercute en la disminución de la rotación del personal, que para el objetivo de esta investigación se evidenciará en el análisis de los jefes con sus grupos de vendedores de cada sala.

El presente documento se integra de tres capítulos. En el primero se expone y analiza las variables de estudio: rotación de personal y prácticas de liderazgo, en el segundo se describe a la empresa objeto de estudio, se analiza y aplica la metodología para la interpretación de resultados y en el tercero se elabora un plan que incluye las principales prácticas de liderazgo que afectan directamente sobre la rotación de personal. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones a tomar en cuenta por parte de los jefes de las salas de venta.

Palabras clave: talento humano, prácticas, liderazgo y rotación de personal.

Agradezco a Dios por darme la vida; a mi esposo e hijas por su comprensión, dedicación, paciencia e inspiración; a mis padres, hermano, amigos y profesores que han contribuido con su tiempo, conocimientos y experiencias, durante el desarrollo y logro de esta nueva meta.

Tabla de contenido

Introducción.....	13
1. Antecedentes de la investigación.....	14
1.1 Objetivo general	14
1.2 Objetivos específicos	15
Capítulo primero.....	17
Marco Teórico	17
1. Origen y definición del término “Liderazgo”	17
1.1 Origen y definición de líder.....	18
1.2 Modelo de liderazgo	18
1.2.1 Prácticas de liderazgo	19
1.2.1.1 Prácticas de gestión.....	21
1.2.1.2 Prácticas de relación	24
1.2.1.3 Prácticas de liderazgo personal.....	26
1.3 Rotación de personal	27
1.3.1 Factores causales de la rotación de personal	29
1.3.2 Consecuencias de la rotación de personal	30
1.3.3 Índice de rotación de personal.....	31
Capítulo segundo	33
Marco Organizacional – Análisis de la información.....	33
1.1 Institución objeto de estudio – Empresa de Medicina Prepagada “Salud SA”	33
1.1.1 Visión y Misión	33
1.1.2 Valores.....	34
1.1.3 Principios.....	34
1.1.4 Política de calidad.....	34
1.1.5 Estructura organizacional	35
1.1.6 Departamento de ventas.....	36
1.2 Acopio y procesamiento de la información.....	37
1.2.1 Perfil	37
1.2.2 Encuesta y entrevista	40
1.2.3 Análisis de datos.....	41

1.2.4 Resultados por sala	48
1.2.5 Estadísticas de rotación	49
1.2.6 Principales prácticas versus rotación	52
1.2.7 Prácticas influyentes	53
Capítulo tercero	55
Propuesta de desarrollo de las prácticas de liderazgo.....	55
1 Etapas de la capacitación.....	55
1.1 Detectar las necesidades de capacitación	56
1.2 Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo	57
1.3 Diseñar los contenidos de programas	59
1.4 Impartir la capacitación para desarrollar las habilidades.....	60
1.5 Evaluar, puede ser antes, durante y posterior a la capacitación.....	60
1.6 Ventajas.....	61
1.7 Desventajas	62
Conclusiones.....	63
Recomendaciones	65
Fuentes de Información	67
Anexos	69

Lista de ilustraciones

Índice de Tablas

Tabla 1 Prácticas de liderazgo	21
Tabla 2 Visión y Misión	33
Tabla 3 Perfil	37
Tabla 4 Prácticas en función del perfil	40
Tabla 5 Respuestas	41
Tabla 6 Aceptación.....	49
Tabla 7 Rotación anual.....	49
Tabla 8 Rotación anual personal de ventas 2017	50
Tabla 9 Motivos de rotación.....	51
Tabla 10 Motivos de rotación por sala	52
Tabla 11 Prácticas y rotación.....	53
Tabla 12 Prácticas importantes.....	56
Tabla 13 Jefes y comportamientos	56
Tabla 14 Cronograma de jefes.....	58
Tabla 15 Cronograma de vendedores	58
Tabla 16 Plan de capacitación de jefes.....	59
Tabla 17 Plan de capacitación de vendedores	60

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Modelo de liderazgo	19
Gráfico 2 Pasos de la delegación.....	24
Gráfico 3 Fórmula de rotación.....	31
Gráfico 4 Principios.....	34
Gráfico 5 Organigrama de la empresa.....	35
Gráfico 6 Organigrama de ventas.....	36
Gráfico 7 Claridad de objetivos.....	42
Gráfico 8 Planificación.....	43
Gráfico 9 Trabajo en equipo.....	44
Gráfico 10 Comunicación.....	45
Gráfico 11 Proximidad	46

Gráfico 12 Apoyo	47
Gráfico 13 Resultado consolidado.....	48
Gráfico 14 Rotación.....	50

Introducción

La presente investigación se sustenta en la labor que realizan los jefes del área de ventas de la empresa de medicina prepagada Salud SA, en donde se analiza las prácticas de liderazgo que influyen en los vendedores de cada sala.

Los jefes y vendedores de esta empresa conforman la población objeto del estudio analizado, por lo que es importante mencionar que el desempeño de sus funciones se lleva a cabo sin importar condiciones ambientales o adversidades externas que se presentan al momento de ofertar los servicios a los posibles clientes.

Disminuir la rotación del personal en el departamento de ventas constituye una condición necesaria para alcanzar los objetivos planteados por los altos mandos y encaminar al personal hacia las estrategias de la empresa, por lo que es indispensable gestionar el talento humano de esta área apropiadamente, considerando que los empleados son quienes mueven la economía y ayudan al crecimiento de la organización, a través de la innovación y mejora de los procesos internos para lograr la satisfacción de los clientes externos.

El indicador de uso frecuente en el área de ventas, es el volumen de ingresos de cada trabajador, sala y departamento, que guarda relación con la cuota de ventas establecida por la gerencia, para cubrir el nivel de ingresos mínimo requerido.

Para propiciar el cumplimiento de lo antes referido se debe identificar las prácticas de liderazgo relacionadas con la rotación en el área de ventas, lo que permitiría al departamento de talento humano, anticiparse a la posible deserción de empleados y a su vez la toma oportuna de decisiones.

El presente documento se integra de tres capítulos. En el primer capítulo, se expone los conceptos de prácticas de liderazgo y rotación de personal.

En el segundo capítulo se realiza una introducción a la empresa en el cual se describe su misión, visión, valores, estructura organizacional, se incluye la aplicación de la metodología y análisis de los datos obtenidos para la interpretación de resultados.

En el tercer capítulo denominado propuesta se considera los resultados de la investigación y se realiza un plan que incluye las principales prácticas de liderazgo que tienen influencia directa sobre la rotación de personal.

En la parte final, se presentan las conclusiones de la investigación realizada en la empresa de medicina prepagada complementándose con las recomendaciones a tomar en cuenta por parte de los jefes de las salas de venta.

1. Antecedentes de la investigación

Salud SA es la empresa de medicina prepagada más grande del Ecuador, cuenta con una trayectoria de negocio de 25 años y se encuentra integrada por varios departamentos tales como: financiero, talento humano, marketing, recaudaciones, atención al cliente y comercial, el último departamento es conocido como área de ventas y se encarga de la captación de clientes mediante la venta de seguros individuales y grupales principalmente, lo que genera ingresos constantes.

En la empresa trabajan 800 personas a nivel nacional, 350 comprenden el área de ventas, de las cuales 115 laboran en la ciudad de Quito, objeto de estudio. El área de ventas está organizada por salas, cada una cuenta con un jefe y un grupo de vendedores a su cargo. En Quito hay 7 salas con un promedio de 16 personas en cada una y un gerente quien es responsable de todo el proceso de ventas.

El departamento de ventas mantiene un 25% de rotación durante los últimos años, porcentaje que se busca disminuir mediante la aplicación de prácticas de liderazgo influyentes aplicadas por los jefes de sala.

La participación y acompañamiento constante del jefe de ventas, en temporadas de cierre de mes, es indispensable para que el personal atraviese esta fase, que tiende a ser agotadora y estresante, a fin de disminuir cualquier tipo de riesgo psicológico que se presente, el apoyo y motivación es necesario para el buen funcionamiento del grupo.

Actualmente la empresa no ha realizado estudios de liderazgo en las salas de ventas por cuanto se desconoce las técnicas de influencia óptimas para cada equipo, por lo que en esta investigación se propone realizar una evaluación para conocer la situación actual de los vendedores, analizar los resultados y diseñar un plan con las mejores prácticas de liderazgo que influyan en los seguidores, de esta forma se espera que mejore el trabajo en equipo y a la vez disminuyan los índices de rotación.

1.1 Objetivo general

Relacionar las prácticas de liderazgo de los jefes de grupo con la rotación del personal en el departamento de ventas de la empresa Salud SA, de la ciudad de Quito durante el año 2017.

1.2 Objetivos específicos

- Conceptualizar las variables teóricas del problema de investigación abarcando las prácticas de liderazgo y la rotación de personal.
- Efectuar el estudio de la empresa de medicina prepagada mediante la realización del levantamiento, análisis, síntesis, representación e interpretación de la información, referente a las prácticas de liderazgo de los jefes de grupo y su influencia en la rotación del personal.
- Elaborar un plan de acción que fortalezca las prácticas de liderazgo requeridas para los jefes de grupo, que minimicen la rotación del personal del departamento de ventas en la empresa de medicina prepagada.

Capítulo primero

Marco Teórico

El presente capítulo permite conocer las dos variables sujetas a estudio, siendo la primera las prácticas del liderazgo y la segunda variable incluye temáticas referentes a la rotación de personal, su indicador de gestión, los posibles factores, causas y efectos que repercuten en la productividad del talento humano con el que cuentan las organizaciones.

Para abarcar las prácticas de liderazgo es necesario hacer referencia al liderazgo y al líder, previo a definir el modelo en el que se sustentara las mismas.

1. Origen y definición del término “Liderazgo”

La acepción etimológica de la palabra liderar proviene del inglés “to lead” que significa guiar o de la expresión “leadership” de igual significado. Considerando que no existe una definición exacta de liderazgo, muchos autores lo conceptualizan de acuerdo a la situación, al tiempo y a las circunstancias en las que se encontraban al momento de darle un contexto. El liderazgo ha sido estudiado desde principios del siglo XX y se continúa con las investigaciones.

Para el autor Blackmar (1911, 626) liderazgo es la centralización de esfuerzo en una persona como expresión de poder.

Por otra parte, Santos (2008, 2), concibe al liderazgo como *“el proceso de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”*.

Para objeto de esta investigación se entenderá por liderazgo al uso de habilidades y capacidades que desarrolla el hombre en un proceso de forma individual, social y grupal, para estimular a los otros a lograr los objetivos y metas.

El término liderazgo y la influencia del líder involucran de modo interactivo tres componentes: el líder, los seguidores y la situación, los cuales son necesarios en cualquier relación que incluya poder, toma de decisiones y cumplimiento de objetivos. En el caso que falte alguno de los componentes no podría generarse el liderazgo. (Fiedler 1967, 62).

1.1 Origen y definición de líder

La palabra “líder” encuentra su origen en la expresión “lid”, que proviene del latín “lis-litis”, cuyo significado original en lengua latina es disputa, querrela o proceso, colocando al líder en una postura activa, participativa y enfática frente a una situación que busca generar un cambio en su entorno inmediato. También se puede considerar la palabra líder como una derivación del inglés “leader”, que significa guiar o llevar por un camino, servir como indicador de ruta y ser un canal o conductor para algo. (Landolfi 2017, 21).

Existen diversos autores que describen el significado de la palabra líder desde puntos de vista distintos, entre los primeros conceptos de líder citados en (Maxwell 1998, 7), se puede mencionar a Cooley (1902), que dijo que un líder es el núcleo de una tendencia, Bingham (1927), quien define al líder como la persona que tiene una fuerte personalidad y carácter, Smith (1934), señala que en un grupo social existe un centro y las personas que lo soportan. Maxwell dijo que un líder es la persona que otros querrán seguir, los líderes excepcionales son aquellos que consiguen que los grupos que dirigen desarrollen un rendimiento superior.

Para objeto de esta investigación se asume la postura propuesta por Maxwell quien establece que el líder es una persona influyente, con personalidad fuerte, seguro de sí mismo, quien maneja grupos y consigue que obtengan resultados de un trabajo determinado. Adicionalmente se considera que utiliza varias prácticas para influir en los seguidores.

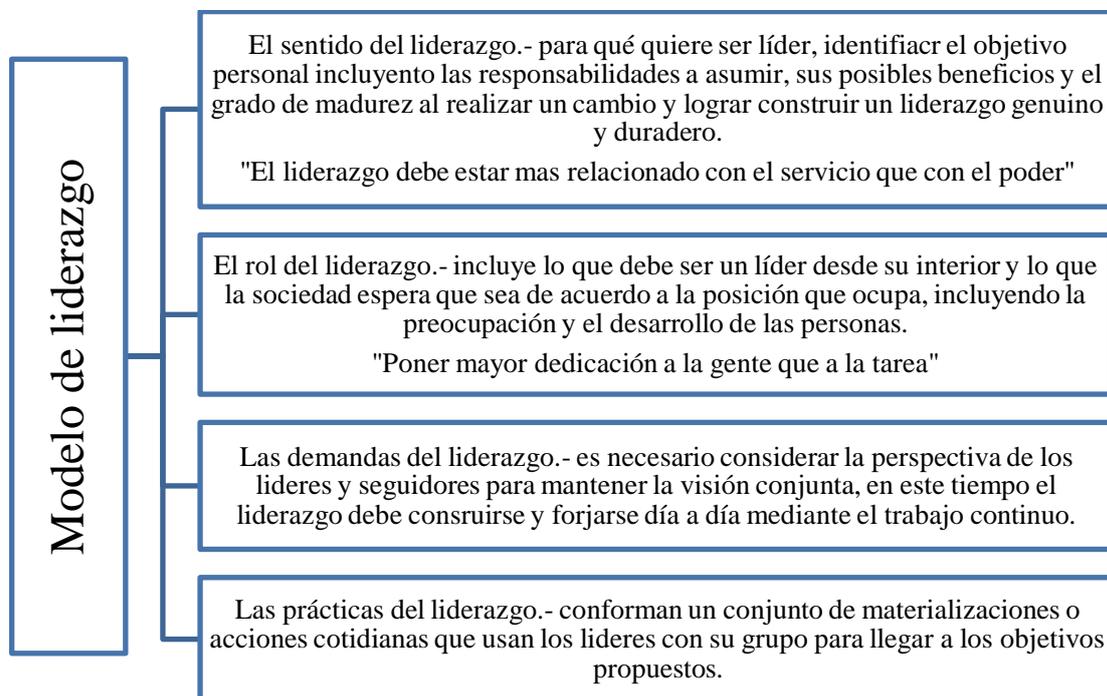
1.2 Modelo de liderazgo

Existen diversos enfoques y maneras que definen a la palabra liderazgo, algunos de ellos describen el tipo de liderazgo, sus características, estilos o a su vez las distintas teorías doctrinarias.

Los mencionados enfoques se sustentan en estudios e investigaciones realizados acorde a diversas épocas, de los cuales para objeto de esta investigación se destaca el enfoque propuesto por el autor Rabouin (2007), quien propone un modelo compuesto por cuatro etapas para lograr un liderazgo eficiente, estas etapas deben ser trabajadas a fin de construir el modelo ideal para un líder y el grupo, de acuerdo a las características propias, necesidades y a la situación.

La construcción del modelo requiere de la producción de una bitácora de pruebas que incluye aciertos y errores a ser aplicados en el futuro. El modelo de liderazgo se puede apreciar en la siguiente gráfica:

Gráfico 1
Modelo de liderazgo



Fuente: (Rabouin 2007, 9)
Elaboración propia

Para objeto de esta investigación se analiza detalladamente el cuarto componente del modelo propuesto por el autor Rabouin, denominado "las prácticas de liderazgo".

1.2.1 Prácticas de liderazgo

Las prácticas son acciones que realizan las personas constantemente, si estas se efectúan de forma regular se convierten en el comportamiento de cada individuo debido a que se presentarán de forma natural en el mismo.

Para el autor López (2007, 35), las prácticas se basan en el conocimiento, en la verificación de teorías o en la ejecución de conductas, por lo cual se incorpora el análisis y la indagación a fin de determinar acciones concretas a realizar.

Otro enfoque de prácticas de liderazgo, está relacionado con las competencias profesionales propuestas por David McClelland y Boyatzis en el año de 1973, hoy en día conocido como "*modelo de gestión por competencias de Hay/McBer*", este

modelo es aplicado en varias entidades del Ecuador y del mundo, puesto que es internacional e incluye:

Competencias generales:

- Gestión personal
 - Flexibilidad
 - Autoconfianza
 - Integridad
 - Identificación
- Pensamiento
 - Pensamiento analítico
 - Pensamiento conceptual
 - Búsqueda de información
- Logro
 - Orientación al logro
 - Iniciativa
- Influencia
 - Orientación al cliente
 - Comprensión interpersonal
 - Comprensión de la organización
 - Impacto e influencia
 - Desarrollo de interrelaciones
- Gestión de equipo
 - Desarrollo de personas
 - Dirección de personas
 - Liderazgo
 - Trabajo en equipo

Competencias suplementarias

- Orden y calidad
- Autocontrol (Hay, MacBer, 1998, 2)

El modelo de competencias puede ser adaptado de acuerdo a las necesidades de cada empresa basándose en los conceptos propuestos por Hay – MacBer.

En el mundo de los negocios, el liderazgo empresarial debe ser capaz de generar ganancias de forma ética, enfocándose en evitar, el engaño a clientes o proveedores, los daños al entorno incluyendo el medio ambiente, gobierno o empresas afines y la explotación a los colaboradores con largas jornadas laborales o pagos mínimos.

Para conseguir el efectivo liderazgo empresarial de acuerdo al autor Rabouin se requiere que las actividades se dividan en prácticas de gestión, de relación y personales como se reflejan en el cuadro a continuación:

Tabla 1
Prácticas de liderazgo

Prácticas de Gestión	Prácticas de Relación	Prácticas de liderazgo Personal
Visión	Asertividad	Reflexión
Innovación	Escucha activa	Responsabilidad
Gestión de cambio	Comunicación	Autoconocimiento
Planificación	Proximidad	Humildad
Uso de la tecnología	Empatía	Voluntad
Alianza estratégica	Afectividad	Mejoramiento
Delegación	Reciprocidad	Integridad

Fuente: (Rabouin 2007, 13)
Elaboración propia

1.2.1.1 Prácticas de gestión

El primer grupo son las prácticas de gestión que están estrechamente vinculadas a la obtención de resultados y se encuentran relacionadas con la tarea gerencial que busca prácticas que permitan alcanzar los objetivos de la empresa, del departamento y los propios, desde su proceso de planificación, visión y alianzas entre las que se detallan las siguientes:

- **Visión.** - El líder es la persona encargada de proyectarse al futuro, es quien tiene la capacidad de saber a dónde encamina a su equipo y organización en un contexto real, para lo cual define el rumbo que debe seguir para alcanzar lo que se desea.

El líder necesita guiar a los colaboradores y conseguir que conozcan, acepten y se apasionen por la visión propuesta, de esta manera sus acciones estarán encaminadas a estar preparados para gestionar su actuar ante situaciones poco favorables.

- **Innovación.-** El mundo se encuentra en constante cambio y evolución, por cuanto innovar se vuelve una necesidad para las empresas que quieren permanecer en el mercado.

Innovar no significa crear o inventar, sino realizar un cambio que mejore el desarrollo y funcionamiento de un sistema existente. Tomando en consideración que hoy en día, las personas son consumistas y buscan estar al día con la tendencia, la moda y la tecnología, ya sea en productos o servicios que satisfagan su necesidad y deseo de simplificar los procesos.

- **Gestión de cambio.-** Se encuentra relacionado con la eficacia y eficiencia para implementar los cambios que se produzcan en la empresa o en un área de trabajo específica, se requiere aplicar una metodología clara y firme, debido a que los cambios pueden generar miedo y resistencia por falta de información sobre las decisiones a aplicar, los líderes necesitan conocer los procesos y procedimientos actuales a fin de asegurarse sobre las posibles limitaciones sujetas a los cambios a realizar.
- **Planificación.-** En la vida cotidiana todas las personas necesitan cierto grado de organización y planificación para desarrollarse y funcionar adecuadamente, pues si las personas no son organizadas en su vida personal podría ser una señal de desorganización laboral por lo tanto la planificación es indispensable.

En las organizaciones existen objetivos propuestos que deben ser alcanzados en un tiempo determinado, mismos que involucran tareas, trabajo en equipo, relacionamiento con personas internas o externas y un sin número de actividades a ser realizadas de forma ordenada, para lo cual existen planificaciones estratégicas, de contingencia y otras más de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

- **Uso de la tecnología.-** La tecnología es un factor condicionado al cambio constante. El dinamismo con el que se desarrolla, facilita herramientas para realizar las tareas en el ámbito laboral proporcionando tranquilidad, ahorro de tiempo y esfuerzo.

Es importante que el líder aproveche el uso de la tecnología, creando así ventajas competitivas y dinamizando los procesos a sus colaboradores directos. Por otra parte, el autor Michael Porter, se refiere a la tecnología de la siguiente forma: *“La importancia de una tecnología para la competencia no es función de su mérito científico o su prominencia en el producto físico. Cualquiera de las tecnologías implicadas en una empresa puede tener un impacto importante en la competencia”*, citado en: (Rabouin 2007, 148)

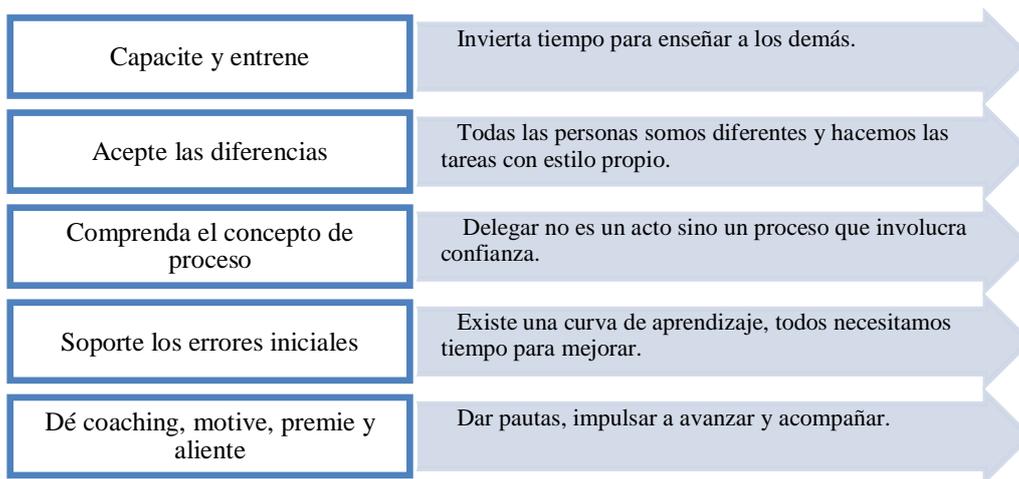
- **Alianza estratégica.-** Es oportuno que los líderes y colaboradores se relacionen de forma inteligente con su entorno, puesto que en el ámbito empresarial es indispensable contar con alianzas estratégicas afines a clientes, proveedores, colaboradores y entes de control, que generan la razón de ser de la empresa. Incluir estas alianzas y acuerdos entre las partes promueve la productividad y genera beneficios mutuos.

El autor Kenichi Ohmae, citado por Rabouin (149) señala *“La fortaleza de una empresa se mide a la luz de sus alianzas, ya que éstas se han convertido en una suerte de “red de contención” extraordinaria, una forma de crecimiento virtual que apuntala y promueve el crecimiento real”*.

- **Delegación.-** Constituye una práctica que acerca más a los colaboradores debido a que produce un vínculo efectivo y afectivo, mismo que genera ventajas directas e indirectas, a pesar de que muchas veces los líderes no delegan tareas ya sea por falta de confianza, por individualismo o porque no saben cómo hacerlo.

La falta de delegación involucra pérdida de tiempo, retrasos al dejar de lado otras tareas importantes, por lo que es necesario olvidar viejos estereotipos sobre la delegación y el deseo de hacer todo por uno mismo. Lo que generará interacción entre los colaboradores, dinamismo en los procesos y un mejor funcionamiento del equipo. Para ejercer correctamente la delegación se recomienda seguir los siguientes pasos:

Gráfico 2
Pasos de la delegación



Fuente: (Rabouin 2007, 151)
Elaboración propia

1.2.1.2 Prácticas de relación

El segundo grupo abarca las prácticas vinculadas a las relaciones interpersonales que construye el líder con su entorno, especialmente con sus seguidores o los integrantes del grupo, siendo él quien pone las reglas a seguir y promueve las condiciones para la convivencia diaria. Se recomienda incluir las siguientes prácticas:

- **Asertividad.-** Involucra la capacidad de expresar franca y directamente los puntos de vista sobre una situación, pudiendo incluir los pensamientos y los sentimientos generados. Esta práctica genera confianza por parte del grupo sobre las decisiones y acciones del líder.

La forma de plantear las ideas debe ser manejada de acuerdo a la situación, al tiempo y al lugar, acoplando el tipo de expresión física y tono de voz para evitar confusiones o malentendidos.

- **Escucha activa.-** Se refiere a la atención y preocupación que presta el líder a la otra persona, ya sea un miembro del grupo, de otra área de la empresa, cliente o proveedor.

Escuchar es una herramienta poderosa para ayudar a los demás, es una forma de mostrar respeto y consideración. Después de escuchar hay que pensar y analizar la respuesta sin dar ofrecimientos irreales o soluciones pasajeras.

- **Comunicación.** - Involucra escuchar, hablar y transmitir un mensaje, por lo que constituye una herramienta clave del liderazgo. Si el líder considera todos los aspectos, se considera comunicación; caso contrario, se limita a difundir.

Practicar la comunicación es una vía de doble sentido, que incluye tiempos de espera y reflexión, es una forma de relacionarse con su equipo y evidenciar claramente el liderazgo.

En todas las empresas existen problemas de comunicación, pero lo ideal es saber manejarlos y superarlos de forma real, efectiva y profunda. Si el jefe no sabe lo que sus colaboradores hacen tampoco sabrá los detalles en el momento que se presenta algún conflicto. Si los colaboradores no conocen lo que el jefe desea simplemente no harán compromiso para cumplir los objetivos.

- **Proximidad.**- El liderazgo es una relación entre líder y seguidores la cual tiene que nutrirse, manteniendo contacto, el líder debe ser visible y alcanzable ante los demás, evitando ser solamente un nombre o una sombra distante, la proximidad genera confianza, compromiso y fidelización de los colaboradores tanto con sus jefes como con sus obligaciones laborales y con la organización.
- **Empatía.**- Significa ponerse en el lugar del otro, lograr entender, interpretar o conocer lo que siente la otra persona.

El líder debe involucrarse con el equipo a tal punto que sepa cuando se sienten bien o si tienen alguna necesidad insatisfecha para poder ofrecerles una solución, dejando de lado el egoísmo y egocentrismo que impiden generar una relación de calidad.

- **Afectividad.**- En la oficina se pasa gran parte del día, razón por la que se podría considerar a los compañeros y jefes como una segunda familia, siendo indispensable generar una preocupación desinteresada por el bienestar de los mismos. El líder debe tener la capacidad de construir relaciones afectuosas.

La afectividad incluye la escucha activa, empatía, respeto y confianza de las relaciones de trabajo, lugar en que se comparte proyectos, éxitos, fracasos, noticias alentadoras o malas y diversas vivencias que generan compañerismo y amistad.

- **Reciprocidad.-** Una relación de trabajo sana y fuerte incluye el “dar y recibir”. Al momento de presentarse un desbalance entre lo que se da y lo que se espera se genera insatisfacción, frustración y tristeza.

Es indispensable que en el ámbito laboral, la empresa ofrezca beneficios y prestaciones a cambio de la productividad de su personal, el líder debe ser estratégico con su equipo a fin de obtener resultados favorables.

1.2.1.3 Prácticas de liderazgo personal

El tercer grupo involucra las prácticas vinculadas al liderazgo personal, el cual empieza en el interior de cada individuo y se proyecta hacia los demás incluyendo los siguientes aspectos:

- **Reflexión.-** El líder necesita tomar un tiempo para razonar sobre su vida y sobre sus actos, incluyendo los realizados en la organización y en el ámbito personal, esto le ayudará a clarificar lo que desea, tomando como base sus fortalezas, debilidades y considerando los valores que tiene arraigados.

Esta práctica puede usarse mediante la técnica de la meditación la misma genera una transformación positiva de la mente y produce aprendizaje y autoconocimiento.

- **Responsabilidad.-** La responsabilidad hace que una persona sea más confiable y respetable. El hecho de hacerse cargo de situaciones adversas y difíciles es el trabajo de un líder, lo que incluye la habilidad de responder con calma a todo acontecimiento. También es importante reconocer y asumir los errores para generar el cambio respectivo y ser mejor.
- **Autoconocimiento.-** Se requiere que el líder sea capaz de conocerse así mismo para poder liderar y conocer a los demás.

El autoconocimiento permite evidenciar las virtudes y defectos, y se lo puede conseguir a través de la meditación. Todas las personas deben reflexionar y alcanzar el autoconocimiento personal y con más razón los líderes que son los modelos a seguir en las organizaciones. Una herramienta utilizada para un mejor análisis del autoconocimiento, es la matriz FODA personal.

- **Humildad.-** Comprende la capacidad de acercarse e interactuar con la gente manteniendo una buena actitud; permite generar respeto y admiración. Las

personas humildes son aquellas que trabajan en su carácter para dejar de lado la soberbia y altivez.

- **Voluntad.-** Es una actitud que se desarrolla desde la niñez, incluye la determinación para lograr algo, dejando de lado los problemas físicos o espirituales. El líder usa la voluntad para manejar a su equipo e impulsarlo a llegar a los objetivos establecidos sobrepasando los inconvenientes.
- **Mejoramiento.-** Cuando un líder atraviesa la etapa de auto conocimiento se encuentra facultado para decidir ser una mejor persona consigo mismo y con los demás, por tal motivo deberá trabajar en la generación de cambios para conseguir nuevas oportunidades de crecimiento personal y profesional, lo cual le ayudará a proyectarse y mantener su liderazgo.
- **Integridad.-** Implica ser una persona correcta, trabajo que se construye día a día mediante la reflexión y el mejoramiento continuo que se puede basar en los siguientes pasos:
 - Definir los valores
 - Redactar la misión personal
 - Ajustar el pensamiento
 - Fijar objetivos
 - Planificar acciones
 - Hablar con pasión
 - Vivir plenamente

1.3 Rotación de personal

La rotación de personal constituye la segunda variable de estudio de la presente investigación. Se la define como: “*La entrada de personal, su estancia en la empresa y su salida*” (Chiavenato 1988, 148), también conocida como: “*la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización*”. (Sherman 1980, 571).

Otra definición de rotación de personal es aquella que se refiere a la proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuenta a aquellas que lo hacen de forma inevitable, es decir, por acogerse al proceso de jubilación o por fallecimiento, sobre el total del número de personas promedio de la compañía en un determinado

periodo de tiempo, considerando por lo general, periodos anuales. (Álvarez 2013, 51).

Una vez definido el concepto de rotación de personal, se debe mencionar que hoy en día en las empresas se mantiene el enfoque en la gestión de talento humano, es decir buscar que las personas sean consideradas por la organización como el principal talento para la administración y generación de sus recursos, por lo que se vuelve indispensable mantener o retener a todo el personal, precautelando evitar la rotación del personal que desempeña actividades relacionadas con el giro del negocio y que se encuentran enfocados a conseguir los objetivos organizacionales, evitando así la fuga de conocimientos que ocasiona costos y pérdida de tiempo para ambas partes.

Dentro de una organización puede existir rotación voluntaria e involuntaria, la primera se presenta cuando el colaborador decide separarse de la organización por su propia cuenta, sea por motivos personales o laborales, dejando una vacante disponible. Los colaboradores que toman esta decisión generalmente lo hacen porque encontraron una mejor oportunidad laboral, pero también se dan casos en los cuales los trabajadores no se sienten a gusto con la labor que realizan, el apoyo que reciben por parte de sus superiores, o el clima organizacional y por tales motivos prefieren retirarse, dejando de prestar sus servicios a la empresa.

La rotación de personal voluntaria se puede evitar tomando en consideración que los colaboradores permanecen en la empresa siempre y cuando se dan alguna de las siguientes condiciones o expectativas:

- Se sienten cómodos consigo mismos y con sus compañeros, en esta expectativa incide mucho si existe un trato interpersonal adecuado entre subordinados y jefes lo que genera un sentimiento de fidelización y compromiso;
- Sienten que su trabajo es importante y necesario para el funcionamiento del negocio;
- Son capacitados constantemente lo que permite el desarrollo de nuevas competencias; y,
- Son retribuidos monetariamente de forma justa de acuerdo al mercado y a las oportunidades que se les presente.

Los trabajadores tenderán a dejar la empresa en el momento que se presente una mejor oportunidad enfocada con el crecimiento profesional o el incremento de sueldo.

Por otra parte, la rotación involuntaria es una decisión que toma la empresa con respecto de sus trabajadores lo cual puede generarse por recortes de personal o porque el

colaborador no cumple satisfactoriamente con las actividades asignadas.

Al adentrarse en el estudio de esta variable, es necesario buscar los motivos que están ocasionando la rotación de personal, ya sea en un área determinada o en toda la organización, para proponer alternativas de solución, por los costos que representa.

Según el autor Yorder (1983,581), *“El departamento de Talento Humano tiene la autoridad y competencia para contribuir con la disminución de la tasa de rotación de personal participando activamente en la tarea de conseguir que los empleados logren sus objetivos, cuando esto ocurre se benefician tanto el empleado como la organización”*.

1.3.1 Factores causales de la rotación de personal

Son diversos los motivos por los cuales se genera la rotación de personal pudiendo incluir factores internos de la organización o factores externos de cada persona, para el autor Castillo (2006, 65), los principales son los siguientes:

- ***Desarrollo y crecimiento profesional.***- Cuando no existe la posibilidad de crecer en la organización actual se crea la necesidad de estar atento o en búsqueda de otra oportunidad laboral donde pueda desarrollar su potencial.
- ***Tipo de trabajo.***- existen casos en los cuales el trabajo no llena las expectativas del trabajador sea por los horarios, por sueldo, por carga laboral o cualquier motivo que incida tanto físicamente como en la estabilidad emocional del colaborador.
- ***Falta de soporte laboral, apoyo y acompañamiento.***- Es necesario que el trabajo sea reconocido y apreciado por los jefes para lo cual se requiere de una adecuada retroalimentación, en la que explique el manejo de los procesos y los resultados que se busca de las labores del colaborador. El apoyo y acompañamiento es imprescindible ya que genera un sentimiento de pertenencia y seguridad laboral, la falta de mismo produce desapego y falta de compromiso.
- ***Mala cultura organizacional.***- La cultura es el ambiente en el que se desarrollan las actividades laborales, mismas que caracterizan a una organización, pudiendo incluir tradiciones, costumbres, principios y valores, etc., son compartidas y practicadas por los colaboradores, jefes, clientes, proveedores y todo el entorno laboral, los cuales pueden ser del agrado del colaborador o no generando una falta de participación e identificación y futura desvinculación.

- ***Relaciones interpersonales tóxicas.***- El compañerismo y la camaradería son importantes a la hora de elegir con quien se comparte más de ocho horas diarias durante cinco días a la semana; En situaciones donde se desarrollen relaciones no saludables, las personas prefieren trabajar de forma individual o dejar la empresa.
- ***Condiciones físicas y ubicación.***- La distancia entre el lugar de trabajo y el domicilio es fundamental al momento de decidir quedarse en un lugar de trabajo, puesto que influye de forma directa: el tipo de traslado, el tiempo invertido en ambos trayectos, la facilidad de conseguir medios de transporte.
- ***La oferta y demanda de plazas de trabajo en el mercado.***- Cuando no existen ofertas de trabajo, los colaboradores se mantienen en su puesto de trabajo, pues saben que si abandonan la empresa no será fácil encontrar otra plaza laboral, pero cuando los colaboradores son especializados y escasos, ellos pueden poner las condiciones al momento de decidir donde trabajar.

1.3.2 Consecuencias de la rotación de personal

El autor Reyes (1991, 163) indica las consecuencias que pueden presentarse cuando una persona deja la organización, mismas que afectan al colaborador, a su entorno y a la empresa, de las cuales se destacan:

- Costos de personal, incluyendo los gastos relacionados con la salida de la persona como: sueldo y beneficios laborales, dinero y tiempo invertido en el proceso de selección y contratación, la inducción necesaria para el puesto de trabajo, capacitación de nuevos empleados.
- Falta de continuidad y seguimiento a los objetivos empresariales, cuando se desvincula una persona, se puede generar reprocesos y demoras en las actividades pendientes, hasta que el personal de reemplazo se familiarice con las funciones a realizar, lo que puede afectar a los resultados esperados por el gerente, debido a que el trabajador se lleva el conocimiento y planificación realizado durante su estancia en la empresa.
- Fuga de información corporativa, considerando que el conocimiento es poder, al momento que el colaborador se separa de la empresa, se lleva consigo los procedimientos aprendidos.

- Pérdida o baja de producción durante el tiempo que dure la selección de personal y el adecuado acoplamiento del nuevo trabajador.
- Afectación emocional al empleado y a sus compañeros por el proceso de desvinculación que tiende a generar sentimientos que podrían influir en el estado de ánimo o en la relación productiva de las personas.
- Generación del sentimiento de inestabilidad laboral.

1.3.3 Índice de rotación de personal

El índice de rotación de personal se considera como una medida de gestión del capital humano o como un indicador que sirve para cuantificar en porcentaje el movimiento del personal en la organización. Su cálculo se basa en el volumen de entradas y salidas de personal relacionado con los recursos disponibles de un área determinada en un periodo de tiempo. Esta medida permite identificar problemas de insatisfacción laboral o deficiencias con los procesos de selección, contratación, inducción y otros.

Para calcular el índice de rotación del personal relacionado con la planificación de talento humano el autor Castillo (2006) propone la siguiente fórmula:

Gráfico 3
Fórmula para el índice de rotación de personal

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

- **A:** Número de personas contratadas durante el período considerado.
- **D:** Personas desvinculadas durante el mismo período.
- **F1:** Número de trabajadores al comienzo del período considerado
- **F2:** Número de trabajadores al final del período.

Fuente: (Castillo 2006, 68)
Elaboración propia

Cuando se calcula el índice de rotación, es necesario revisar los índices de años anteriores, el giro de negocio de la empresa y posibles cambios estructurales para considerar si el resultado es normal o aceptable.

Es importante recalcar que un índice de rotación de personal igual a cero no existe en las organizaciones comunes, este tipo de indicador no resulta beneficioso ya que indica un estado de parálisis de la organización. De igual forma no es aconsejable un índice muy elevado, pues indica que la organización no tiene ninguna estabilidad laboral sino un estado de fluidez total.

Un índice de rotación bueno es el que muestra que la organización puede retener a su personal con capacidad y con buen rendimiento y reemplazar a los empleados con bajo desempeño.

Capítulo segundo

Marco Organizacional – Análisis de la información

1.1 Institución objeto de estudio – Empresa de Medicina Prepagada “Salud SA”

Salud SA es la empresa de medicina prepagada más grande del Ecuador, tiene 25 años de negocio, el objeto de la empresa es ofrecer servicios de medicina prepagada en todo el territorio ecuatoriano, principalmente en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, donde se encuentran sus oficinas principales. Adicionalmente, tiene oficinas de ventas y atención al cliente en Santo Domingo, Ambato, Ibarra, Loja, Manta y Machala. Para el resto del País tiene un call center de atención las 24 horas del día, con el fin de brindar soporte y acompañamiento continuo.

Los vendedores se dedican a comercializar planes de medicina prepagada enfocados en disminuir la carga económica que representa cuando las personas contraen alguna enfermedad y necesitan atención inmediata de forma particular, es decir, Salud SA reembolsa los gastos incurridos en cada evento de acuerdo a las condiciones del plan contratado, pues es conocido que los servicios médicos son bastante costosos, especialmente cuando son enfermedades graves.

1.1.1 Visión y Misión

Tabla 2
Visión y Misión

<p>Visión. – <i>“Seremos una empresa internacional recomendada por 9 de cada 10 clientes gracias a nuestro servicio legendario”.</i></p>	<p>Misión. – <i>“Enamoramos a nuestros clientes con un excelente servicio en la protección de su salud”.</i></p>
--	--

Fuente: Salud SA
Elaboración propia

La salud es un tema relevante, por lo que la empresa está enfocada en brindar un servicio de calidad amparados en una visión ambiciosa, la misma que debe ser trabajada día a día por los colaboradores, cumpliendo con los reembolsos a los planes contratados, en el menor tiempo posible para generar confianza y fidelización.

1.1.2 Valores

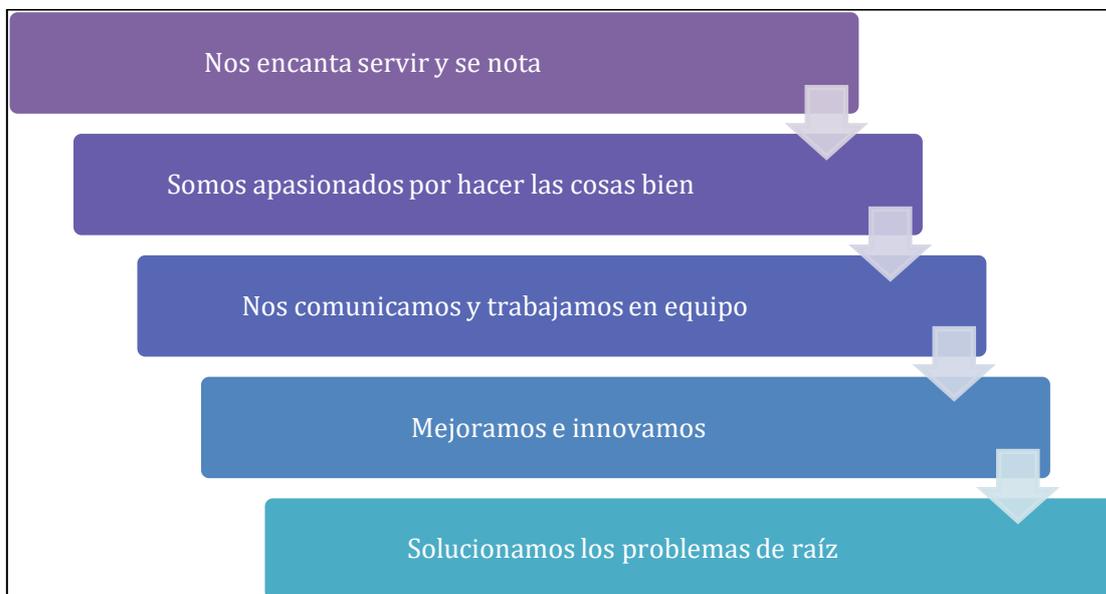
Los valores son el conjunto de actitudes, reglas y principios que se evidencian en la conducta de cada persona, los valores deben ser cumplidos y practicados por convicción y no por imposición de tal manera que en una organización los colaboradores deben sentirse identificados con lo que se hace en el interior de la empresa, de esa forma se crea una cultura organizacional fuerte, para el caso de Salud SA los valores organizacionales son:

- “Somos gente honesta y ética”.
- “Servimos a los clientes como a nosotros mismos”.
- “Amamos lo que hacemos”.
- “Siempre podemos mejorar lo que hacemos”.
- “Valoramos y respetamos a las personas”.
- “Valoramos y respetamos el medio ambiente y la sociedad en su conjunto”.

1.1.3 Principios

La empresa decidió adoptar los principios manejados por el grupo al que pertenece, incluyendo comportamientos identificables que deben tener los colaboradores de todos los departamentos.

Gráfico 4
Principios



Fuente: Salud SA
Elaboración propia

1.1.4 Política de calidad

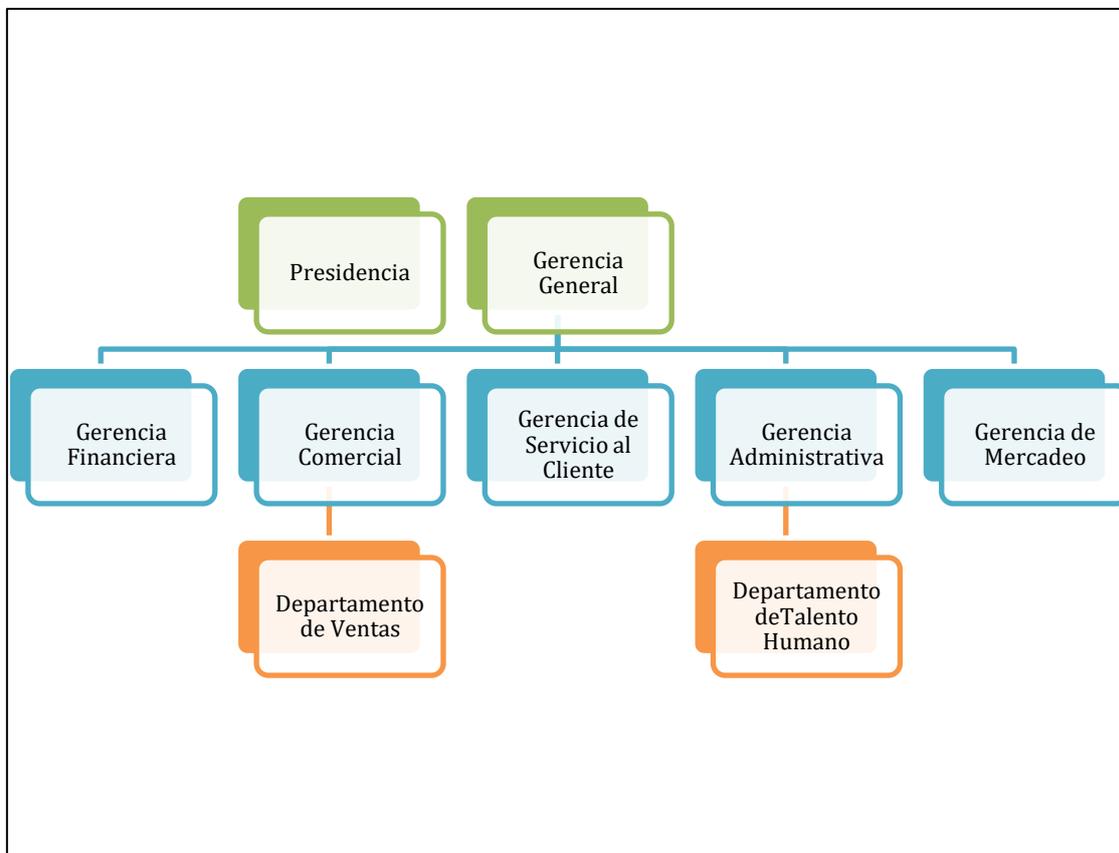
Con una filosofía de calidad y orientados por los principios institucionales, Salud SA brinda respaldo y acompañamiento, para el cuidado de la salud de los clientes, comprometidos con el cumplimiento de sus requisitos, normas legales y reglamentarias.

1.1.5 Estructura organizacional

Salud SA, está estructurada por varias gerencias y departamentos funcionales tales como la gerencia financiera, la gerencia comercial con su respectivo departamento de ventas, la gerencia administrativa, la gerencia de mercadeo y la gerencia de servicio al cliente, las cuales trabajan de forma organizada y planificada en función de la visión de la empresa, cada departamento cuenta con sus descriptivos funcionales y portafolio de productos y servicios.

Gráfico 5

Organigrama

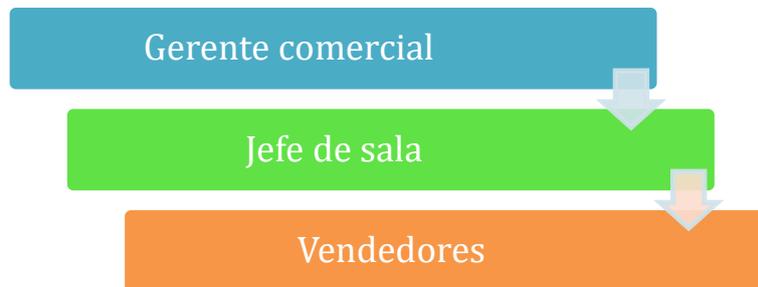


Fuente: Salud SA
Elaboración propia

1.1.6 Departamento de Ventas

El área de ventas es el departamento con mayor número de colaboradores (350), que representa el 44% del total de trabajadores que laboran a nivel nacional. Conformado estructuralmente por el gerente, los jefes de ventas de cada sala (7 en total) y los vendedores (115), para la ciudad de Quito.

Gráfico 6
Organigrama del departamento de ventas



Fuente: Salud SA
Elaboración propia

Los trabajadores que ejercen como vendedores son importantes para la empresa, pues son quienes captan nuevos clientes, por lo que deben encontrarse informados de cualquier cambio sobre los planes o las políticas de la organización, a fin de solventar las inquietudes de los clientes y mejorar constantemente el servicio que se presta.

Esta área tiene una cuota de ventas tanto mensual como anual, a la cual deben apuntar los vendedores para cumplir con las metas fijadas por la empresa, si el personal logra alcanzar o sobrepasar las metas, se entrega una recompensa a través de incentivos económicos como lo son: bonos, viajes, cenas, tecnología o a elegir de acuerdo a su expectativa en función de incentivar la venta y generar mayores ingresos a la empresa.

El departamento de ventas presenta un índice de rotación de 25% en los tres últimos años y de 27% durante el 2017, mismo que tiene relación con las prácticas de liderazgo que aplican los jefes con cada grupo, puesto que los colaboradores deciden salir de la empresa por varios motivos entre los que se incluye la falta de apoyo del jefe o una mala relación por lo que se puede presentar baja productividad y desvinculación.

1.2 Acopio y procesamiento de la información

Esta investigación se realizó en el departamento de ventas de la empresa Salud SA, ubicada en la ciudad de Quito. Inicialmente se mantuvo un acercamiento con el jefe de talento humano y el gerente comercial como informantes calificados, mismos que proporcionaron la apertura y permiso para realizar la investigación.

Para obtener la información de las prácticas de liderazgo de los 7 jefes de grupo, se aplicó una entrevista a profundidad de tipo semiestructurada de forma individual, lo que permitió al entrevistado contestar con sinceridad, claridad y apertura. Con esta técnica se pudo determinar varias competencias, prácticas, comportamientos y actitudes sobre el liderazgo.

De igual manera se realizó una encuesta a los colaboradores de las diferentes salas de ventas, para conocer de forma directa como influyen las prácticas de liderazgo de sus jefes en su rutina diaria, o al tomar la decisión de desvincularse de la compañía o de quedarse laborando en la organización.

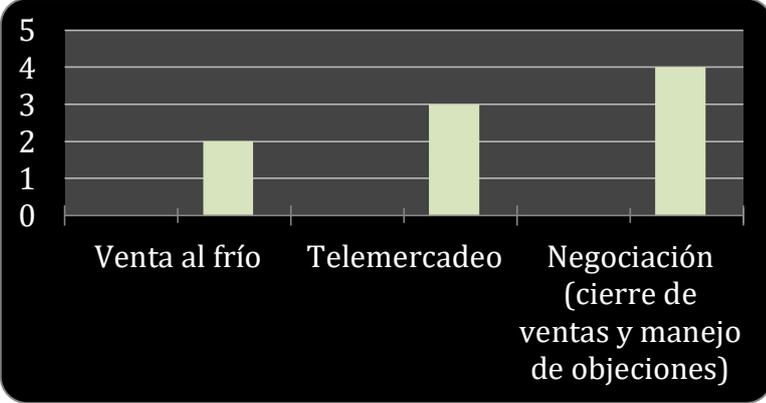
Adicionalmente, se tomó en cuenta las estadísticas sobre rotación de personal y los motivos de salida que maneja el departamento de talento humano y se realizó el análisis comparativo con las prácticas de liderazgo de los jefes para cada sala en el departamento de ventas.

1.2.1 Perfil

Para la contratación del personal la empresa mantiene un perfil específico en función del puesto requerido, en este caso para el puesto de jefe del área de ventas es:

Tabla 3
Perfil de un jefe de ventas

DESCRIPTIVO DE PERFIL		Versión:	2
		Fecha:	
Denominación del Cargo/Ocupación	Jefe de Ventas		
Fecha de levantamiento de perfil: 17 de septiembre de 2016		Fecha de presentación:	

MISIÓN DEL CARGO																					
Apoyar, acompañar y colaborar con los representantes de negocio para el cumplimiento de las cuotas de venta establecidas, a través de una gestión de liderazgo eficiente, orientado a formar vendedores con altos estándares de calidad.																					
TAREAS ESCENCIALES																					
1	Brindar acompañamiento a los representantes de negocio con sus clientes prospecto.																				
2	Realizar gestión comercial diaria para obtener prospectos para el equipo.																				
3	Dar seguimiento a los objetivos del grupo.																				
4	Retroalimentar al gerente sobre la situación del mercado y a los colaboradores sobre su situación actual en la empresa.																				
5	Impulsar al desarrollo y crecimiento de los representantes de negocio.																				
6	Generar un ambiente laboral colaborativo.																				
7	Generar lazos de fidelización y compromiso por parte del grupo.																				
INTERACCIÓN CON PROCESOS INTERNOS DE LA COMPAÑÍA Y NIVEL DE APROBACIÓN																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #2c5e8c; color: white;"> <th colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">RELACIÓN CON LOS PROCESOS</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">NIVEL DE AUTORIZACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 20%; padding: 5px;">Cliente Interno</td> <td style="padding: 5px;">Representantes, Producción, Servicio al Cliente, Auditoría Médica, Financiero.</td> <td rowspan="4" style="width: 60%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Cliente Externo</td> <td style="padding: 5px;">Clientes nuevos y actuales de Salud S.A.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Proveedor Interno</td> <td style="padding: 5px;">Mercadeo, Comercial, Producción, Servicio al Cliente</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Proveedor Externo</td> <td style="padding: 5px;">N/A</td> </tr> </tbody> </table>		RELACIÓN CON LOS PROCESOS		NIVEL DE AUTORIZACIÓN	Cliente Interno	Representantes, Producción, Servicio al Cliente, Auditoría Médica, Financiero.		Cliente Externo	Clientes nuevos y actuales de Salud S.A.	Proveedor Interno	Mercadeo, Comercial, Producción, Servicio al Cliente	Proveedor Externo	N/A								
RELACIÓN CON LOS PROCESOS		NIVEL DE AUTORIZACIÓN																			
Cliente Interno	Representantes, Producción, Servicio al Cliente, Auditoría Médica, Financiero.																				
Cliente Externo	Clientes nuevos y actuales de Salud S.A.																				
Proveedor Interno	Mercadeo, Comercial, Producción, Servicio al Cliente																				
Proveedor Externo	N/A																				
REQUISITOS DEL CARGO: PERFIL DURO																					
Formación requerida	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%; text-align: center;">Bachillerato</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%; text-align: center;">Tecnología</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%; text-align: center;">X Superior</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%; text-align: center;">Postgrado</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%; text-align: center;">Otros</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Especialidad</td> <td colspan="4" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">N/A</td> </tr> </table>	Bachillerato	Tecnología	X Superior	Postgrado	Otros	Especialidad	N/A													
Bachillerato	Tecnología	X Superior	Postgrado	Otros																	
Especialidad	N/A																				
Experiencia	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%; text-align: center;">0 - 6 meses</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%; text-align: center;">1 año</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%; text-align: center;">2 años</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%; text-align: center;">X 3 años</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 15%; text-align: center;">> 4 años</td> </tr> </table>	0 - 6 meses	1 año	2 años	X 3 años	> 4 años															
0 - 6 meses	1 año	2 años	X 3 años	> 4 años																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; padding: 5px;">Conocimientos Específicos</th> <th style="text-align: left; padding: 5px;">Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Venta al frío</td> <td style="padding: 5px;">2</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Tele mercadeo</td> <td style="padding: 5px;">3</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Negociación (cierre de ventas y manejo de objeciones)</td> <td style="padding: 5px;">4</td> </tr> </tbody> </table>	Conocimientos Específicos	Nivel	Venta al frío	2	Tele mercadeo	3	Negociación (cierre de ventas y manejo de objeciones)	4	 <table style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; padding: 5px;">Escala</th> <th style="text-align: left; padding: 5px;">Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Básico</td> <td style="padding: 5px;">1</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Medio – Bajo</td> <td style="padding: 5px;">2</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Medio</td> <td style="padding: 5px;">3</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Medio – Avanzado</td> <td style="padding: 5px;">4</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Avanzado</td> <td style="padding: 5px;">5</td> </tr> </tbody> </table>	Escala	Nivel	Básico	1	Medio – Bajo	2	Medio	3	Medio – Avanzado	4	Avanzado	5
Conocimientos Específicos	Nivel																				
Venta al frío	2																				
Tele mercadeo	3																				
Negociación (cierre de ventas y manejo de objeciones)	4																				
Escala	Nivel																				
Básico	1																				
Medio – Bajo	2																				
Medio	3																				
Medio – Avanzado	4																				
Avanzado	5																				

PERFIL DE COMPETENCIAS – PRACTICAS																											
	Competencia-prácticas	Nivel	Perfil																								
Li	Liderazgo	5	<table border="1"> <caption>Data for Competency Profile Bar Chart</caption> <thead> <tr> <th>Competencia</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Li</td><td>5</td></tr> <tr><td>Te</td><td>2</td></tr> <tr><td>Pe</td><td>3</td></tr> <tr><td>Vi</td><td>4</td></tr> <tr><td>Pr</td><td>4</td></tr> <tr><td>Td</td><td>3</td></tr> <tr><td>Ac</td><td>3</td></tr> <tr><td>Co</td><td>4</td></tr> <tr><td>Ci</td><td>1</td></tr> <tr><td>Gc</td><td>2</td></tr> <tr><td>Ii</td><td>3</td></tr> </tbody> </table>	Competencia	Nivel	Li	5	Te	2	Pe	3	Vi	4	Pr	4	Td	3	Ac	3	Co	4	Ci	1	Gc	2	Ii	3
Competencia	Nivel																										
Li	5																										
Te	2																										
Pe	3																										
Vi	4																										
Pr	4																										
Td	3																										
Ac	3																										
Co	4																										
Ci	1																										
Gc	2																										
Ii	3																										
Te	Trabajo en Equipo	2																									
Pe	Planificación Estratégica	3																									
Vi	Visión	4																									
Pr	Proximidad	4																									
Td	Toma de Decisiones Estratégicas – Delegación	3																									
Ac	Auto conocerse	3																									
Co	Comunicación	4																									
Ci	Creatividad e Innovación	1																									
Gc	Gestión Comercial	2																									
Ii	Impacto e Influencia	3																									

CONDICIONES DE SELECCIÓN	
-Los candidatos deberán evidenciar al menos 2 años seguidos de trabajo dentro de la misma empresa.	
-Verificar el perfil social del candidato (networking)	
- El Gerente comercial asignará los candidatos que cumplan con el perfil para entrevistas. Según los requerimientos de las salas.	

AUTORIZACIONES		
SOLICITADO POR:	ELABORADO POR:	APROBADO POR:
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

Fuente: Salud SA

Elaborado por: Departamento de talento humano

En base al perfil de requerimientos que mantiene la empresa para la contratación de jefes del área de ventas, se determinó las prácticas principales que debe tener cada uno al relacionarse con el grupo, incluyendo entre otros aspectos, los siguientes:

Tabla 4
Prácticas en función del perfil del jefe

<i>Práctica de la visión</i>	Práctica en la que el líder es quien debe proyectarse al futuro y encaminar a su equipo y organización.
<i>Práctica de la planificación</i>	Organizando adecuadamente tiempos y objetivos para disminuir las dificultades e imprevistos.
<i>Práctica de la delegación</i>	Es necesario confiar en las capacidades y habilidades de los demás para obtener un trabajo en equipo sinérgico y evitar la sobrecarga laboral.
<i>Práctica de la comunicación</i>	Incluye un proceso integral y es una herramienta indispensable para relacionarse.
<i>Práctica de la proximidad</i>	Es un intercambio de actividades y pensamientos que produce compromiso unos con otros.
<i>Práctica del autoconocimiento</i>	Es indispensable al momento de ser un buen líder evaluarse y manejarse a uno mismo antes que a los demás.
<i>Práctica de la mejora continua</i>	Para estar en constante evolución, crecimiento y desarrollo.

Fuente: (Rabouin 2007, 13)
Elaboración propia

1.2.2 Encuesta y entrevista

Con el fin de indagar y determinar las prácticas que tiene cada uno de los jefes del área de ventas se realizó una entrevista (Anexo 1) y una encuesta (Anexo 2) que contienen las siguientes preguntas:

1. - ¿En su sala se determina con claridad los objetivos a conseguir en la empresa?
- 2.- ¿En su sala se toma en cuenta a los colaboradores en el proceso de planificación?
- 3.- ¿El jefe incentiva el trabajo en equipo?
- 4.- ¿Qué importancia se da a la comunicación como instrumento de comprensión?
- 5.- ¿El jefe invierte tiempo con cada uno de los colaboradores de forma personal?
- 6.- ¿El jefe apoya a los colaboradores?

Las preguntas fueron preparadas en base al perfil del puesto que deben tener los jefes de ventas en la organización para el desarrollo de sus actividades de acuerdo a lo

investigado con anterioridad por parte de la empresa y el departamento de talento humano, al mismo tiempo se consideró las preguntas propuestas por el autor Rabouin para cada practica en función de corroborar su validez.

De igual forma la encuesta realizada a los 115 colaboradores de la ciudad de Quito, contiene las mismas preguntas enfocadas a solicitar información de los jefes y sobre la relación que mantienen con los mismos.

1.2.3 Análisis de datos

Una vez obtenida y recopilada toda la información de las entrevistas aplicadas a los jefes y las encuestas realizadas a los trabajadores, se procedió a comparar y analizar los resultados presentados, tanto de los 7 jefes (entrevistas), como de los 115 colaboradores (encuestas) y de igual manera con las estadísticas y porcentajes anuales sobre la rotación de personal para cada sala.

Tabla 5
Respuestas

	Pregunta 1		Pregunta 2			Pregunta 3		Pregunta 4			Pregunta 5			Pregunta 6	
	Si	No	Siempre	Algunas Veces	Nunca	Si	No	Alto	Medio	Bajo	Siempre	Algunas veces	Nunca	Si	No
Jefe 1	16	0	14	2	0	15	1	14	1	1	9	6	1	11	4
Jefe 2	15	2	12	3	2	14	3	9	5	3	3	7	7	7	10
Jefe 3	14	3	9	3	5	13	4	8	4	5	3	6	8	8	9
Jefe 4	14	2	11	3	2	14	2	10	5	1	4	2	10	9	7
Jefe 5	15	1	13	2	1	15	1	11	4	1	5	5	6	10	7
Jefe 6	13	3	6	4	6	13	3	6	4	6	2	2	12	5	11
Jefe 7	12	5	5	5	7	11	6	5	5	7	1	3	13	4	13

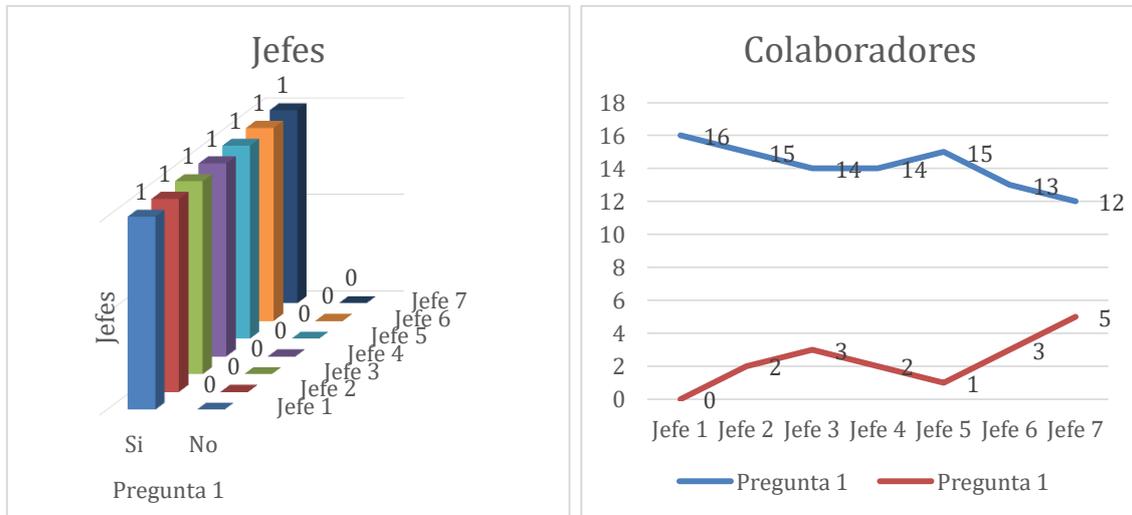
Fuente: Entrevista y encuesta realizadas
Elaboración propia

Para realizar el análisis de la información fue importante contar con todos los datos a mano a fin de compararlos de forma individual y grupal.

En lo que respecta a las preguntas realizadas y a los índices de rotación de las salas, fue necesario conocer y manejar el punto de vista de los colaboradores con respecto a su postura, así como la perspectiva de los jefes de sí mismos y de su trabajo realizado, con todo lo indicado se procedió a graficar y enmarcar los resultados por cada pregunta y por cada jefe como se muestra a continuación:

1.2.3.1 Pregunta 1: ¿En su sala se determina con claridad los objetivos a conseguir en la empresa?

Gráfico 7
Claridad de objetivos



Fuente: Entrevista y encuesta realizadas
Elaboración propia

Interpretación de la información. - Es normal que la respuesta por parte de todos los jefes sea positiva, pues su trabajo depende de ello y por tal motivo son los encargados de cada grupo, ellos están muy cercanos al gerente de ventas quien a su vez es el contacto directo con los otros gerentes encargados de manejar la compañía, mismos que conocen sobre las estrategias, metas y objetivos empresariales a los que deben llegar.

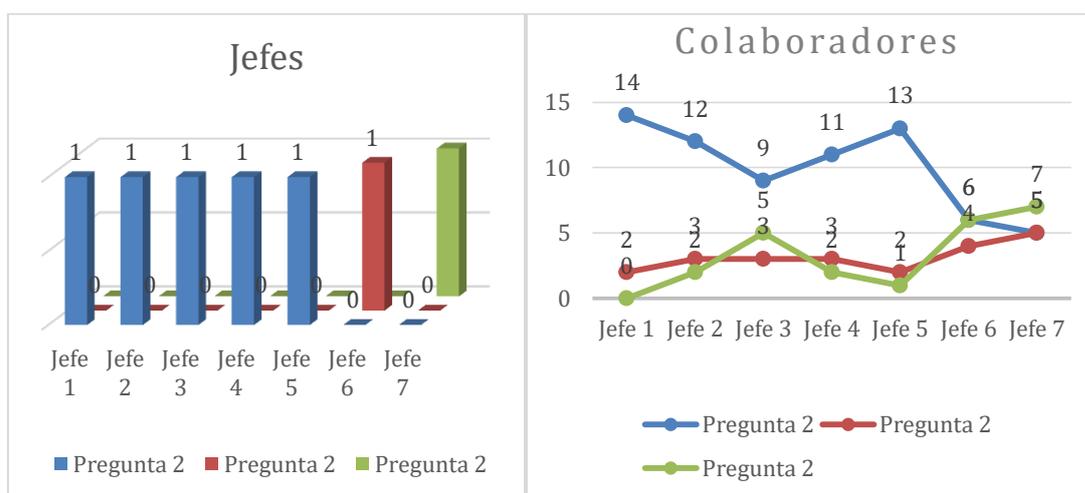
Mientras que la misma pregunta realizada a los integrantes de cada equipo no muestra igual aceptación, siendo el jefe uno (1), quien logra transmitir su compromiso con la visión, por otro lado, el jefe siete (7), no provoca en los colaboradores una fidelización hacia la empresa.

Esta respuesta depende de la perspectiva que tiene cada persona con respecto al trabajo de su jefe y la obtención de resultados en el periodo, la visión genera confianza y seguridad por parte de los colaboradores hacia cada jefe por lo que es importante conseguir un buen impacto en las personas.

Los jefes podrían optar por hacer de la visión parte de su día a día, quizá colocando letreros en su oficina, realizando reuniones en las que se da a conocer la visión, o concientizando continuamente sobre la importancia de saber los objetivos a cumplir.

1.2.3.2 Pregunta 2: ¿En su sala se toma en cuenta a los colaboradores en el proceso de planificación?

Gráfico 8
Planificación



Fuente: Entrevista y encuesta realizadas
Elaboración propia

Interpretación de la información. - La planificación en el área de ventas representa un proceso constante debido a su actividad laboral, los colaboradores deben alcanzar objetivos económicos mes a mes para conseguir llegar a su meta anual.

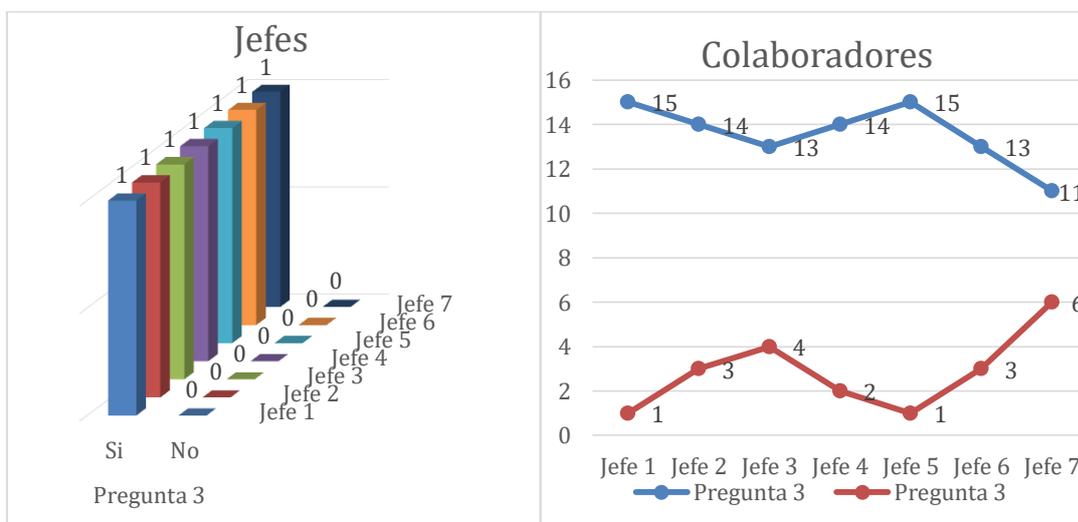
Dos (2) de los siete (7) jefes aceptaron su posición de planificar sin tomar en cuenta a los colaboradores o con muy poca intervención de su parte, más bien ellos informan lo que se debe realizar una vez tomadas las decisiones, los otros cinco (5) jefes consideran que es de vital importancia planificar juntos, pues ellos son quienes hacen el trabajo de campo directamente con los clientes potenciales y su aporte es importante para conocer el movimiento del mercado, sus posibles dificultades y oportunidades a desarrollar.

Tomando en cuenta la opinión de los colaboradores se corroboró lo indicado por sus jefes pues en la sala seis (6) y sala siete (7) se evidenció un mayor número de personas que piensan que su jefe realiza la planificación por su cuenta dejando de lado la opinión del equipo. Estos colaboradores se muestran molestos con la forma de trabajar.

En los otros equipos la planificación es un tema importante para todos, pues los resultados se miden por equipo más que por persona y las respuestas tienen relación con los resultados económicos del año. Los jefes que aún no planifican en conjunto pueden aprovechar y determinar los pasos a seguir para conseguir los objetivos, incluyendo una estrategia y un cronograma de actividades.

1.2.3.3 Pregunta 3: ¿El jefe incentiva el trabajo en equipo?

Gráfico 9
Trabajo en equipo



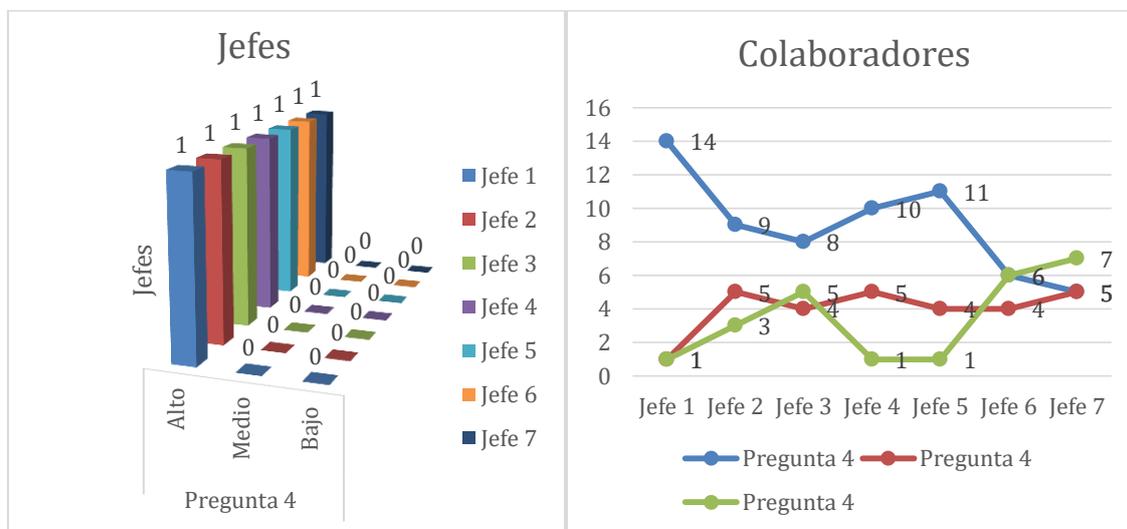
Fuente: Entrevista y encuesta realizadas
Elaboración propia

Interpretación de la información.- El trabajo en equipo es un tema complicado en los departamentos de ventas, pues el labor que se desempeña en esta área podría llegar a ser considerado como una carrera o una competencia entre los mismos trabajadores debido a que se encuentra condicionado al tema económico; sin embargo, los siete (7) jefes consideraron que si aplican el trabajo en equipo especialmente cuando tienen nuevo personal, por ejemplo el jefe de la sala uno (1) indicó que realiza reuniones cada semana, el jefe de la sala dos (2) expresó que realiza un desayuno mensual, el jefe de la sala tres (3) realiza sesiones de coaching, el jefe de la sala cuatro (4) hace un conversatorio al mes, el jefe de la sala cinco (5) implementó un almuerzo compartido cada mes, el jefe de la sala seis (6) y sala siete (7) organizan una reunión en la oficina cada mes, todo esto lo realizan con el afán de fomentar el compañerismo y equipo.

Los trabajadores consideran que el trabajo en equipo es importante cuando una persona es nueva y hasta que se adapte a la empresa necesita apoyo laboral y compañerismo, una vez acoplado a la empresa lo que se busca en el equipo es la relación personal entre compañeros ya que cada uno es responsable de sus ventas y de sus ingresos hasta el momento de consolidar la información y verificar si todos lograron cumplir el objetivo planteado como grupo y quien puede necesitar ayuda para lograrlo, en los resultados se evidencia que en la sala uno (1) y en la sala cinco (5) los jefes promueven el trabajo en equipo y los colaboradores lo afirman.

1.2.3.4 Pregunta 4: ¿Qué importancia se da a la comunicación como instrumento de comprensión?

Gráfico 10
Comunicación



Fuente: Entrevista y encuesta realizadas
Elaboración propia

Interpretación de la información. - En el área de ventas puede darse un proceso de buena comunicación o de falta de ella, la mala comunicación se puede ver cuando se intenta tergiversar ofrecimientos de los servicios a los clientes, o a su vez volverse una competencia desleal ofreciendo descuentos o servicios adicionales para ganar una venta.

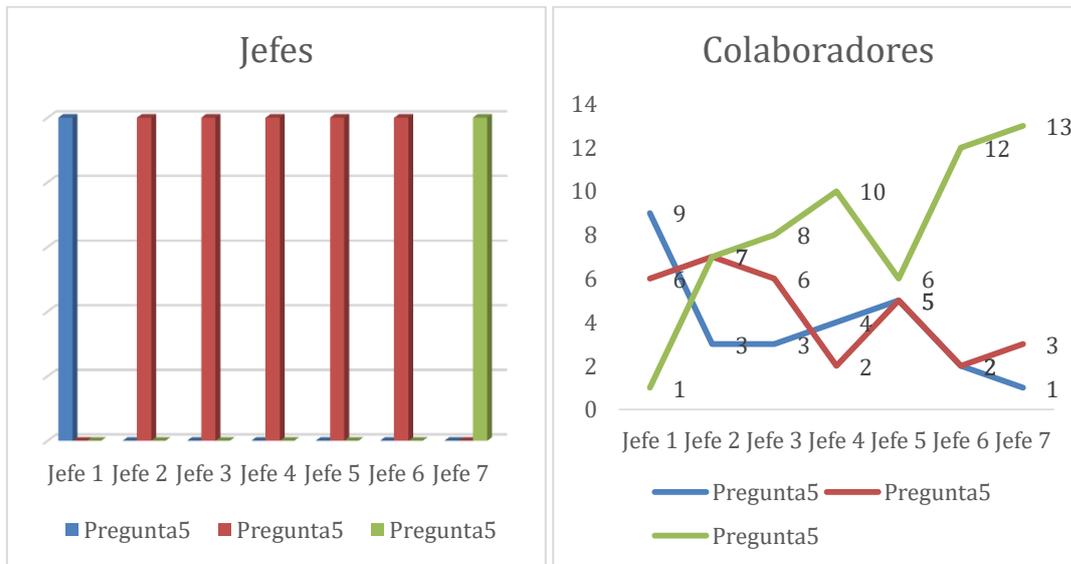
Los jefes opinaron que utilizan la comunicación como un instrumento de altísima importancia en el campo laboral, pero los colaboradores no sintieron lo mismo de cada uno de sus jefes, sino más bien piensan que hace falta comunicación para conseguir mejores resultados.

El gráfico muestra que en la sala seis (6) y sala siete (7) es donde existe desigualdad en las respuestas, esto se repercute por la existencia de personal con muchos años de trayectoria en la organización quienes sienten que no necesitan de su jefe para realizar el trabajo, y así mismo los jefes se enfocan principalmente en el personal nuevo ya que son personas más influenciables.

Es indispensable manejar una comunicación con alto nivel de importancia que cumpla con informar claramente los acontecimientos de forma respetuosa y oportuna; Así mismo sería bueno incrementar la comunicación personal, mediante reuniones informales que involucren la confianza del equipo y su apertura.

1.2.3.5 Pregunta 5: ¿El jefe invierte tiempo con cada uno de los colaboradores de forma personal?

Gráfico 11
Proximidad



Fuente: Entrevista y encuesta realizadas
Elaboración propia

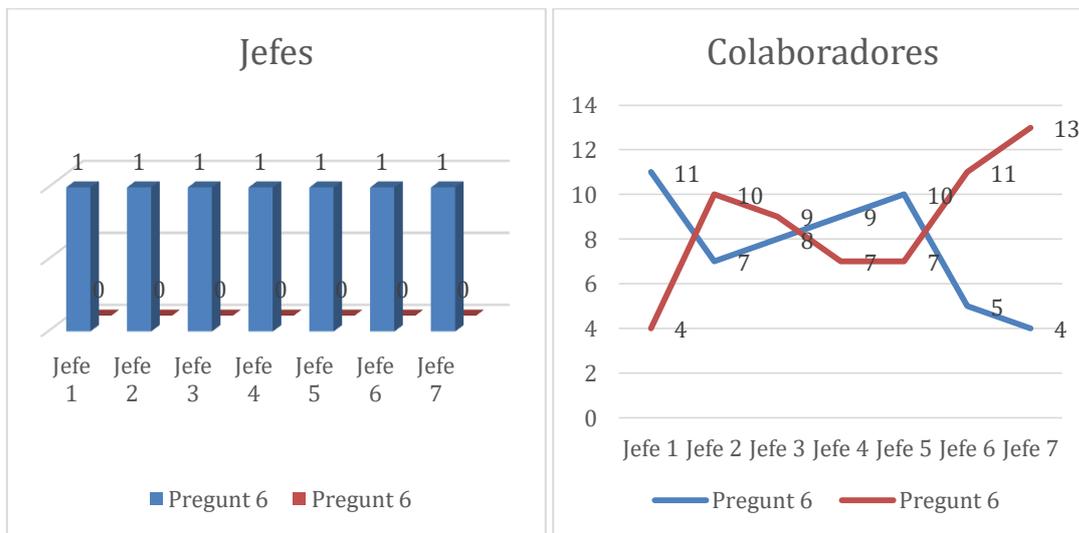
Interpretación de la información. - La relación de índole personal es variable pues no todos son compatibles para entablar largas conversaciones, para realizar actividades físicas o intelectuales similares o para pasar tiempo con varias personas de forma individual.

En esta pregunta solamente el jefe uno (1) indicó que conoce los nombres de esposos, esposas e hijos de cada uno de sus colaboradores, que se da tiempo para preguntarles el estado de ánimo, el estatus de sus ventas o simplemente para tomar un café o compartir una comida mientras que los demás indicaron que el tiempo lo comparten con todos o con los que necesitan apoyo laboral extra, mas no de forma personal pues son muchas las actividades que realizan cada día y ellos deben enfocarse en cumplir los objetivos sin considerar que éste es un punto importante al momento de realizar las ventas. Los colaboradores opinan de igual forma considerando que los jefes invierten tiempo extra en los colaboradores nuevos, dejando de lado a los antiguos a menos que sean amigos.

Para construir buenas relaciones se necesita de dos personas que tengan apertura para invertir tiempo y dinero de forma conjunta, incluyendo la disposición para abrirse y compartir mutuamente ya sea en reuniones o salidas informales.

1.2.3.6 Pregunta 6: ¿El jefe apoya a los colaboradores?

Gráfico 12
Apoyo



Fuente: Entrevista y encuesta realizadas
Elaboración propia

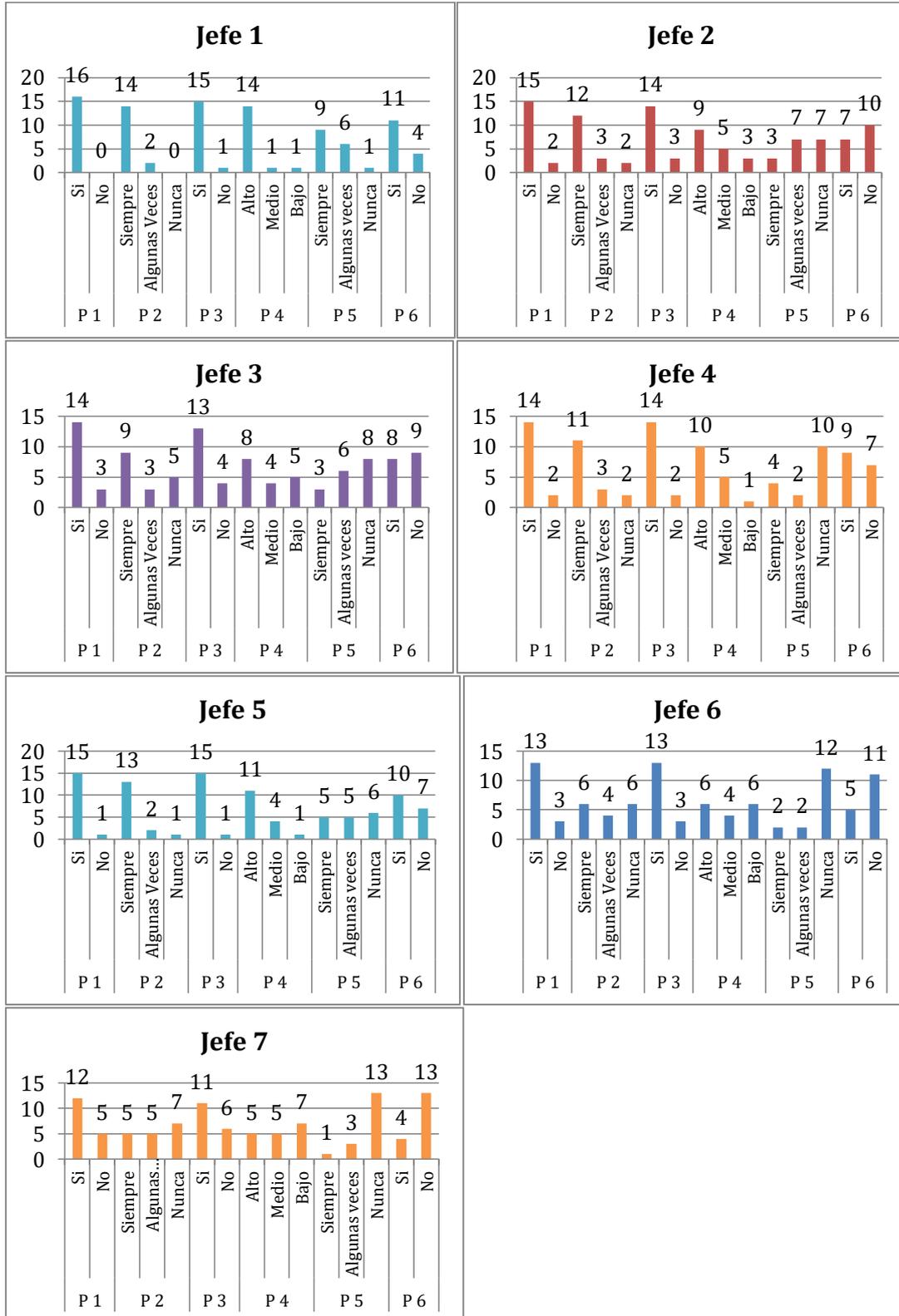
Interpretación de la información.- El apoyo del jefe se puede confundir con la pregunta anterior, pero está enfocada con el apoyo laboral, por cuanto los jefes contestaron afirmativamente indicando que acompañan a algunos colaboradores a las citas de ventas, que ayudan a conseguir contactos de futuros clientes, que conocen sobre los productos; sin embargo, los colaboradores no sienten lo mismo, ellos se sienten solos en sus labores, indican que el jefe se preocupa por el personal nuevo hasta que logran hacer su primera venta y después ya va por cuenta personal, en algunos casos, en otros solamente los presionan pudiendo llegar al punto de plantear amenazas.

Algunos colaboradores se quejan, pues no todos los jefes conocen sobre los productos a profundidad, por tal motivo ellos se tienen que apoyar entre sí para solventar sus inquietudes. Piensan que tienen preferidos al momento de referir a alguien para la contratación de los servicios, y no sienten apoyo.

Las preguntas más complicadas de contestar por parte de los jefes fueron las relacionadas con el proceso de planificación y la de invertir tiempo de calidad con cada uno de sus colaboradores de forma personal y no en grupo, sin embargo, se quedaron con la inquietud de aplicar algunas de las prácticas determinadas en la entrevista personal que notaron les falta, lo cual puede ayudar a que los equipos mejoren y la rotación disminuya para lograr tener un equipo de trabajo más estable.

1.2.4 Resultados por Sala

Gráfico 13
Resultado consolidado



Fuente: Entrevista y encuesta realizadas
Elaboración propia

Una vez presentadas las preguntas realizadas a los jefes y a los colaboradores se consolidada la información donde se puede comparar a los diversos jefes en cada pregunta, evidenciando una mayor aceptación del jefe uno (1), puesto que tiene mayor cantidad de respuestas positivas emitidas por su grupo, por otro lado se aprecia el desacuerdo con el jefe seis (6) y jefe siete (7), que muestran negativismo en los resultados, también se observa que los jefes dos (2), tres (3), cuatro (4) y cinco (5), tienen un grado de similitud en aceptación por parte de los colaboradores.

Tabla 6
Aceptación

Jefes	Aceptación
Jefe 1	83%
Jefe 2	59%
Jefe 3	54%
Jefe 4	65%
Jefe 5	47%
Jefe 6	42%
Jefe 7	37%

Fuente: Entrevista y encuesta realizadas
Elaboración propia

1.2.5 Estadísticas de rotación

Las estadísticas sobre rotación recogidas durante los últimos años fueron proporcionadas por el departamento de talento humano de la compañía, de las cuales se debe destacar que la empresa ha mantenido un porcentaje de rotación de veinte y cinco (25%) en los últimos tres años en el área de ventas, lo cual se considera aceptable para el tipo de trabajo y el giro de negocio que desempeñan, puesto que los vendedores están en constante movimiento buscando nuevas oportunidades en el mercado laboral.

Tabla 7
Rotación anual

Año	Porcentaje
2014	26%
2015	24%
2016	25%
2017	27%

Fuente: Entrevista y encuesta realizadas
Elaboración propia

El porcentaje anual durante el 2017 fue del veinte y siete (27%), comparado con los años anteriores se incrementó la movilidad del personal en el área. Durante este mismo año se mantuvo un registro de las nuevas contrataciones y salidas del personal en cada sala de ventas, con lo que se aplicó la fórmula de rotación de personal $((A+D)/2*100) / ((F1+F2)/2)$, señalada en el marco teórico y se presentan los siguientes resultados:

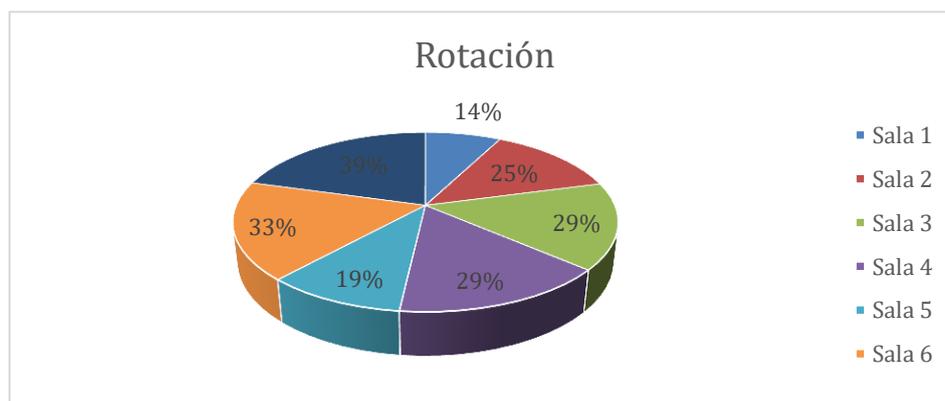
Tabla 8
Rotación anual personal de ventas 2017

Sala	# Inicio (F1)	# Final (F2)	Nuevos (A)	Salidas (D)	Rotación
Sala 1	13	15	3	1	14%
Sala 2	15	17	5	3	25%
Sala 3	17	17	5	5	29%
Sala 4	15	16	5	4	29%
Sala 5	15	17	4	2	19%
Sala 6	17	16	5	6	33%
Sala 7	19	17	6	8	39%
Total	111	115	33	29	27%

Fuente: Estadísticas de talento humano Salud SA
Elaboración propia

Las salas tienen un promedio mínimo de trabajadores que deben mantener, por tal motivo, cuando un colaborador sale de la empresa, debe realizarse el proceso de contratación para completar su personal. Existe la excepción de tener menos personal cuando el jefe y el equipo cumplen o sobrepasan la cuota de ventas establecida como sucede en la sala uno (1); Así mismo pueden solicitar personal adicional cuando no logran llegar a la meta con el personal existente como se evidencia en la sala siete (7).

Gráfico 14
Rotación



Fuente: Estadísticas de talento humano Salud SA
Elaboración propia

Existen diversos factores y motivos para que exista rotación de personal en las organizaciones que pueden ser distintos de una empresa a otra, en Salud SA los principales son:

- La deserción por baja productividad, es decir los vendedores no logran cumplir con la cuota personal de ventas y por esa razón las comisiones son bajas o nulas y se puede generar una presión extra sobre ellos para que incrementen su nivel de ventas.
- Salida por una mejor propuesta laboral, las personas se encuentran en constante crecimiento personal y profesional, por cuanto optan por aprovechar al momento de encontrar una oferta con más beneficios, que pueden ser económicos, en prestaciones específicas de la empresa, ubicación, transporte, alimentación, utilidades de acuerdo a la experiencia del posible empleado.
- La relación laboral con el jefe es un factor significativo al momento de tomar la decisión de abandonar la empresa, el apoyo y acompañamiento que sientan los vendedores les brinda seguridad, una adecuada introducción al puesto, a los productos y a la forma de trabajar es indispensable en la empresa, el ambiente laboral también incide en la decisión final.
- De igual forma los colaboradores deciden dejar el trabajo por motivos personales o de fuerza mayor, que pueden incluir la salud, los hijos, la familia, cambios de ciudad, de país o cualquier otro motivo que incida en su estabilidad personal y familiar.

Tabla 9
Motivos de rotación

Motivo	Personas	Porcentaje
Baja productividad	5	17%
Mejor trabajo	7	24%
Relación laboral	10	34%
Motivos personales	7	24%
Total	29	

Fuente: Estadísticas de talento humano Salud SA
Elaboración propia

El total de salidas durante el año 2017 fueron de veinte y nueve (29) personas en las siete salas, realizando una ponderación entre las salidas y los motivos causales de salida se presenta el siguiente resumen:

Tabla 10
Motivos de rotación por sala

Sala	Rotación	Baja productividad	Mejor trabajo	Relación laboral	Motivos personales
Sala 1	14%	2%	4%	5%	3%
Sala 2	25%	4%	6%	9%	6%
Sala 3	29%	5%	7%	10%	7%
Sala 4	29%	5%	7%	10%	7%
Sala 5	19%	3%	5%	6%	5%
Sala 6	33%	6%	8%	11%	8%
Sala 7	39%	7%	10%	13%	9%
Total	27%	5%	7%	10%	5%

Fuente: Estadísticas de talento humano Salud SA
Elaboración propia

El porcentaje promedio de rotación anual en área de ventas es el veinte y siete por ciento (27%) correspondiente a veinte y nueve (29) personas, este porcentaje se encuentra conformado por varios motivos de salida como lo son: el diez por ciento (10%) representa a diez (10) personas que salieron debido a la relación del vendedor con el jefe de ventas, el seis por ciento (5%) abarca a siete (6) personas quienes tuvieron distintos motivos personales, otro seis por ciento (7%) incluye a siete (8) personas que encontraron una mejor oportunidad laboral y el cinco por ciento (5%) conformado por (5) personas se fueron por la baja productividad.

Para el estudio actual se tomó en cuenta los motivos correspondientes a relaciones laborales y baja productividad, ya que estos dependen del jefe con el que cuentan los colaboradores para un mejor desempeño. Es decir, quince (15) personas del total de salidas del departamento de ventas, lo que representa un quince por ciento (15%) de rotación por estos motivos relacionado con la investigación.

1.2.6 Principales prácticas versus rotación

De acuerdo a los resultados obtenidos con las encuestas, las entrevistas y las estadísticas de rotación por los motivos de relación laboral representa el diez por ciento (10%), por baja productividad figura el cinco por ciento (5%), los resultados se relacionaron con las principales prácticas de liderazgo que usa cada uno de los jefes con su equipo. Comparándolos con el índice de rotación se determina que el jefe uno (1) es quien utiliza de forma adecuada sus prácticas de liderazgo mediante la inclusión en la planificación del trabajo y la proximidad en las relaciones con el grupo.

Tabla 11
Prácticas y rotación

Jefe	Práctica	Rotación	Descripción en base a la entrevista
1	Planificación Proximidad Mejoramiento	14% total 7% líder	El jefe 1 mantiene la rotación más baja de las salas, se preocupa por cada persona en particular y busca su desarrollo y mejoramiento continuo, les toma en cuenta a los colaboradores al momento de planificar el trabajo.
2	Planificación Trabajo en equipo Mejoramiento	25% total 13% líder	El jefe 2 está enfocado en ayudar al crecimiento personal de su equipo a través del coaching y el trabajo en equipo, la rotación se encuentra dentro del promedio y el ambiente laboral es bueno.
3	Visión Trabajo en equipo Comunicación	29% total 15% líder	El jefe 3 utiliza la comunicación digital y personal para llegar a sus colaboradores, promueve el compañerismo y la colaboración en el equipo, la rotación se mantiene estable y el personal nuevo cambia constantemente.
4	Visión Trabajo en equipo Proximidad	29% total 15% líder	El jefe 4 es empático y busca acercarse y colaborar con el personal nuevo, se encuentra trabajando para disminuir la rotación y formar un equipo sólido para cumplir con las metas.
5	Planificación Delegación Comunicación	19% total 10% líder	El jefe 5 es una persona segura quien confía en el trabajo de su equipo, delegando las funciones y responsabilidades utilizando comunicación clara y efectiva, la rotación es considerada manejable y aceptable para esta sala.
6	Visión Trabajo en equipo	33% total 17% líder	El jefe 6 es nuevo en la empresa, está aprendiendo sobre el negocio y le falta conocer a su equipo a profundidad para lograr buenos resultados y bajar la rotación anual.
7	Trabajo en equipo	39% total 20% líder	El jefe 7 utiliza la técnica de presión para conseguir los resultados, a veces es impaciente. Su forma de actuar y mantener las relaciones interpersonales es criticada. Se evidencia alta rotación en esta sala.

Fuente: Encuestas y entrevistas
Elaboración propia

1.2.7 Prácticas influyentes

Las prácticas relacionadas con la rotación de personal en esta empresa son:

- Práctica de la planificación conjunta implica tomar en cuenta la opinión del equipo de acuerdo a los tiempos de cierre de mes, pues los jefes no trabajan solos para planificar y actuar por su cuenta.
- Práctica de la proximidad misma que promueve una relación más fuerte que solamente la laboral, incluye las emociones, los sentimientos y la vivencia del día a día del grupo, considerando lo trascendental de la vida de cada uno.
- Práctica del mejoramiento con la cual se busca el crecimiento personal y profesional de cada colaborador.

Si los jefes manejan adecuadamente estas prácticas en el momento o situación indicados generarán una disminución considerable de la rotación de personal lo que ayuda a disminuir costos, a fomentar un ambiente laboral de estabilidad y generar confianza con el grupo y su jefe.

Capítulo tercero

Propuesta de desarrollo de las prácticas de liderazgo

Para tener un resultado favorable en cuanto a la disminución de la rotación del personal de ventas en la organización sujeta de estudio, se propone realizar una escuela de capacitación continua para los jefes y vendedores de cada sala, con el enfoque de incentivar y desarrollar las prácticas y competencias determinadas. Se incluye al gerente del área y al departamento de talento humano para que intervengan de forma directa mediante la retroalimentación personal y análisis comparativo de los jefes, con la intención de que cada jefe pueda trascender de la situación actual a la deseada, esto considerando que actualmente las organizaciones están orientadas al desarrollo del personal porque entienden que las personas son quienes trabajan por lograr la visión, la misión y las metas organizacionales.

El autor, Chiavenato (2007, 386) define la capacitación como *“el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”*.

Para desarrollar las prácticas y competencias es necesario considerar: el saber (conocimientos), el saber hacer (habilidades), el saber ser (principios y valores), mismo que se consigue con una capacitación constante y oportuna.

Administrar el talento humano de forma óptima generará un valor agregado al desempeño de las funciones de los colaboradores, mantener el aprendizaje y capacitación constante contribuye con el desarrollo personal y profesional de los individuos.

1 Etapas de la capacitación

La capacitación debe ser un proceso planificado por cuanto se propone efectuar algunas etapas para llevar a cabo la misma:

- Detectar las necesidades de capacitación o desarrollo en el personal, etapa conocida como diagnóstico;
- Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo;
- Diseñar los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma;

- Impartir la capacitación para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes), y
- Evaluar: antes, durante y después. (Werther 1998, 211)

Para introducirse a profundidad en la capacitación del personal se abordará cada una de las etapas aplicadas al área de estudio.

1.1 Detectar las necesidades de capacitación o desarrollo

En base a la entrevista y encuesta realizadas a los colaboradores, se determinó que existen prácticas de liderazgo influyentes sobre la rotación, que deben ser desarrolladas por los jefes de las salas de venta, en función de disminuir el porcentaje de rotación de personal, por tanto, en esta etapa es necesario realizar una reunión en la que intervengan el gerente de ventas y el jefe de talento humano, quienes son los encargados de tomar las decisiones en cuanto al desarrollo del personal. Las prácticas más importantes relacionadas con la rotación de personal en el área son:

Tabla 12
Prácticas – competencias importantes

Práctica	Rol del líder
Planificación en equipo	El líder es la cabeza de un equipo y debe apoyarse en ellos para trabajar en conjunto de acuerdo a las necesidades grupales.
Proximidad	Construir relaciones fuertes en el ámbito laboral es importante para generar compromiso.
Mejoramiento	El líder es fundamental para incentivar al crecimiento de su equipo tanto con su ejemplo como con su apoyo.

Fuente: Estudio realizado
Elaboración propia

En base al perfil y a los resultados de la entrevista, cada jefe necesita desarrollar ciertas prácticas para lograr encaminarse con la visión y misión de la organización, por cuanto se indica el comportamiento que tiene cada jefe en la empresa.

Tabla 13
Jefes y comportamientos

Jefe	Comportamiento
1	Es un jefe amable, amigable, realiza la planificación mensual de trabajo y ventas junto con su equipo de colaboradores de acuerdo al presupuesto establecido. Por lo general este equipo gana la mayoría de incentivos debido a que sobrepasan las ventas hasta en un ciento veinte por ciento (120%), y por tal motivo sus comisiones también son altas. Es considerado un buen líder por parte de su equipo, pues se preocupa por

	cada uno de sus colaboradores de forma personal, les incentiva a aprender y mejorar en todos los aspectos.
2	Es un jefe entusiasta, amigable y positivo que pretende ayudar a su equipo, mediante el coaching, para lograr sus objetivos. Les da seguimiento para que trabajen de acuerdo a lo planificado, llegan al presupuesto de ventas establecido y muchas veces lo sobrepasan hasta un ciento y diez por ciento (110%) generando comisiones y es considerado un buen líder.
3	El grupo tiene un jefe enfocado en su trabajo, con sus metas y objetivos laborales. Utiliza medios de comunicación masivos permanentemente para estar en contacto con sus colaboradores, les incluye en la planificación del trabajo y es enfático en su cumplimiento. Regularmente llega al presupuesto de ventas mensual y pocas veces lo supera, Sus comisiones son buenas y el personal a su cargo lo considera muy exigente y estricto.
4	Es un grupo unido comprometido con el trabajo en equipo gracias a la colaboración de su jefe, por lo general logran llegar al presupuesto fijado y mantienen una buena relación interpersonal, el jefe trabaja en conjunto con las personas nuevas, incentivándoles a que desarrollen su capacidad de ventas sin ahondar en el aspecto personal.
5	La planificación es lo más importante para el jefe de esta sala debido a que no le gusta que exista contratiempos ni conflictos. Delega el trabajo incrementando la confianza y responsabilidad de las personas a su cargo. El prefiere que las personas tengan experiencia previa. La rotación en esta sala está por debajo de la media lo cual disminuye costos de contratación y ayuda a conformar un equipo unido.
6	Esta sala atraviesa por un momento conflictivo y complicado debido al cambio de jefe hace pocos meses, por tal motivo no ha logrado alcanzar las metas de ventas y su rotación es alta, los colaboradores se encuentran descontentos. Sin embargo, el jefe se esfuerza para aprender y servir de apoyo.
7	Este equipo está completamente desmotivado ya que no logran cumplir con el presupuesto de ventas y el jefe no es de gran ayuda al momento de vender. Su rotación es la más alta de la empresa y el jefe no tiene pensado cambiar su comportamiento.

Fuente: Estudio realizado
Elaboración propia

1.2 Determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo

Basándose en la visión y misión de la empresa, se plantea realizar una reunión con el gerente general, el gerente de ventas y el jefe de talento humano para aprobar el objetivo de las capacitaciones a llevar a cabo en el departamento de ventas. En la misma reunión se aclaran dudas sobre el proceso y se realiza un cronograma de trabajo de acuerdo a las necesidades.

Es importante establecer un compromiso para la realización del proceso que incluya las facilidades físicas y económicas, tanto para los jefes como para los vendedores por parte de las autoridades.

El objetivo de la capacitación es desarrollar las prácticas de liderazgo y las

competencias que están relacionadas con la rotación en esta área, en los jefes de las salas de venta de la empresa, para fomentar un modelo estándar y un manejo de información que tenga como referente una misma fuente.

Las prácticas y competencias determinadas están basadas en el perfil del puesto, por lo que se propone implementar un cronograma para capacitar a los jefes en seis meses y realizar un seguimiento continuo, mismo que puede incluir las siguientes actividades:

Tabla 14
Cronograma de jefes

N.º	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Diagnóstico y objetivos	Semana 1					
2	Definir contenido	Semana 1					
3	Capacitación a jefes	Semanal	Semanal	Semanal	Semanal	Semanal	Semanal
4	Seguimiento	Semanal	Semanal	Semanal	Semanal	Semanal	Semanal
5	Evaluación – Resultados		Bimensual		Bimensual		Bimensual

Elaboración propia

Se plantea trabajar paralelamente con el tema de capacitación hacia los vendedores, ya que ellos forman una parte fundamental en cada equipo y en la aplicación de las prácticas de liderazgo de sus jefes, debido al tema laboral, ellos se reunirán solamente 2 horas cada quince días por lo que se plantea un cronograma de seis meses para iniciar con los cambios propuestos.

Tabla 15
Cronograma de vendedores

N.º	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Diagnóstico y objetivos	Semana 1					
2	Definir contenido	Semana 1					
3	Capacitación a vendedores	Quincenal	Quincenal	Quincenal	Quincenal	Quincenal	Quincenal
4	Seguimiento	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
5	Resultados			Semana 4			Semana 4

Elaboración propia

1.3 Diseñar los contenidos de programas

Una vez determinadas las prácticas que debe desarrollar cada jefe es aconsejable que mantengan reuniones individuales con el gerente de ventas, para resaltar las fortalezas, los logros, competencias y prácticas a mejorar, de tal manera que se genere suficiente confianza para realizar el plan de acción de forma conjunta, es necesario lograr el entendimiento del jefe y su posición actual dentro de la empresa, así como presentarle un análisis comparativo entre él y sus pares para generar un proceso de auto cuestionamiento sobre sus actos y sus resultados personales, el feedback puede ser muy poderoso para confrontar actitudes o acciones inadecuadas y promover el cambio oportuno.

Al momento de concluir con las reuniones individuales, se realizarán capacitaciones para los jefes de forma conjunta, durante 4 horas con una frecuencia semanal durante seis meses, en la misma que se tratarán temas relacionados con el modelo integral de liderazgo y principalmente con las prácticas, pudiendo incluir ejemplificaciones o anécdotas para aprender unos de otros. La persona encargada de impartir las capacitaciones es el gerente de ventas, sin embargo, existirán personas invitadas especialistas en los temas a dictar así como el jefe de talento humano.

Tabla 16
Plan de capacitación de jefes

Semana	Tema	Descripción
1	Objetivos	Se dará a conocer el motivo de las capacitaciones.
2	El liderazgo	Proporcionar y analizar conceptos de diferentes épocas y de varios autores.
3 – 8	Modelo de liderazgo	Se tratará sobre el sentido del liderazgo, el rol de liderazgo, las demandas de liderazgo y las prácticas de liderazgo.
9 y 10	Mejores prácticas de liderazgo en la organización	Socializar las mejores prácticas aplicadas por cada jefe en grupos de análisis.
11 y 12	Tácticas de liderazgo	Se abordará las técnicas que tienen y usan cada jefe para manejar al equipo.
13	Influencia sobre el equipo	Se medirá el grado de impacto e influencia que tienen sobre el equipo.
14 - 16	Taller	Taller en base a casos prácticos y comparables.
17 - 20	Rotación Vs Ingresos	Verificar porcentajes de salida del personal y cuanto repercute en los ingresos propios.
21-24	Compromiso	Aplicar un plan de trabajo personal

Elaboración propia

Para que se complete en cambio propuesto a los jefes, es necesario capacitar a los vendedores quienes serán un constante apoyo para que el líder sea mejor.

Tabla 17
Plan de capacitación de vendedores

Quincena	Tema	Descripción
1	Objetivos	Se dará a conocer el motivo de las capacitaciones.
2 - 4	Líder y seguidores	Se analizará las funciones y roles por cada cargo.
5 y 6	Expectativas del líder	Se analizará las funciones y roles por cada cargo y la realidad.
7 y 8	Expectativas de los seguidores	Se analizará las funciones y roles por cada cargo y la realidad.
9 y 10	Trabajo en equipo	Se incentivará a que trabajen en función de los objetivos del grupo.
11 y 12	Compromiso	Aplicar un plan de trabajo personal.

Elaboración propia

1.4 Impartir la capacitación para desarrollar las habilidades

La capacitación se llevará a cabo en las oficinas de la empresa Salud SA ubicadas en la ciudad de Quito, tendrán la duración de seis meses tanto para jefes (semanal) como para vendedores (quincenal), las reuniones se llevarán a cabo los días viernes de 9am a 1pm para los jefes, y los días lunes 9am a 11am para los vendedores.

La persona encargada de impartir las capacitaciones es el gerente de ventas apoyado en el personal de talento humano para la coordinación de espacios, break, logística y la contratación de personal externo durante el proceso.

Es importante monitorear el avance de las capacitaciones para corroborar el cambio y la consecución de objetivos. Se propone mantener sesiones de retroalimentación entre el gerente y los jefes, una vez concluido el plan de acción antes de realizar otra evaluación. En estas reuniones ambas partes son libres de aclarar dudas, adecuar el plan, manejar conflictos o buscar nuevas alternativas que permitan un mejor resultado.

1.5 Evaluar: antes, durante y posterior a la capacitación.

Una vez concluido el proceso de capacitación es necesario realizar otra evaluación con el fin de corroborar los cambios en cada jefe y medir nuevamente el porcentaje de rotación. Se propone realizar una evaluación de 360 grados para obtener

una visión general y abierta sobre las nuevas prácticas utilizadas por los jefes o así mismo indagar qué les falta mejorar para llegar al objetivo deseado.

Después de la evaluación final es importante analizar los resultados de los participantes. Se puede celebrar los logros cuando se determina que el jefe pudo llegar a su objetivo y aprendió manejar la situación de forma correcta aceptando sus errores y realizando cambios en su comportamiento.

Algunas acciones y compromisos que deben asumir los jefes de ventas en esta empresa pueden incluir:

- Conocer la visión de la empresa y buscar opciones para lograr llegar en el tiempo establecido, incentivando a su equipo a que se apasione y trabaje por la visión.
- Aceptar sus fortalezas y debilidades para que puedan realizar un FODA personal que les ayudará a autoconocerse.
- Entender que el trabajo no lo realizan solos, sino que dependen de un equipo de colaboradores para poder alcanzar sus metas, para lo cual pueden incrementar las reuniones de planificación conjunta.
- Realizar un análisis exhaustivo de las ventas de cada sala para copiar las buenas prácticas de los jefes con mejores resultados.
- Programar reuniones de acercamiento personalizado con cada colaborador de forma particular para lograr conocer sus intereses, su pasión, su familia y sus motivaciones.

1.6 Ventajas

- Acompañamiento constante en la consecución de objetivos de cada jefe.
- Se estimula la reflexión, recapitación sobre los actos realizados y sus consecuencias obtenidas y como hubieran sido si se habría actuado de diferente manera.
- La responsabilidad de realizar feedback es del jefe inmediato.
- Es un sistema personalizado que ayuda a ver una situación desde otra perspectiva incluyendo diferentes escenarios o proyecciones, detectando errores y posibilidades de mejora.
- Se lo puede aplicar de forma inmediata cuando se obtienen los resultados, lo cual generará cambios rápidos en la persona analizada.

1.7 Desventajas

- No contar con información de calidad que valide los argumentos propuestos por el jefe al momento de contactarse con el evaluado.
- Falta de experiencia del jefe al realizar el acercamiento con la persona involucrada puede generar malos entendidos o un clima laboral inadecuado.
- Grado de empatía con los colaboradores involucrados en el feedback.

Conclusiones

- Después de realizada la investigación se pudo conceptualizar teóricamente las variables que intervinieron en el problema: prácticas de liderazgo y rotación de personal.
- Se desarrolló el proceso de levantamiento, análisis, síntesis, representación e interpretación de la información, conforme se había previsto en la metodología propuesta, los datos resultantes han sido tratados en el análisis de las tablas y gráficos con su explicación.
- Se realizó una propuesta de capacitación a ser desarrollada en la organización con su respectiva planificación, que pretende el desarrollo e incremento de las mejores prácticas de liderazgo en los jefes de cada grupo.
- De acuerdo a los datos obtenidos se pudo demostrar que las prácticas de liderazgo aplicadas por cada jefe influyeron directamente en la rotación de su personal, según los resultados de las entrevistas y encuestas comparados con el índice de rotación de las salas, lo que quiere decir que las mejores prácticas de liderazgo aportan a la consecución de los mejores resultados en las ventas y a la estabilidad laboral de los vendedores.

Recomendaciones

- Ampliar y profundizar el presente estudio y sus variables, para relacionar el problema de rotación de personal o las prácticas de liderazgo con otros factores que pueden incidir en los índices y resultados de los mismos.
- Se podrían efectuar análisis complementarios en base del realizado que amplíen o mejoren la comprensión del problema investigado.
- Se sugiere que la empresa se preocupe por la capacitación y actualización del equipo de ventas ya que ellos son los generadores de ingresos, a través de diversas estrategias como: sesiones de coaching de ventas, procesos de fidelización u otras técnicas de motivación, auto seguridad y persuasión a fin de mejorar las cuotas de ventas.
- Se recomienda realizar un proceso de selección cuidadoso, verificando que el nuevo personal cuente con las características y competencias necesarias para desarrollar las actividades del cargo de forma satisfactoria.
- Se propone que los jefes socialicen y compartan las mejores prácticas de liderazgo con sus compañeros de manera sinérgica.

Lista de referencias

- Álvarez, Marcos. 2013. *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit Editorial.
- Amoros, Eduardo. 2007. *Comportamiento Organizacional*. Lambayeque: USAT.
- Bass, Bernard. 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Blackmar, Frank. 1911. «Leadership in reform» *The American Journal of Sociology*, 01 de Marzo de 1911: 20.
- Cagigas, Jorge. 2011. *Las claves para la gestión de personas en tiempos de cambio*. Barcelona: Virtuts.
- Castillo, José. 2006. *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE.
- Chiavenato, Idalberto. 1988. *Administración de Recursos Humanos*. México DF: Mc Graw Hill.
- Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Anie McKee. 2016. *El Líder Resonante crea más*. Barcelona: Random House.
- Fiedler, Fried. 1967. *Teoría del Liderazgo*. New York: Mc Graw Hill.
- Hernández R, Fernandez C, Baptista P. 2010. *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
- Hollander, Paul. 1978. *Leadership Dynamics: A Practical Guide to: Effective Relationship*. New York: Free Press.
- Kellerman, Barbara. 2007. «Lo que todo líder necesita saber a cerca de los seguidores.» *Harvard Business Review*: 68-75.
- Landolfi, Hugo. 2017. *La esencia del liderazgo*. Buenos Aires: Dunken.
- López, Santiago. 2007. «Una mirada diferente a las prácticas». *Revista mexicana*.
- Lussier, Robert. 2002. *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México DF: Cengage.
- Malhotra, Narech. 2008. *La investigación de mercados*. México DF: Pearson.
- Maslow, Abraham. 1943. «A Theory of Human Motivation» *Psychological Review* (Star Publishing): 1.
- Maxwell, John. 1998. *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Nashville: Nelson

Thomas Publishers.

Mintzberg, Henry. 1983. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice – Hall.

Palomo, Maria. 2013. *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic.

Posner, James Kouzes y Barry. 2003. *Las cinco prácticas de liderazgo ejemplar*. San Francisco: Pfeiffer.

Del Prado, Luis. 1998. *Liderazgo y Gestión de Personal*. Buenos Aires: Fundación Osde.

Rabouin, Roberto. 2007. *El sentido del liderazgo*. Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Educación.

Reyes, Agustín. 1991. *Administración de personal*. Relaciones Humanas. México DF: Limusa.

Rojas, Rodrigo. 2013. «El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria.» *Psicología para América Latina*: 57-76.

Sánchez, Juan. 2010. *Liderazgo: teorías y aplicaciones*. Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.

Santos, José. 2008. *El Liderazgo Sintérgico*. San Salvador: Retcambio Solutions LLC.

Sherman, Herbert Chrudden Arthur. 1980. *Personal Management*. Ohio: Eastern Publishing CO.

Stogdill, Ralph. 1948. *Personal factors associated with leadership*. Ohio: The Journal on Psychology.

Taylor, Frederick Winslow. 1917. *The principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.

Yoder, Dale. 1983. *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*. México DF: Continental.

Anexos

Anexo 1: Entrevista de las prácticas de liderazgo

Realizada a: jefes de ventas

Sala:

La presente entrevista es realizada con fines académicos, la misma es de carácter anónimo y tiene el objetivo de conocer las prácticas de liderazgo aplicadas por los jefes de ventas a su personal a cargo. Por favor conteste con sinceridad a las preguntas descritas a continuación en el casillero correspondiente.

1.- ¿Piensa usted que determina con claridad los objetivos a conseguir en la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Usted toma en cuenta a sus colaboradores en el proceso de planificación?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Incentiva el trabajo en equipo?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Qué importancia le da a la comunicación como instrumento de comprensión?

Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Invierte tiempo con cada uno de sus colaboradores de forma personal?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Conoce sus fortalezas y debilidades?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por su tiempo y por la información proporcionada

Anexo 2: Encuesta de las prácticas de liderazgo

Realizada a: Vendedores

Sala:

La presente entrevista es realizada con fines académicos, la misma es de carácter anónimo y tiene el objetivo de conocer las prácticas de liderazgo aplicadas por los jefes de ventas a su personal a cargo. Por favor conteste con sinceridad a las preguntas descritas a continuación en el casillero correspondiente.

1.- ¿Piensa usted que su jefe determina con claridad los objetivos a conseguir en la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Considera que su jefe toma en cuenta a los colaboradores en el proceso de planificación?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Su jefe incentiva el trabajo en equipo?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Considera que en su equipo la comunicación es usada como instrumento de comprensión?

Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Cree que su jefe invierte tiempo con cada uno de sus colaboradores de forma personal?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Se siente apoyado por su jefe?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Algunas veces	<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por su tiempo y por la información proporcionada

Anexo 3.- Fotos realizando la entrevista a los jefes del departamento