

**Análisis del Estilo de Liderazgo Situacional en los Gerentes de Oficina de la Corporación
Nariño, Empresa y Futuro “Contactar” y la Influencia en la Rotación de Personal**

Jenny Catalina Pachajoa Estrada

Paola Alexandra Rosero Agreda

Darwin Ruano

Universidad Jorge Tadeo Lozano-Universidad de Nariño

Especialización Gerencia Del Talento Humano

Administración de Empresas

San Juan de Pasto

2016

**Análisis del Estilo de Liderazgo Situacional en los Gerentes de Oficina de la Corporación
Nariño, Empresa y Futuro “Contactar” y la Influencia en la Rotación de Personal**

Jenny Catalina Pachajoa Estrada

Paola Alexandra Rosero Agreda

Darwin Ruano

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

Asesor:

Mg. Nelson Armando Mora Gómez

Universidad Jorge Tadeo Lozano-Universidad de Nariño

Especialización Gerencia Del Talento Humano

Administración de Empresas

San Juan de Pasto

2016

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	8
1. Marco general de la investigación.....	11
1.1 Tema	11
1.2 Título.....	11
1.3 Línea	11
1.4 Problema de investigación	11
1.4.1 Descripción del problema.	11
1.4.2 Formulación del problema.	13
1.5 Objetivos.....	13
1.5.1 Objetivo general.....	13
1.5.2 Objetivos específicos	13
1.5.3 Operacionalización de las variables.....	15
1.6 Justificación	16
1.7 Delimitaciones de la investigación	18
1.7.1 Espacial.	18
1.7.2 Temporal.	18
1.8 Fundamentación Teórica	18
1.8.1 Antecedentes de la investigación.....	18
1.8.2 Marco teórico.....	23
1.8.3 Marco contextual	33
1.8.4 Marco conceptual.....	39
1.8.5 Marco legal.	40

1.9 Aspectos metodológicos	41
1.9.1 Paradigma y enfoque de investigación.	41
1.9.2 Tipo y método de estudio.....	42
1.9.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información.	44
1.9.4 tratamientos de la información.....	46
1.9.5 Población y muestra.....	46
2. Presentación de resultados	49
2.1 Estilos de liderazgo de los gerentes de oficina de la corporación Nariño, empresa y futuro “Contactar”	49
2.2 Análisis de rotación: oficinas de la corporación Nariño empresa y futuro contactar	58
2.3 Descripción de la influencia de los estilos de liderazgo de los gerentes de oficina de la corporación Nariño, empresa y futuro en los indicadores de rotación	73
2.4 Discusión de resultados	77
3. Conclusiones	81
Referencia Bibliográfica	83
Apéndices	85

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Reseña histórica	34
Tabla 2. Distribución de las oficinas	38
Tabla 3. Oficina de la corporación Nariño, empresa y futuro “Contactar”	49
Tabla 4. Estilo de liderazgo.....	52
Tabla 5. Porcentaje que emplean los líderes de la organización.....	53
Tabla 6. Resultados por oficina estilo de liderazgo principal y de apoyo.....	54
Tabla 7. Adaptabilidad al estilo.....	57
Tabla 8. Indicador de rotación oficina Pasto Bolívar.....	59
Tabla 9. Indicador de rotación oficina Pasto Centro.....	60
Tabla 10. Indicador de rotación oficina de Sibundoy	60
Tabla 11. Indicador de rotación oficina Pasto Fátima.....	61
Tabla 12. Indicador de rotación oficina Neiva.....	61
Tabla 13. Indicador de rotación oficina La Argentina	62
Tabla 14. Indicador de rotación oficina Campo Alegre	62
Tabla 15. Indicador de rotación oficina San Agustín.....	63
Tabla 16. Indicador de rotación oficina Pitalito Plaza Cívica.....	64
Tabla 17. Indicador de rotación oficina Isnos	64
Tabla 18. Indicador de rotación oficina José de Alban.....	65
Tabla 19. Indicador de rotación oficina San Pablo	65
Tabla 20. Indicador de rotación oficina La Unión	66
Tabla 21. Indicador de rotación oficina La Cruz	66
Tabla 22. Indicador de rotación oficina Sandona.....	67

Tabla 23. Indicador de rotación oficina Sotomayor	68
Tabla 24. Indicador de rotación oficina Consaca	68
Tabla 25. Indicador de rotación oficina Mocoa	69
Tabla 26. Indicador de rotación oficina Ipiales Catedral	70
Tabla 27. Indicador de rotación oficina Cumbal.....	70
Tabla 28. Indicador de rotación oficina Cajamarca	71
Tabla 29. Indicador de rotación oficina Purificación.....	71
Tabla 30. Indicador de rotación oficina Ortega.....	72
Tabla 31. Indicador de rotación oficina Chaparral.....	72
Tabla 32. Adaptabilidad de estilo.....	73
Tabla 33. Factores de retiro.....	77

Índice Gráficas

Pág.

Gráfica 1. Motivo retiro76

Índice Apéndices

	Pág.
Apéndice 1. Batería para gerentes	85
Apéndice 2. Entrevista de retiro	88

Introducción

El presente trabajo de investigación tuvo como fin dar a conocer como intervienen los estilos de liderazgo situacional respecto a la rotación en la organización “Corporación Empresa Nariño y Futuro – Contactar”. Contactar, “es una empresa que presta servicios micro financieros inclusivos e integrales con calidad, calidez, responsabilidad social y ambiental, a poblaciones prioritariamente rurales.” En este orden de ideas, se logró identificar cuáles son los estilos de liderazgo de la organización, se detalló las causales de rotación y se analizó la influencia de estos estilos respecto a la misma.

Para una organización el estilo de liderazgo es un tema que frecuentemente ha causado conmoción y ha generado importancia en términos de esclarecer el impacto de este tema en las empresas; a su vez se ha convertido en eje fundamental en cuanto se tiene relación directa respecto a la rotación de los colaboradores. Para dar respuesta a este interrogante, dentro de la fundamentación teórica se consideró un modelo de gestión basado en el liderazgo situacional en el que permito de manera práctica diagnosticar los estilos de liderazgo que se evidencian en la organización a partir de cuatro tipos: directivo, persuasivo, participativo y delegador. Por consiguiente, fue necesario identificar cuáles de estos estilos de liderazgo son evidentes en la Corporación Nariño empresa y futuro "Contactar" y como estos se adaptan al entorno, aplicados a cada colaborador como una técnica ajustado a sus necesidades y que impactan sobre el retiro de los colaboradores.

La necesidad de identificar los tipos de liderazgo situacional que sobresalen en la organización y al tener en cuenta la percepción que tienen los colaboradores internos como aquellos que se han retirado frente al estilo de liderazgo permitió por medio de encuestas y entrevistas conocer cuáles son las causales de rotación en dicha organización relacionando su perspectiva frente a los estilos de dirección, puesto que a través de estos se conocieron las

razones por las cuales se evidencia que un colaborador se va de la organización conllevando a incrementar el nivel de rotación en la misma; en otras palabras la presente propuesta de investigación explica el impacto de la rotación de personal debido a factores relacionados con el estilo de liderazgo y como estos influyen de manera directa en lo que tiene que ver con mal clima laboral, la insatisfacción de los empleados, aumento del ausentismo y baja productividad.

Con los resultados obtenidos, se identificó que los estilos de liderazgo situacional que principalmente se evidenciaron en la Corporación empresa Nariño y Futuro Contactar son: Persuasivo y ordenador. Respecto a la rotación de personal, se logró evidenciar a través del indicador de rotación acumulado en el periodo de enero a junio de 2016 que las oficinas de Sotomayor con el 50%, Ortega con el 44,44% y Mocoa con el 27,78% son las oficinas que presentan un mayor porcentaje de rotación y finalmente que según los datos arrojados no se encuentra relación estrecha entre el estilo de liderazgo empleado, la rotación de personal y la adaptabilidad al mismo; puesto que en gran proporción la rotación de personal en la corporación Nariño empresa y futuro Contactar se debe a factores externos; sin embargo se pudo establecer que los estilos de liderazgo situacional se ven evidenciados en los comportamientos laborales de los gerentes de oficina de Contactar y que necesitan ser reforzados a través de programas de formación y capacitación ya que estos posibilitan generar cambios y potencializan el desarrollo de la formación de líderes.

Se puede deducir que la rotación de personal no solo depende del estilo que ejerza el líder, dado que existen diferentes factores de índole personal, laboral y profesional que intervienen para determinar o no la salida de un colaborador de la organización, el estilo de liderazgo puede influir para desarrollar equipos de trabajo y movilizarlos a la consecución de resultados

1. Marco general de la investigación

1.1 Tema

Estilo de liderazgo situacional

1.2 Título

Análisis del Estilo de Liderazgo Situacional en los Gerentes de Oficina de la Corporación Nariño, Empresa y Futuro “Contactar” y la Influencia en la Rotación de Personal

1.3 Línea

Estudios organizacionales.

1.4 Problema de investigación

1.4.1 Descripción del problema. En la actualidad las organizaciones se enfrentan a constantes cambios en los cuales se evidencia cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma; en este orden de ideas, los estilos de liderazgo que se encuentran presentes en cada una de estas, afectan de manera positiva o negativa sobre la estabilidad laboral en una organización.

Ahora bien, la rotación de personal en un problema que se presenta frecuentemente y lo importante es analizar los motivos que la generan; de hecho hay causas razonables y sensatas que la producen, como también salidas de las organizaciones inevitables que están relacionadas con el término de la vida laboral de las personas. Sin embargo, frente a la propuesta investigativa, se buscó analizar los retiros por motivos personales o razones que dependen de la organización relacionados directamente con el estilo de liderazgo específicamente situacional.

Los retiros que ponen de notorio una ineficiente gestión de los estilos de liderazgo son las motivadas por argumentos personales y laborales, aunque existe una tendencia a reflejar estos retiros como decisión del trabajador; con ello se está ocultando la verdadera causa, adulterando así la situación real, que puede obedecer a un inapropiado estilo de liderazgo.

Tener un control sobre la rotación es factor principal para dar cumplimiento sobre los objetivos de una empresa, así pues los estilos de liderazgo situacional se involucran para dar consecución sobre este y a su vez muestran ser un modelo de gestión que operan de manera positiva o negativa según el caso, frente al rendimiento de la misma.

Según Paul Hersey y Ken Blanchard reconocidos como los padres de la teoría del liderazgo situacional (1967) nos muestran desde una perspectiva situacional, como el liderazgo puede ser un modelo de gestión que busca evaluar las necesidades en un momento dado y las soluciones más acertadas frente a contextos en los cuales se requiera un liderazgo más flexible y adaptable al entorno competitivo en el que viven las organizaciones y el cual se ajusta a las necesidades. Con ello el liderazgo situacional nos permitió rescatar cuatro niveles de desarrollo caracterizados por ser estilos de liderazgo claves en cada situación: Directivo, Persuasivo, Participativo y delegador.

En efecto a lo anterior, la Corporación Nariño empresa y futuro "Contactar" en su hacer y en su proyección orientada a mantener los mejores estándares de productividad en el sector micro financiero, le ha apostado dentro de su planeación estratégica a "Garantizar personal competente y comprometido en la organización", ello implica no solo el responder por el cumplimiento de esta política si no que a su vez está la labor de analizar cuan adecuados son los estilos de liderazgo que responden a dar cumplimiento a la estabilidad laboral en términos de disminuir cada vez más la rotación de su personal.

Entendiendo el concepto de rotación en una organización como la cantidad de retiros en el mes sobre el total de colaboradores podemos indicar que en la Corporación Nariño empresa y futuro "Contactar" su meta mensual está establecida por el 2.25% y su meta anual por el 27% como medidor de indicador; según el informe de rotación de la organización, para el periodo comprendido entre el 01 de Enero de 2016 hasta el 30 de Junio del mismo año el indicador

porcentual acumulado refleja el 10.99% de rotación. De esta forma, logramos determinar el porcentaje de rotación por mes en los periodos comprendidos de Enero a Junio de 2016 estudiando los estilos de liderazgo en la cual se analizó a partir de los cuatro roles básicos en la gestión diaria la influencia en la estabilidad laboral desde un modelo de gestión en la que se evidencie o no, que los líderes de la organización son un ser un referente para los demás en las labores que se desarrollan con capacidad para guiar y sacar lo mejor de cada miembro del grupo, que están atentos a la evolución del proceso en cada uno de sus cambios, que tienen una visión completa del proceso con la capacidad de tomar las mejores decisiones en cada momento y que saben finalmente quién puede realizar determinadas labores del proceso y cuál es el momento más indicado para ello; lo que hace que demos a conocer a manera de conclusión que a manera de conclusión la influencia de los estilos de liderazgo respecto a la rotación.

1.4.2 Formulación del problema. ¿Qué elementos debe contener el análisis del estilo de liderazgo situacional de los gerentes de oficina de la Corporación Nariño empresa y futuro "Contactar" respecto a la rotación de personal?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general. Analizar el estilo de liderazgo situacional en los gerentes de oficina de la Corporación Nariño empresa y futuro "Contactar" y la influencia respecto a la rotación de personal.

1.5.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el estilo de liderazgo situacional presente en los gerentes de oficina de la Corporación Nariño empresa y futuro "Contactar"
- Identificar las causales de rotación en las oficinas comerciales de la Corporación Nariño empresa y futuro "Contactar"

- Describirla influencia de los estilos de liderazgo situacional respecto a la rotación en la Corporación Nariño empresa y futuro "Contactar"

1.5.3 Operacionalización de las variables

Objetivo	Variable	Indicadores	Escala de medida	Fuentes de información	Instrumento	Método
Caracterizar el estilo de liderazgo situacional presente en los gerentes de oficina de la Corporación Nariño empresa y futuro "Contactar"	Liderazgo	Autoevaluación del Estilo de Liderazgo	Comportamiento en diferentes situaciones presentadas en las oficinas comerciales. Estilo Directivo; Persuasivo; Participativo; Delegador	Gerentes de Oficina.	de Encuestas	Se aplica dos baterías establecidas para determinar el estilo de liderazgo tanto desde la perspectiva auto evaluativa como del colaborador hacia el jefe, estos instrumentos comprenden situaciones que presentan en el día a día de las oficinas
Identificar las causales de rotación en las oficinas comerciales de la Corporación Nariño empresa y futuro "Contactar"	Rotación	Indicadores de Rotación por oficinas	Numero de colaboradores retirados en el periodo Enero-Junio de 2016	Informes de Gestión; Dirección de Talento Humano	de Entrevistas, Revisión de Informes	Recolección de datos sobre el numero de retiros presentados en cada periodo De los siguientes indique el motivo de su retiro: Renuncia voluntaria; No supero el periodo de prueba; Terminación de Contrato sin Justa causa; Terminación de contrato con justa causa; Terminación de contrato por acuerdo entre las partes
Describir la influencia del estilos de liderazgo situacional respecto a la rotación en la Corporación Nariño empresa y futuro "Contactar"	Relación Liderazgo vs Rotación	Relación Alta o Baja	Alta, Media, Baja	Conclusiones del proyecto, Investigadores	del Tabulación baterías gerentes y colaboradores	Califique de 1 a 5 los siguientes factores en Contactar: Comunicación organizacional; Oportunidades de Formación y ascenso; Reconocimiento del desempeño individual; Salarios; Incentivos Herramientas ofimáticas

1.6 Justificación

En la actualidad la apuesta de todas las organizaciones, es generar valor en todos los procesos que realiza, a fin de brindar satisfacción de las necesidades de los clientes. En su afán por alcanzar niveles de posicionamiento y por ende rentabilidad, las organizaciones han realizado amplias apuestas a la innovación tecnológica, operacionalización de procesos, disminución de recursos, sin darse cuenta que la principal ventaja competitiva de una organización está en su estilo de liderazgo.

Todas las organizaciones deben velar por atraer, desarrollar y mantener el talento humano, brindando condiciones justas de trabajo, en donde se promueva el crecimiento profesional como personal del colaborador. En este sentido con el fin de retener a nuestro talento humano las organizaciones proponen planes de beneficios salariales y no salariales, capacitaciones, un trato más amable y humano con el cliente interno, donde el papel de los líderes debe ser primordial para gestión correcta del talento humano, dado que el mismo es una de las principales habilidades gerenciales, y uno de los factores claves para el logro de las metas organizacionales, donde el mismo es una responsabilidad que tiene cierto grado de complejidad. En la actualidad se pueden deducir un sin número de estilos de liderazgo, los cuales van a generar efectos positivos o negativos dentro de la organización dependiendo de su cultura.

El presente trabajo de investigación es muy importante para la organización dado que caracterizo los diferentes estilos de liderazgo que tienen los gerentes de veinticuatro oficinas de Contactar, gerentes que tienen a su cargo la responsabilidad de cumplimiento de metas comerciales pero a su vez la más importante: deben ajustar el estilo de liderazgo para adaptarse al nivel de desarrollo del equipo de trabajo en el cual están tratando de influir. Esta micro financiera en la actualidad hace presencia en los departamento de Nariño, Huila, Putumayo y Tolima, en donde se tiene gerentes con diferentes características tanto demográficas como en nivel de

experiencia, por tal motivo fue importante caracterizar las mismas y mirar cómo afectan de forma positiva o negativa en la rotación de personal.

Para lograr la caracterización del estilo de liderazgo, se realizó un auto diagnóstico basado en el liderazgo situacional, estilo propuesto por Ken Blanchard, aplicando la batería propuesta por el autor, de igual forma se validó la existencia del estilo con la aplicación de una encuesta a un porcentaje de colaboradores a cargo de los gerentes de oficina, donde se contrastó la existencia del mismo y su nivel de madurez, en donde además se propuso indagar a la gente sobre el estilo de liderazgo que quisieran tuviera su jefe inmediato, los cuales son los insumos fuente y principales en el desarrollo de esta investigación.

El lograr la identificación de los estilos de liderazgo, la percepción de los colaboradores sobre sus líderes y la influencia en la rotación de personal en las diferentes oficinas, se pudo elaborar planes de mejora a fin de desarrollar a los líderes para que puedan acompañar a su personal en todos los procesos, de igual forma mejorar las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo, traducido en un mejor clima laboral, incremento de la productividad de los colaboradores y la minimización del riesgo reputacional por la salida de colaboradores insatisfechos de la organización.

Como futuras especialistas en Gerencia del talento humano y frente a esta propuesta investigativa lo que se buscó a través de un análisis de los estilos de liderazgo situacional frente a la rotación de personal, fue contribuir desde la gestión del talento humano a incentivar al líder a cambiar su estilo de liderazgo en relación a la teoría de liderazgo situacional, ya que es a este a quien le corresponde como líder cambiar su estilo considerando la oportunidad de que continuamente podrá satisfacer las necesidades de los demás respecto al nivel de desarrollo en los equipos de trabajo en la organización en función de la situación como también concientizar sobre los efectos posibles frente a un mal estilo en el cual se refleje con la rotación de personal en las

organizaciones.

1.7 Delimitaciones de la investigación

1.7.1 Espacial.La empresa objeto de estudio es la Corporación Nariño, Empresa Y Futuro “Contactar” y la

1.7.2 Temporal.Enero a Noviembre de 2016

1.8 Fundamentación Teórica

1.8.1 Antecedentes de la investigación.Un primer trabajo corresponde a Edwin Tarapuez,Hugo Osorio Ceballos, Ramiro Parra Hernández (2015) quienes realizaron la propuesta de investigación: “Liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío (Colombia)” En este trabajo investigativo, se pretende determinar el estilo de liderazgo situacional de los directivos y la efectividad del liderazgo relacionando algunos aspectos socioeconómicos; la investigación se desarrolló en un contexto viable puesto que se trabajó con la población de 16 empresas aseguradoras que tienen sede en el departamento del Quindío. La técnica utilizada para adquirir la información fue a través de encuestas realizadas a los gerentes o directores de dichas compañías.

Se logró determinar que el estilo de liderazgo utilizado por los gerentes y directores corresponde con la persuasión y puede faltar más capacitación o una mayor habilidad para desarrollarla; en cuanto a la efectividad del liderazgo, no se nota una clara orientación hacia un estilo efectivo o inefectivo sugiere la necesidad de mejorar la efectividad del liderazgo.

En este sentido, la revisión literaria da a conocer los estilos de liderazgo desde una perspectiva situacional lo que contribuye a nuestra investigación en curso a poder determinar de la misma forma cuales son los estilos de liderazgo situacional evidenciados en los gerentes especificando los 4 tipos de manera clara y aportando información necesaria para poder caracterizar mencionados estilos.

Un segundo trabajo de Sandra Milena Garzón Valencia y Diana Alejandra Marín Carvajal (2013) denominado “Caracterización del estilo de liderazgo y la percepción de sus colaboradores (caso aguas de Manizales, Colombia)” se trata de una propuesta investigativa en la cual se trata de caracterizar los estilos de liderazgo situacional que asumen en diferentes situaciones cotidianas quienes tienen personal a cargo en la empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P y la percepción que tiene los colaboradores sobre el estilo de dirección que ejercen en el desempeño de su equipo de trabajo y en la orientación a los resultados de los mismos. Para ello, se aplicaron instrumentos como el de Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder propuesto en la teoría de Ken Blanchard cuestionario por parte de las evaluadoras a los líderes de la organización.

Se demostró que los líderes de Aguas de Manizales ejercen prácticas relacionadas con las características de todos los estilos lo cual evidencia la facilidad de estos de moverse por los diferentes estilos de liderazgo. La percepción que los líderes tienen de sí mismos y a la influencia que ejercen frente a los equipos de trabajo, los lleva a una falta de objetividad en su autoanálisis lo que ocasiona alteración en la veracidad de los resultados de los estudios que se realizaron.

Este trabajo tiene relación con la presente propuesta investigativa en cuanto permite caracterizar los estilos de liderazgo situacional contribuyendo a los objetivos de la misma; a su vez muestra una alternativa de instrumento a aplicar para la recolección de datos siendo un aporte importante para la presente investigación ya que con ello lo que se pretende es extraer información pertinente para el análisis de la misma.

Como tercera propuesta investigativa encontramos a Ricardo Flórez Zambada, Nadia Vianney Hernández, Donald Castillo, Erika Elizabeth Himes, Andres Lang, Cristiane Andrea Molina con su trabajo denominado: “Factores que influyen en la rotación de personal en una organización, Monterrey, México” (2016).

Es un proyecto investigativo que plantea descubrir las causas que llevan a las personas a renunciar a su trabajo y analizar las situaciones preferidas de los trabajadores con relación a su trabajo; el estudio se efectuó a través de una encuesta realizada a 150 estudiantes en la escuela de graduados de administración y dirección de empresas del instituto tecnológico de Monterrey. Los estudios realizados demostraron que hay una diferencia entre los factores que hacen que unas personas renuncien y los que harían que una persona que no lo han hecho lo hagan; demostrando factores salariales, mala relación con el jefe y tenso ambiente laboral, motivos por los cuales presentarían su renuncia y aun no lo han hecho; mientras que para aquellas personas que renunciaron, expresan motivos debido a factores de salario y porque no se cumplieron las expectativas.

Este trabajo realiza un gran aporte al presente proyecto investigativo ya que plantea como situación problema la rotación, dándonos a conocer las posibles causas de rotación en las organizaciones aportando alternativas que permiten establecer una relación en cuanto a las percepciones que tienen los colaboradores frente al contexto organizacional, ambiente laboral, motivación laboral, insatisfacción laboral lo que conlleva a la rotación de personal y que está relacionado directamente con estilos de liderazgo de los respectivos jefes.

Un cuarto trabajo de Roberto Flórez y Abreu Baddi (2008) denominado: “Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, México” en el cual lograron demostrar que factores originan la rotación de personal en las organizaciones mexicanas dando a conocer la relación entre rotación de personal con la insatisfacción laboral en efecto de la remuneración, la selección incorrecta y la motivación. El estudio se llevó a cabo a través de una encuesta tipo Likert aplicada a 20 ejecutivos en la empresa tubo cero S.A.

Este estudio comprobó que la baja remuneración aumenta la rotación de personal, asimismo que una selección de personal incorrecta aumenta también su probabilidad, sin

embargo resulta impactante que a través de su resultado que la baja motivación representa el 90% de causal de retiro de los colaboradores en las organizaciones.

Con base en ello, este trabajo arroja datos importantes en cuanto a las percepciones que tienen las personas en su sitio de trabajo respecto a la rotación demostrando que la motivación tiene un alto grado porcentual, lo que aporta significativamente a nuestro tema investigativo ya que lo que se pretende es analizar la influencia de los estilos de liderazgo situacional respecto a la rotación y por ende la motivación es un factor clave que deben tener los líderes al momento de gerenciar, a su vez, permite identificar las variables de retiro representadas por una serie de motivos los cuales están ligados a condiciones sociales, laborales, y el impacto sobre las organizaciones .

Encontramos también la propuesta reciente realizada por Carmen Alva Cusquen y Gabriela Gutiérrez Cabrera (2016) denominada “La relación del estilo de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores: evidencia en la gerencia de operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información” la cual busca establecer si existe una relación entre los estilos de liderazgo y la intención de rotación de los colaboradores en esta empresa, en donde se concluyó que los estilos de liderazgo si influyen en la intención de rotación realizando una encuesta a 150 colaboradores en la cual sus resultados fueron estandarizados por medio de un programa de cálculo estadístico *Statistical Package for the Social Sciences*.

Siendo esta una propuesta para optar al Grado Académico de Magíster en Dirección de Personas, a su vez este trabajo propone nuevas acciones de la Gerencia General, Gerencia de Operaciones y Gerencia de Recursos Humanos de la empresa materia de estudio, para tal efecto, se precisó como objetivo principal: disminuir los niveles de rotación voluntaria, en la cual se estableció un equilibrio entre los estilos de liderazgo que se habían detectado y lo realizaron

introduciendo el concepto de “liderazgo situacional” entre los supervisores y/o coordinadores de la Gerencia de Operaciones con la capacidad de adaptarse a un liderazgo que dependa de la situación, del nivel de desarrollo y de las competencias de sus colaboradores.

De esta manera, esta investigación contribuye a la presente ya que adopta temas relacionados con liderazgo, rotación y al mismo tiempo agrupa la concordancia entre estos; así pues favorece el estudio en cuanto aporta información a temas específicos en los cuales esta investigación considera son los focos para poder analizar la influencia de los estilos de liderazgo situacional respecto a la rotación, de la misma manera da a conocer como el liderazgo situacional es un plan de acción para disminuir los estándares de rotación siempre y cuando exista un equilibrio en la ejerciciodiario de estos.

Finalmente encontramos a Nataly Paola Pozo Díaz (2011) con su propuesta “El inadecuado liderazgo de gerentes de local en relación con los elevados niveles de rotación de personal en los locales de Sodetur S.A. de Quito” el propósito de esta propuesta es averiguar cómo influye el estilo de liderazgo de gerentes, en la rotación de personal y proponer un plan de capacitación y mejora, determinando que en la misma existe un alto nivel de rotación. Para ellos se realizó una encuesta VOC (Voz de campeones) de la franquicia YUM a setenta colaboradores determinando que hay insatisfacción laboral por los estilos de liderazgo y las niveles altos de rotación catalogando al mal ambiente laboral, falta de motivación y al maltrato del supervisor el principal causal de retiro, de la misma manera se propone un programa de capacitación el cual incluya un plan que permita desarrollar las habilidades gerenciales y de comunicación.

Esta última propuesta es un complemento al presente proyecto investigativo puesto que muestra como el inadecuado liderazgo conlleva a tener en las organizaciones altos estándares de rotación y permite evidenciar la insatisfacción laboral por parte de los colaboradores lo que demuestra que los gerentes en las empresas no encuentran un equilibrio al momento de liderar y

esto hace que únicamente se utilice un estilo que en cierta forma repercute en el ejercicio diario e influye directamente con la estabilidad laboral de las personas.

1.8.2 Marco teórico. La gestión de talento humano en la actualidad, ha tenido un cambio trascendental pasando de ser una área que se dedica netamente a las labores operativas de liquidación de una nómina a ser un área que es la encargada de atraer, desarrollar, potencializar y retener talentos, siendo esto hoy en día una de las principales ventajas competitivas de las organizaciones.

Para sumergirnos en el contexto colombiano, Según expresa Calderón, Naranjoy Álvarez (2010)

La gestión humana en Colombia ha tenido un cambio notorio en los últimos años. La misma ha trascendido de una visión netamente operativa encargada de los aspectos de administración de personal, pasando a una dinámica de desarrollo que tiene que ver con la vinculación de sus procesos internos para llegar a los aspectos estratégicos del negocio, esto es, que se empieza a percibir un trabajo más fuerte y focalizado, para generar la cultura propicia y adecuada hacia la sostenibilidad de la estrategia y la competitividad de las organizaciones, a partir de la participación de las áreas de talento humano en la formulación estratégica de la organización (p. 3).

En este sentido es de entender que todas las organizaciones en la apuesta por la competitividad organizacional, que conlleve a lograr mejores resultados organizacionales han empezado a dar esa mirada, no desconocida anteriormente sino un poco aislada por el tabú que implica en términos de costos, evidenciado como gasto y no inversión en talento humano. Por tal motivo muchas organizaciones en la actualidad hacen esa apuesta y esa mirada a la gestión del talento humano como esa área de apoyo apalancadora de la estrategia organizacional que conduce a mayores resultados y crecimiento.

Según investigadores colombianos en el área de gestión humana, las prácticas que se realizan en el área pueden dividirse en tres grupos: funcionales, emergentes y estratégicas. (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010). Las prácticas funcionales que en la actualidad se realizan son las orientadas a selección de personal, capacitación y formación de colaboradores, evaluación del desempeño, planes carrera, compensación, bienestar social y seguridad y salud en el trabajo. Las practicas emergentes: medición de clima, desarrollo de cultura organizacional, comunicación estratégica, responsabilidad social, formación de líderes. Por su parte las practicas estratégicas: gerencia del talento, gerencia del cambio y desarrollo del liderazgo.

Cabe aclarar y es de destacar que las practicas funcionales existentes todas en su momento deberán convertirse y en muchas organizaciones ya han trascendido a prácticas estratégicas, en donde todas le apuesten a la estrategia de la organización y se conviertan en procesos auto gestionados, y auto controlados que apalanquen el desarrollo organizacional. Por tanto es bien sabido que en la administración actual ya se hacen apuestas de modelos de selección por competencias, capacitación, formación y aprendizaje organizacional donde el foco no solo es forma al colaborador para la función específica sino formarlo de forma integral, evaluarlo para el desarrollo y potencialización, promoviendo el auto cuidado y un clima laboral favorable.

En virtud de todos los cambios que enfrentan las organizaciones y de los retos de crecimiento y posicionamiento, las organizaciones requieren al interior líderes que sean capaces de lograrlo, en donde este es un factor importante para la consecución de los mismos la habilidad que el mismo tenga para enfrentar las situaciones que a diario enfrenta.

El liderazgo puede entenderse como aquel proceso de influencia sobre la gente, para que sea ella misma quien se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos que tiene el equipo o la organización (Kotter, 1988). Más allá del proceso de influir como simple acción debe entenderse que el líder debe consolidarse en un modelo para los demás colaboradores, puesto que

la primera influencia que ejerce es sobre el mismo y desde ahí despliega todo su potencial para movilizar a las personas y conducir las hacia resultados favorables.

El concepto de liderazgo puede remontarse desde muchas décadas atrás y el mismo ha tenido cambios trascendentales según ha cambiado el ser humano en la historia, dado que el mismo se conoce desde la historia de la civilización, caracterizado por la gran influencia sobre los seres humanos con los dioses, Jesucristo, Martin Lutherking,

Históricamente pueden identificarse cinco etapas marcadas del liderazgo: Liderazgo de conquista, comercial, de organización, de innovación y de información (Culligan, 1986), en la actualidad el líder debe estar en la capacidad de utilizar las nuevas tecnologías, analizar información y dirigir eficientemente a las personas con el fin de lograr motivación en ellos a fin de apalancar el logro de objetivos organizacionales en el largo plazo (Gómez, 2006). Para lograr la motivación de sus colaboradores y dirigirlos de forma efectiva, el líder deberá desarrollar capacidad de escucha, descubrir más allá las necesidades de sus colaboradores y lograr empatía con los mismos, recordando que el desarrollo de los objetivos organizacionales se da por medio de las personas.

El liderazgo responsable toma auge en los últimos tiempos, entendiéndose el mismo como aquel fenómeno social – relacional y ético que se produce en los procesos sociales de interacción, es decir que el liderazgo responsable tiene que ver no solo con la interacción con un grupo de seguidores sino con la interacción con una multitud de seguidores como actores dentro y fuera de la corporación. (Maak & Pless, 2006), en este sentido es de aclarar que la ética, debería ser la base fundamental de todo líder, lastimosamente en la actualidad es un lujo que la gente ha olvidado vivir sin él. El líder responsable es facilitador de las relaciones, facilitando los procesos e involucrando a todos los seguidores bajo un objetivo común, además es administrador dado que custodia valores, protegiendo la integridad de los colaboradores, en donde además dirige acciones

para llevar a las metas, partiendo de ser modelo de vida para lograr relaciones efectivas, visionando a futuro pero viviendo el presente, formando a sus colaboradores, guiándolos para que logren sus metas, donde recibe retroalimentación que sirve para seguir formándose, con el criterio para corregir pero de buena forma en donde moldea a sus seguidores pero siempre colocándose a disposición de los demás, preparando a la gente para enfrentar los cambios del entorno.

El concepto de liderazgo ha tenido diversas interpretaciones así como controversias en igual número como definiciones tiene, en este sentido se ha considerado al liderazgo como un hecho que es subjetivo que estructura poder (Fiedler, 1961) en donde debe caracterizarse por la satisfacción de las necesidades del equipo, la confianza y la tendencia al trabajo en equipo, por su parte Robbins (1999) establece que el liderazgo puede constituirse como la capacidad de influir en un grupo para que se cumplan las metas, esta influencia puede ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un nivel en la organización.

Chiavenato (1999) manifiesta que el liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre en la interacción social, el cual es analizado de acuerdo a las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura, esta es ejercida en una determinada situación a través de un proceso de comunicación.

Peter Senge nos da a entender que el liderazgo implica aprender a moldear el futuro, cuando un colaborador deja de victimizarse de las circunstancias y participa activamente en la creación de nuevas y propone alternativas de solución, en donde implica crear un ámbito en donde se profundice en la comprensión de la realidad y los colaboradores se vuelvan capaces de participar en el acontecer mundial, en conclusión el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades.

Dada la similitud, variedad y complejidad de definiciones, dada la complejidad del entorno y del propio ser humano por los cambios que han enfrentado a lo largo de la historia, los

autores han dirigido sus esfuerzos para tratar de entender estos cambios, lo que ha conducido a la creación de múltiples enfoques y teorías.

Teorías de Liderazgo

Con el pasar del tiempo el tema del liderazgo ha retomado cierto énfasis de acuerdo a las múltiples definiciones en torno al mismo existen, muchos enfoques han evolucionado aportando a otros o por el contrario fortaleciéndose en sí mismos y debilitando los anteriores, en este sentido podemos tener dentro de múltiples enfoques de acuerdo a siguientes características:

- **Según los rasgos:** en este enfoque encontramos el liderazgo carismático y la teoría motivacional haciendo alusión a las características personales e invariables de los individuos poseedores de esta cualidad, entre algunas características que se consideran comunes se encuentran la inteligencia, la responsabilidad la actividad social, la confiabilidad, la originalidad, el status económico, como lo manifiesta Gómez Rada en su cuaderno de Liderazgo.
- **Según los comportamientos:** como un conjunto de comportamientos específicos que exhiben los líderes los cuales determinan el estilo de interacción con los subordinados, aquí encontramos las teorías de liderazgo conductual, transaccional y transformacional. El liderazgo conductual busca establecer una relación entre lo que hace el líder y la forma como se desempeña el grupo Hodgets (1992)
- **Según el rol social:** en donde encontramos la teoría racional – burocrática.
- **Según el contexto:** en donde se encuentran las teorías situacionales o contingenciales.

De acuerdo a la contextualización anterior es preciso inferir que el liderazgo como comportamiento humano, está sujeto a características invariables del sujeto, en donde dicho comportamiento se configura dentro de escenario social particular, dentro de un escenario

geográfico distinto y en un momento histórico concreto y que por lo tanto es este contexto el que determina la efectividad del mismo (Gómez, 2002)

Liderazgo Situacional:

El liderazgo situacional parte de un conjunto de teorías en donde el comportamiento del líder está afectado por una serie de factores según el contexto en el que se ejerce y esto es lo que determinara su efectividad (Kreitner y Kinichi, 1997). El liderazgo situacional se basa en varios planteamientos, el primero en el apoyo socio emocional que el líder les brinda a sus seguidores al igual que el apoyo que el mismo brinda en una situación determinada.

Por su parte un equipo tendrá un desempeño favorable si se da una combinación adecuada en el estilo de interacción que tiene con el líder (Fiedler, 1961). El liderazgo tiene dos tendencias básicas, una orientada a la tarea y otra orientada a las relaciones. Es de aclarar que la interrelación que existe entre el líder y sus seguidores, dependerá de las características que tengan la tarea y el grado en que la situación le da control o influencia al líder.

Según la mención anterior se puede dar origen a tres consideraciones básicas:

- a) Grado de estructuración de la tarea: alto o bajo.
- b) Cantidad de poder que dispone el líder de acuerdo a su posición en la organización: fuerte o débil.
- c) Calidad de las relaciones interpersonales entre el líder y el grupo: buena o pobre.

Hersey y Blanchard (1998) proponen que el estilo de liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo de personas en los esfuerzos por alcanzar una meta en una situación determinada. El liderazgo situacional en sus inicios era conocida como teoría del ciclo vital del liderazgo, que se puede aplicar o evidenciar en el hogar con la relación padre – hijo desde la etapa infantil hasta la etapa adulta. Esta teoría no solo influye el estilo favorito del líder, sino las situaciones en que el mismo se encuentre y lo conlleven a adaptarse a diversas

situaciones y a utilizar un estilo diferente al deseado.

La teoría de liderazgo situacional, analiza dos conductas:

- Comportamiento hacia las personas: lo cual incluye principalmente la comunicación doble vía, el simple hecho de escuchar, pero también retroalimentar y respaldar a los colaboradores
- Comportamiento hacia las tareas: en donde el líder explica a sus seguidores o a su grupo el qué hacer, como hacerlo, cuando hacerlo, donde hacerlo y quien debe hacerlo.

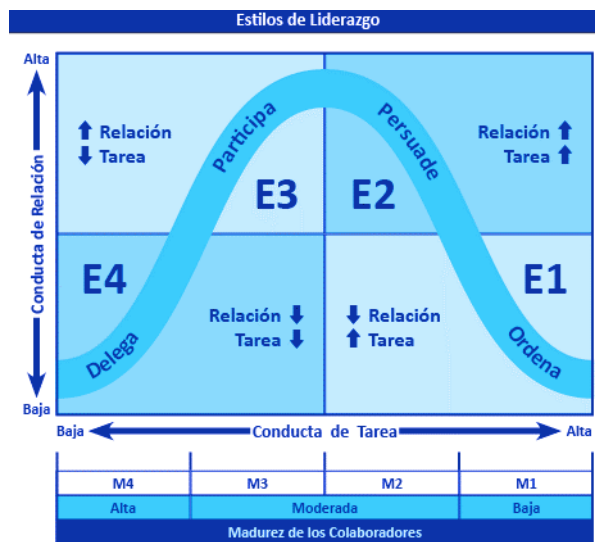


Figura 1. Teoría del Liderazgo Situacional

Fuente: Sánchez & Rodríguez (2010).

En el plano cartesiano en el eje vertical se ubica el comportamiento hacia las personas, y en el plano horizontal el comportamiento hacia la tarea, anteriormente los estilos de liderazgo solamente se denominaban con números del 1 al 4 dependiendo del lugar que el mismo ocupe en el plano cartesiano, hoy en día con el desarrollo de la teoría de liderazgo situacional se denominaron los estilos de la siguiente forma: Dirigir, Persuadir, participar y delegar.

De igual forma en la teoría de liderazgo situacional incluye al colaborador con la madurez que el mismo tiene, ubicándose en la siguiente escala:

- M1: El colaborador no puede, no quiere o es inseguro. En este nivel el líder necesita proporcionar orientaciones claras y mayor relación personal.
- M2: No puede y quiere, el colaborador no tiene la capacidad pero está dispuesto, en este nivel el líder debe orientarse a la tarea para compensar la falta de habilidad de su colaborador.
- M3: Puede, no quiere o esta inseguro; el líder debe orientarse hacia las relaciones para que los seguidores comprendan los deseos del líder.
- M4: El colaborador puede y quiere, en este nivel el líder no realiza un mayor esfuerzo y es donde empodera tareas.

Sánchez y Rodriguez (2010) manifiestan que la idea fundamental del liderazgo situacional consiste en que el mismo es efectivo si se alcanza por medio del ajuste del estilo de liderazgo con el nivel de madurez de los seguidores. “Estos dos conceptos son fundamentales, en la TLS, por una parte la efectividad, es concebida como el ajuste entre el estilo de liderazgo y una situación determinada en tanto que la madurez se refiere a la capacidad para desempeñar un cargo específico y a la motivación para desarrollar las tareas del puesto”

Rotación de personal.

La rotación de personal es un tema de preocupación actualmente en las organizaciones, de ahí el afán de la alta dirección por generar políticas para atraer, desarrollar y mantener el talento humano. La rotación de personal tiene altas implicaciones en los costos de una organización puesto que cuando un colaborador decide salir de la misma se tendrá que buscar a otro que remplace la vacante vacía y por ende se incidirá en costos desde la misma selección hasta la

formación y adaptación del nuevo colaborador.

La satisfacción laboral juega un papel clave en la retención de nuestros colaboradores y es aquí en donde el rol de los líderes diferencia a una organización de otras, dado que son ellos los que deben garantizar por mantener un buen clima laboral en sus organizaciones, en donde se brinde motivación al colaborador, se acompañe en el desarrollo de las tareas y se logre llevar a su equipo a un nivel mayor, desarrollándolo integralmente, Peter Senge manifiesta que cuando tenemos satisfecho a nuestro cliente interno la empresa mejorara el nivel de productividad y eficiencia.

Motivos de Rotación de personal:

- **Inapropiada Selección:** Falta de ajuste del colaborador al cargo, en donde existe una amplia brecha versus el perfil ideal, en donde el colaborador no cumple con las expectativas de la organización y no desarrolla de forma adecuada sus funciones, por otra parte la incertidumbre que tiene el colaborador por no ajustarse a un perfil ideal lo que obliga a la renuncia del mismo o a que la organización termine su contrato.
- **Ausencia de políticas de Gestión Humana:** ausencia de políticas claras para retener al talento humano, como planes de beneficios extralegales lo que haga que el colaborador tenga un alto sentido de pertenencia con la organización, contrario a ello, la carencia de políticas de gestión humana hace que el colaborador ante una mejor oferta laboral o un mejor clima desista de la organización.
- **Debilidad en el Liderazgo:** Ausencia de habilidades de liderazgo en los niveles de dirección, haciendo que no se trate de forma adecuada a los colaboradores, no se brinde motivación y reconocimiento y no se promueva el desarrollo integral del colaborador.

- Falta de Formación: Carencia de programas de formación para reducir las brechas de formación en los colaboradores, lo que hace que no se desarrolle de forma adecuada las tareas encomendadas ni se motive a alcanzar niveles mayores.
- Decisiones personales: Entre las decisiones personales encontramos el traslado de lugar de residencia, el empezar nuevos retos laborales, la vida familiar.
- Decisiones organizacionales: caracterizada por que la organización decide terminar unilateralmente el contrato con un colaborador dado su bajo rendimiento o por aplicación políticas organizaciones.
- Mejores ofertas laborales: Los colaboradores al encontrarse en un grado de desmotivación laboral ya sea a nivel salarial o a nivel emocional deciden abandonar la organización puesto que encuentran otra organización que les garantiza mejores condiciones laborales.

El compromiso de los empleados en una organización es el principal apalancador de la productividad en una organización, se puede decir que por cada cinco puntos que sube el índice de compromiso de los empleados por la organización, la productividad se incrementa en tres puntos (AonPlc,2014)*. Lastimosamente para Colombia en el año 2014, el índice de compromiso laboral disminuyó en 11 puntos, siendo las oportunidades de carrera, la capacitación y el desarrollo personal y profesional de los empleados los impulsores que más están impactando los niveles actuales de compromiso. (Manzanera,2015)

Claves para incrementar el compromiso en los empleados:

1. Desarrollo de líderes que promuevan el compromiso.
2. Construir relaciones de confianza con el empleado a través de una propuesta de valor

*firma internacional especializada en seguros, corretaje de reaseguros, soluciones en el área de recursos humanos y servicios de subcontratación, que se basó en las respuestas representativas de 8 millones de trabajadores de 164 países, dadas durante el año 2014.

al empleado.

3. Desarrollar el talento, formándolo para que sea capaz de enfrentarse al mundo actúa, encontrando solución a las múltiples situaciones que se le presentan.
4. Impulsar el compromiso y desempeño. (Portafolio, 2015)

Los costos de la rotación de personal influyen directamente en una organización, puesto que en promedio cuando una persona deja la organización, esta debe destinar al menos 12 veces más el salario del anterior empleado (El Tiempo, 2015), dato muy acercado a la realidad de toda organización puesto que para la vinculación de un nuevo colaborador se deben destinar recursos desde el proceso de selección , formación y entrenamiento y el cuantificar el tiempo que un vacante no ha sido ocupada y la afectación que ha implicado esta ausencia para la organización.

1.8.3 Marco contextual. El Departamento de Nariño se encuentra ubicado al sur occidente de Colombia, el departamento está dividido en tres subregiones dotadas de gran riqueza natural y mucha diversidad: la Llanura del Pacífico, que ocupa el 52% de su territorio, la región Andina con un 46% y la vertiente Amazónica con el 2% restante, de las anteriores la más poblada es la subregión Andina

El departamento de Nariño está dividido en 64 municipios, 230 corregimientos, 416 inspecciones de policía, así como, numerosos caseríos y sitios poblados. Según proyecciones del DANE para 2013 la población del departamento de Nariño es de 1.701.1782 habitantes, que representan el 3.6% del total nacional, los límites del Departamento son al Norte con el departamento del Cauca, al Este con el departamento del Putumayo, al Sur con la República del Ecuador y al Oeste con el océano Pacífico.

Del total de la población de NARIÑO el 49,5% son hombres y el 50, 5% mujeres. Según el DANE el 50,7% de la población residente en NARIÑO, ha alcanzado el nivel básica primaria; el 23,0% ha alcanzado secundaria y el 6,7% el nivel superior y postgrado. La población residente

sin ningún nivel educativo es el 12, 9%.

La economía del departamento de Nariño está sustentada en la prestación de servicios bancarios, comerciales y de transportes, le siguen las actividades agropecuarias, entre las que se destacan los cultivos de papa, hortalizas, trigo, frijól y cebada; la ganadería es vacuna con fines principalmente lecheros, también existe el ganado ovino y la cría de curíes. Algunos ingresos dependen de la explotación forestal y la pesca en el litoral pacífico. ¹

La aplicación del presente proyecto de investigación tuvo lugar en la Corporación Nariño Empresa y Futuro CONTACTAR con su sede principal en la ciudad de Pasto, a continuación se presenta a manera de resumen su historia y evolución y expansión a lo largo de cuatro departamentos de Colombia, de igual manera se presenta su plataforma estratégica conformada por la misión, visión, principios, valores y objetivos de calidad; dicha información fue suministrada por la Dirección Comercial y de Mercadeo de la organización

Tabla 1. *Reseña histórica*

Año	Reseña histórica- acontecimientos
1980	El Gobierno Nacional formula el Plan Nacional de Apoyo a la Microempresa - PNDM, definiendo diferentes estrategias, que propicien su desarrollo. En el marco de este Plan, la Corporación Autónoma Regional de Nariño -CORPONARIÑO en esa época con funciones de Agencia de desarrollo regional, gestiona ayudas y es así como la Cooperación Alemana GTZ, viene a Nariño con diferentes programas, entre los cuales está la atención a la Microempresa. Se constituye el Fondo financiero PLAFAM, con el objetivo de otorgar líneas de crédito de fomento empresarial.
1991	Se crea CONTACTAR mediante Resolución 1249 del 18 de Septiembre de 1991, como Comercializadora de productos elaborados por las microempresas regionales, a iniciativa del Convenio CORPONARIÑO GTZ, FUNDACIÓN SOCIAL, CORFAS Y ARTESANÍAS DE COLOMBIA, en el marco del Plan Nacional para el desarrollo de las Microempresas.
1994	Se crea el Centro de Desarrollo Productivo del cuero CDP.
1995	En 1995 el Convenio Corponariño – GTZ le entregan en administración el Fondo de Crédito Rotatorio PLAFAM y paralelamente con apoyo del Senay del Gobierno nacional. Se da inicio a los servicios de microcrédito del sector urbano en el municipio de Pasto, para lo cual el convenio Corponariño - GTZ, entrega un Fondo en Administración por valor de \$700 millones.

¹ Boletín general, CENSO 2005, perfil NARIÑO http://www.dane.gov.co/files/censo2005/PERFIL_PDF_CG2005/52000T7T000.PDF

Año	Reseña histórica- acontecimientos
1996	Se retira CORFAS como asociado de Contactar.
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Se reformula el plan estratégico institucional 1998-2005. • Se desmonta el CDP del cuero y cambia el objeto de comercialización directa de productos a promotora comercial.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se continúa presentando proyectos de desarrollo de los sectores cuero, madera. • Se retira Fundación Social como asociado de Contactar e ingresa Sedecom.
2000	Se inicia la atención con el servicio de microcrédito al sector rural y se suscribe el convenio con el Programa para el desarrollo de la microempresa rural PADEMÉR- Ministerio de Agricultura.
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresan los recursos del Fondo de Administración al patrimonio de Contactar por mandato del Convenio binacional y se inicia la gestión para la consecución de fondeo ante inversores nacionales e internacionales. • Se hace la apertura de la oficina en el municipio de Ipiales.
2004	Se hace apertura de oficina en el municipio de El Tambo.
2005	Se formula el plan estratégico 2005-2010, donde se hace énfasis en los servicios microfinancieros. Se hace apertura de oficina en el municipio de Sandoná
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Se implementa la metodología crediticia grupal: solidaria, asociativa y bancos comunales con el apoyo del Proyecto SEMILLA I: Alianzas para la Generación de Activos y el Desarrollo Territorial de Nariño, cofinanciado por la Fundación Ford y en alianza con la Agencia de Desarrollo Local. • Se hace apertura de oficina en el municipio de la Unión. A partir de este año se realiza el reporte de información financiera al MIX
2007	Se hace apertura de oficina en Fátima (Pasto) y en el municipio de Sibundoy.
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Se impulsa el Programa de Educación Financiera orientada al manejo de la deuda y al Incentivo al Ahorro, para capitalización, creación y fortalecimiento de fondos auto-gestionados, preferentemente en organizaciones del sector rural. Adicionalmente se recibe Asesoría Técnica para el fortalecimiento de la Metodología de Bancos Comunales con el proyecto SEMILLA II Modelo territorial de desarrollo económico rural con inclusión social. • Se hace apertura de oficinas en los municipios de Orito y la Cruz.
2009	<ul style="list-style-type: none"> • SEMILLA III. Consolidación de iniciativas empresariales, de organizaciones de pequeños productores rurales de cadenas de café y hortofrutícola de Nariño se amplió la cobertura de la metodología grupal, las actividades de desempeño social con un enfoque de desarrollo integral. • Se hace apertura de oficinas en los municipios de Cumbal, Mocoa, Linares, Ancuya, San Lorenzo, San Bernardo, San Pablo, San José, La Hormiga, Villagarzón
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Se hace apertura de oficina en los municipios de Puerres, Puerto Asís y Guachucal. Se formula el plan estratégico 2010-2015. Se realiza alianza con Sura para ofrecer el Seguro Voluntario de vida, adicional al seguro de deudores. • Ingresaron dos nuevos miembros a la junta directiva expertos en Microfinanzas • Se fortalece la metodología de bancos comunales con el apoyo de TSGy posteriormente AECOM.
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Se abren oficinas en Pasto Centro, Consacá, Gualmatán y en el Departamento del Huila en los municipios de Pitalito y Garzón. • CONTACTAR celebra sus 20 años de vida institucional, como corporación líder en las Microfinanzas, con reconocimiento a nivel nacional e internacional, por su énfasis en el trabajo

Año	Reseña histórica- acontecimientos
	con los microempresarios rurales y en gestión de desempeño social.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizaron cambios organizacionales respondiendo al eje estratégico de fortalecimiento institucional, como por ejemplo el área para la implementación de un sistema de gestión de calidad.
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Se amplía la cobertura en el Huila y en el mes de julio se inicia operaciones con oficinas en los municipios de Campo Alegre, La Plata y Neiva. • Se cuenta con 29 oficinas con una cobertura de 53 municipios, 1355 corregimientos, veredas. • Se crea el área de gestión de riesgos y se da inicio al proyecto de gestión documental.
2013	• Se abren las oficinas de La Argentina, Salado Blanco, Isnos y San Agustín en el mes de Julio.
2014	Se realiza apertura de oficinas de Tolima: Guamo, Ortega, Chaparral y Coyaima.
2015	• En Mayo apertura oficinas de Rovira, Cajamarca, Ibagué, Purificación.

Misión

“Prestamos servicios microfinancieros inclusivos e integrales con calidad, calidez, responsabilidad social y ambiental, a poblaciones prioritariamente rurales, para contribuir a mejorar sus condiciones de vida”.

Visión

“Contactar será modelo empresarial de micro finanzas prioritariamente rurales con desempeño social y ambiental en Colombia”

Política de calidad

Prestamos servicios microfinancieros inclusivos e integrales a poblaciones prioritariamente rurales, garantizando agilidad, costos razonables y atención con calidad y calidez, brindada por personal competente y comprometido con la solidez institucional, la responsabilidad social y ambiental y la mejora continua.

Objetivos de calidad

1. Prestar servicios micro financieros inclusivos e integrales poblaciones prioritariamente rurales.

2. Garantizar el cumplimiento de los tiempos de atención en términos competitivos.

3. Mantener tasas y descuentos competitivos.
4. Mantener un alto nivel de satisfacción del cliente.
5. Garantizar personal competente y comprometido.
6. Cumplir las metas organizacionales, garantizando la gestión eficiente de los recursos.
7. Implementar, mantener y mejorar continuamente los procesos del sistema de gestión de calidad.

Valores

INTEGRIDAD, se entiende como el valor por el cual la conducta de los colaboradores de CONTACTAR se rige por la COHERENCIA entre el PENSAR, DECIR Y ACTUAR, de tal manera que los resultados institucionales se alcancen, cumpliendo las políticas y directrices institucionales en favor de la comunidad.

LEALTAD, está asociada a la CONFIANZA en las personas y al COMPROMISO asumido para realizar un trabajo con HONESTIDAD, FIDELIDAD Y CONVICCIÓN.

PROFESIONALISMO, se comprende como la CAPACIDAD de poner al servicio institucional todas las habilidades, conocimientos, y competencias, actuando de manera RESPONSABLE en favor del mejoramiento institucional.

SOLIDARIDAD, se asocia a disposición permanente de brindar apoyo, ayuda, colaboración, comprender la situación de los demás, y trabajar en equipo en busca del bienestar colectivo.

Principios

CALIDEZ, es brindar un tratamiento con respeto, amabilidad y deferencia a clientes internos y externos, generando armonía y cordialidad en las diferentes relaciones institucionales.

EFFECTIVIDAD, es la capacidad de alcanzar los resultados institucionales, utilizando

eficientemente los recursos y generando un beneficio integral a los clientes internos y externos.

TRANSPARENCIA, es la cualidad de las personas vinculadas a CONTACTAR, para asumir una conducta ética, con honestidad, sinceridad, claridad en todos los espacios institucionales.

COMPROMISO, es la capacidad de anteponer los INTERESES Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES sobre los particulares actuando con responsabilidad en el cumplimiento de las acciones individuales y colectivas.

De igual manera se presenta la cobertura geográfica que tiene Contactar con sus oficinas comerciales en los departamentos mencionados anteriormente y que se encuentran organizados por zonas, la información que se presenta a continuación también constituye el universo poblacional para el presente estudio, cabe señalar que en el presente año 2016 la organización dio apertura a tres (3) oficinas ubicadas en el municipio de Sotomayor (Nariño), Líbano (Tolima) y la tercera oficina Pasto Bolívar ubicada en la ciudad de Pasto que se encuentra junto a la oficina administrativa. La distribución de las oficinas es de la siguiente manera:

Nariño: 22 oficinas

Putumayo: 6 oficinas

Huila: 11 oficinas

Tolima: 9 oficinas.

Tabla 2. *Distribución de las oficinas*

Zona	Departamento	Oficina
Zona Centro	Nariño	Administrativa
	Nariño	Pasto Fátima
	Nariño	Pasto Centro
	Nariño	San Lorenzo
	Putumayo	Sibundoy
Zona Norte	Nariño	La Cruz
	Nariño	La Unión
	Nariño	San José de Alban

Zona	Departamento	Oficina
	Nariño	San Pablo
Zona Occidente	Nariño	Ancuya
	Nariño	Consaca
	Nariño	El tambo
	Nariño	Linares
	Nariño	Sandona
Zona Sur	Nariño	Gualmatan
	Nariño	Ipiales Catedral
	Nariño	Ipiales Centro
Zona Sur Occidente	Nariño	Puerres
	Nariño	Cumbal
	Nariño	Guachucal
Zona Putumayo	Nariño	Tuquerres
	Putumayo	La Hormiga
	Putumayo	Mocoa
	Putumayo	Orito
Zona Huila Norte	Putumayo	Puerto Asís
	Putumayo	Villagarzón
	Huila	Campo Alegre
	Huila	La Argentina
	Huila	La Plata
Zona Huila Sur	Huila	Neiva
	Huila	Garzón
	Huila	Acevedo
	Huila	Isnos
	Huila	Pitalito
	Huila	Pitalito 2
Zona Tolima Norte	Huila	Saladoblanco
	Huila	San Agustín
	Tolima	Cajamarca
	Tolima	Guamo
	Tolima	Ibagué
Zona Tolima Sur	Tolima	Rovira
	Tolima	Chaparral
	Tolima	Coyaima
	Tolima	Ortega
	Tolima	Purificación

1.8.4 Marco conceptual.

Liderazgo: habilidad gerencial que permite influir en los colaboradores para lograr movilizarlos hacia el logro de los objetivos, motivando y comprometiendo hacia la acción.

Comportamiento directivo: el líder define las funciones y las tareas a los colaboradores,

en este momento se debe explicar que, como y cuando deben realizarlas y controla los resultados de los mismos.

Comportamiento de apoyo: está centrado en el desarrollo del equipo, fomentando la participación en la toma de decisiones, dando cohesión, apoyo y motivación al grupo.

Liderazgo situacional: interacción entre la cantidad de dirección y apoyo emocional que el líder otorga a un seguidor de acuerdo al el nivel de madurez que tiene el mismos hacia la realización de una tarea específica, en diferentes situaciones

Nivel de Madurez: Deseo de logro y disposición de un colaborador a aceptar responsabilidades, habilidad, experiencia y competencia relacionada con la tarea.

Adaptabilidad: Grado en que un líder puede movilizarse desde un estilo de liderazgo a otro dependiendo de la situación que se presente.

Rotación de personal: indicador que mide el tiempo de permanencia de los colaboradores en una organización, con qué frecuencia deber ser reemplazados, la culminación de la permanencia de un colaborador en la organización puede darse por distintos motivos, se lo calcula con el número total de retiros sobre el total de colaboradores

1.8.5 Marco legal. Para garantizar una viabilidad normativa, la elaboración del proyecto de investigación planteado esta acorde según el siguiente marco legal determinado por la ley 1010 de 2016 en el cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

La ley de acoso laboral expedida por el Congreso de la República de Colombia, fue expedida con el objetivo de velar por todas las representaciones de agresión hacia los trabajadores protegiendo todo tipo de situación que perjudique la integridad y la dignidad humana de las personas en un marco de relaciones dentro del contexto laboral ya sean estas entidades de carácter público o privado. Esta ley busca brindar una justa protección de los derechos de los

trabajadores bajo ciertas modalidades: Maltrato laboral, persecución laboral, discriminación laboral, entorpecimiento laboral, inequidad laboral, desprotección laboral.

De igual forma, a través de “*Código sustantivo del trabajo Adoptado por el Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo"*, publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949”, en la cual se explica a través del Capítulo VI la **Terminación del Contrato de trabajo bajo las diferentes causales** artículo 64. Terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa “En todo contrato de trabajo va envuelta la condición resolutoria por incumplimiento de lo pactado, con indemnización de perjuicios a cargo de la parte responsable. Esta indemnización comprende el lucro cesante y el daño emergente”

1.9 Aspectos metodológicos

1.9.1 Paradigma y enfoque de investigación. El paradigma de investigación es de tipo cuantitativo el cual usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento, debido a que en el proceso de recolectar información, analizarla y emitir conclusiones o proyecciones confía en la medición numérica, y el conteo frecuente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). De esta manera se permite facilitar la comprensión por parte de la dirección comercial de la Corporación Nariño Empresa y Futuro Contactar en cuanto a la causas por las cuales se presentan los indicadores de rotación de las oficinas y en cierta medida establecer el grado de relación que estas tienen con el estilo de liderazgo situacional evidenciado en los gerentes de las oficinas.

Así la información recolectada y su interpretación será objetiva cuando se evalúe su contenido, permitiendo tener una información clara, precisa y contundente, con menor sesgo, generando mayor credibilidad en la información concedida a los grupos de interés de la empresa

específicamente en los temas de caracterización del estilo de liderazgo y los indicadores de rotación presentados durante el primer semestre de 2016 en las cuarenta y ocho (48) oficinas comerciales.

Aunque prevalece el enfoque cuantitativo, al trabajar con datos numéricos y el uso de la estadística para analizar el comportamiento de la población que permitirá minimizar o acotar la información, el enfoque cualitativo será una herramienta que permita la determinación de la estructura en preguntas buscando dispersión y expansión de la información, de la misma manera se utilizará el método hipotético para reafirmar o reconsiderar la hipótesis según los resultados obtenidos y según el contexto en el que la investigación se desarrolla, según su patrón cultural variante; se desarrollará a través de la información primaria, secundaria, entrevistas, documentos, experiencias, entre otras que puedan ser proporcionadas por los colaboradores.

1.9.2 Tipo y método de estudio. El nivel de profundidad que se utiliza para desarrollar la presente investigación es de tipo descriptivo – explicativo.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables (Miró, 2006).

Según Hernández *et al* (2006) la investigación explicativa:

Van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

La investigación es descriptiva pues el objetivo de estudio es examinar las características

del problema, en diferentes entornos situacionales internas y externas, contrarrestando la perspectiva de los colaboradores y la de los gerentes de oficina y posteriormente analizar los efectos que causa sobre ellos el estilo de liderazgo adoptado por los gerentes; para determinar propuestas de mejoramiento y estrategias que permitan disminuir los indicadores de rotación en las oficinas comerciales principalmente para los cargos de asesores de crédito que es donde se presentan las tasas más altas de salida de personal.

La investigación desarrollada utiliza conceptos que hacen parte de la propuesta, términos como Liderazgo, Directivo, Persuasivo, Participativo, Delegador, y Rotación, de igual manera procura obtener información de las Oficinas Comerciales involucradas en la investigación, como antecedentes, cultura de la región, entorno de las oficinas, simultáneamente recopilando información con entrevistas con herramientas como el focus group conformado por miembros pertenecientes a la empresa que manejan estos conceptos y que tienen relación con el proceso comercial, encuestas, internet, fuentes bibliográficas.

En el desarrollo del presente estudio para analizar los elementos relacionados con el estilo de liderazgo situacional se utilizará el método deductivo como un método predominante sin embargo se apoyará en aspectos del método inductivo, según Pereda (1987) el método deductivo ...se desciende de lo general a lo particular, de forma que partiendo de enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomático-deductivo cuando las premisas de partida la constituyen axiomas (proposiciones no demostrables), o hipotético-deductivo si las premisas de partida son hipótesis contrastables.

Cuando el científico comienza su trabajo en una teoría y a partir de ella, aplicando razonamientos lógico-deductivos, acaba ampliando precisando o corrigiendo dicha teoría, está utilizando lo que se llama el método deductivo (p. 41).

Es hipotético deductivo puesto que se parte de situaciones generales o estudios realizados sobre el tema que permita formular unas hipótesis de manera particular donde con las técnicas e instrumentos de recolección de información y su debido procesamiento permitan dictaminar sobre la situación actual de las oficinas comerciales y los indicadores de rotación presentados en cada una de estas a causa de un marcado estilo de liderazgo adoptado por los gerentes y establecer el mecanismo de adaptación de dichas teorías generales al sector específico de estudio.

Por otro lado también se utilizara aspectos del método inductivo que se refiere (Bacon, s. f.)

...En términos muy generales, consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene (p. 35).

Como parte de la recolección de información a través de la tabulación de los datos arrojados por las encuestas donde saldrán a relucir aspectos particulares de cada oficina que sean relevantes para conducir la organización hacia unas estrategias más competitivas en la retención de personal y disminución de los indicadores de rotación, de igual forma a través de las entrevistas requeridas en el estudio o los focus group donde se pueda obtener información de primera mano y en algunos casos muy particulares a cada oficina donde se presentan las tasas más altas de rotación.

1.9.3 Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Fuentes Como técnica de recolección de datos se utiliza la observación documental, encuestas aplicadas a través de los software informáticos debido a la distancia que existe entre la ubicación de las oficinas.

La técnica de observación documental permite contemplar temas recientes, relevantes

sobre el tema de Liderazgo Situacional y Rotación (textos, artículos e investigaciones de autores) para generar conocimientos que permitan desarrollar estrategias competitivas para la empresa frente a estos temas.

Primarios

- Entrevistas a los colaboradores de la organización principalmente a los gerentes comerciales que son quienes tienen bajo su responsabilidad la dirección de varias oficinas organizadas por zonas, Coordinador del área de Formación y Desarrollo y finalmente los colaboradores del área de selección y bienestar dentro de la dirección del Talento Humano, personal pertinente con grado de conocimiento e involucramiento en la empresa mediante una técnica verbal a través de preguntas sobre el tema estudiado.
- Encuestas herramienta que permite conseguir información acerca de determinada situación, para luego ser analizada, interpretada y tabulada, quienes permiten determinar las características de las oficinas objeto de estudio en cuanto a las siguientes variables:
 - Estilo de liderazgo de los Gerentes de Oficina
 - Percepción de los colaboradores frente al estilo de liderazgo de su jefe
 - Escenario ideal de actuación por parte de los gerentes

Secundarios

- Se realizarán consultas sobre publicaciones, artículos y trabajos realizados en el área de interés de la presente investigación temas como el liderazgo situacional y la rotación de personal, Red de internet, bibliotecas y otras fuentes.
- Paquetes computarizados, para el desarrollo, análisis e información de los datos se

utilizaran paquetes de Microsoft office (Word, Excel, Power Point) de igual manera se hará uso de algún software para la tabulación de la información recolectada.

Técnicas

El análisis consiste en dos etapas para identificar los elementos apropiados y diseñar la propuesta para obtener respuesta al planteamiento del problema.

La primera etapa consiste en organizar, registrar, clasificar y tabular los datos obtenidos, utilizando herramientas para interpretar estos datos (análisis, síntesis, inducción y deducción), lo cual permite resumir las observaciones llevadas a cabo, de tal forma que proporcionen respuestas a los interrogantes de la investigación, es decir, determinar la influencia que tienen los estilos de liderazgo situacional en la rotación de personal de los colaboradores de Contactar.

En la segunda etapa, diseñar una estructura y definir unas estrategias para vincular la forma adecuada de utilizar todos los estilos de liderazgo que contempla el modelo Situacional y la disminución de los indicadores de rotación en las oficinas comerciales.

1.9.4 tratamientos de la información. El tratamiento de la información de la presente propuesta investigativa se realizó a través de tabulaciones de acuerdo al manejo del test y las entrevistas, el cual permitió recolectar, analizar e interpretar la información para ser dada a conocer a través de los resultados.

Los datos tabulados se presentan de la siguiente forma como son:

- a. Cuadros
- b. Graficas
- c. Texto explicativo

1.9.5 Población y muestra. El universo poblacional para la presente investigación fueron las veinticuatro oficinas comerciales de las cuarenta y ocho (48) que existen en la

actualidad en la Corporación Nariño Empresa y Futuro Contactar ubicadas en los Departamentos de Tolima, Huila, Putumayo y Nariño (ver información relacionada en el marco situacional) de acuerdo a información suministrada por la Dirección Comercial de la Organización a 1 de Enero de 2016, debido a que las tres (3) oficinas restantes tuvieron apertura en el transcurso del presente año y no pueden ser tenidas en cuentas para evitar sesgos en la información que se recolecta.

Definición de la unidad de muestreo.

Muestra. Se utiliza una muestra de acuerdo a la conveniencia de la investigación, los procedimientos de selección utilizados dependen del juicio personal como investigadores, con lo que se pretende obtener elementos que beneficien a la solución del problema planteado, ya que pese a que en la mayoría de las Oficinas Comerciales se presentan casos de rotación de los colaboradores no se han combinado estrategias que involucren un adecuado liderazgo por parte de los gerentes y programas de retención de personal; se presenta la problemática planteada, se torna de gran importancia reunir las características que en este caso de estudio son los indicadores de rotación en las oficinas, vista desde la perspectiva sobre la influencia que tiene el tipo de liderazgo situacional adoptado por el gerente.

Para la realización del presente estudio es necesario y de gran ayuda la colaboración tanto de los gerentes de oficina y algunos colaboradores que desempeñan los cargos de asesores de créditos y auxiliares operacionales de las oficinas mencionadas anteriormente que han tenido una relación directa con el líder de la oficina y algunos de los gerentes comerciales que tienen bajo su responsabilidad las zonas donde están distribuidas las oficinas quienes colaboran con la información sobre base de datos e informes que faciliten y contribuyan al estudio, por otro lado son la fuente de información primaria dando pie que al momento de responder las encuestas y entrevistas, se pueda evidenciar de forma más cercana el ambiente que se presenta en las Oficinas.

Determinación del Tamaño de la Muestra El tipo de muestreo utilizado para el desarrollo de la presente investigación fue de tipo no probabilístico al azar por conveniencia según James, McMilla y Sally, (2001) “definen el muestreo por conveniencia como un método no probabilístico de seleccionar sujetos que están accesible o disponibles”. Este tipo de muestreo es de beneficio para la investigación puesto que se puede seleccionar a colaboradores teniendo en cuenta criterios como antigüedad en la oficina y disponibilidad para facilitar la información.

“La muestra se compone de aquellos que sean más convenientes, se seleccionan a los individuos más cercanos, para participar y se repite el proceso hasta que se obtenga el tamaño de la muestra deseada” (Cohen, Manion, y Morrison, 2003).

“El investigador no puede decir en confianza que los individuos son representativos de la población, sin embargo, la muestra provee información útil para responder preguntas e hipótesis” (Creswell, 2001).

Dado que la población de las Oficinas Comerciales en la mayoría de los municipios donde tiene presencia es de tamaño pequeño y finito, se ha elegido el muestreo por conveniencia; para conformar el tamaño de la muestra para los directivos y/o colaboradores de la oficinas, técnica de muestreo no probabilística donde las personas son seleccionadas dependiendo de la facilidad de conexión o por la garantía y valiosa información que se nos pueda brindar, con una variación de 3 a 6 personas.

2. Presentación de resultados

2.1 Estilos de liderazgo de los gerentes de oficina de la corporación Nariño, empresa y futuro “Contactar”

El liderazgo situacional hace referencia a la adaptabilidad que debe tener un líder al nivel de desarrollo de los colaboradores que está tratando de influir. Este estilo puede cambiar de acuerdo a la situación que se presenta, ejerciendo un estilo adecuado a la necesidad del equipo.

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre el comportamiento directivo y comportamiento de apoyo que debe ejercer un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

Para el presente estudio se aplicó el test de liderazgo situacional de Blanchard & Hersey a 24 gerentes de oficina de la organización distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3. *Oficina de la corporación Nariño, empresa y futuro “Contactar”*

Oficina	Zona
Pasto Bolívar	Zona Centro
Pasto Centro	Zona Centro
Sibundoy	Zona Centro
Pasto Fátima	Zona Centro
Neiva	Zona Huila Norte
La Argentina	Zona Huila Norte
Campo Alegre	Zona Huila Norte
San Agustín	Zona Huila Sur
Pitalito Plaza Cívica	Zona Huila Sur
Isnos	Zona Huila Sur
San José de Alban	Zona norte
San Pablo	Zona norte
La Unión	Zona Norte
La Cruz	Zona norte
Sandona	Zona Occidente
Sotomayor	Zona Occidente
Consaca	Zona Occidente
Mocoa	Zona Putumayo
Ipiales Catedral	Zona Sur
Cumbal	Zona Suroccidente
Cajamarca	Zona Tolima Norte
Purificación	Zona Tolima Sur
Ortega	Zona Tolima Sur
Chaparral	Zona Tolima Sur

El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre el comportamiento directivo y comportamiento de apoyo que debe ejercer un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.

En el comportamiento directivo el líder define las funciones y tareas a los colaboradores, señala que, como y cuando deben realizarlas y controla los resultados de los mismos. El comportamiento de apoyo está centrado en el desarrollo del equipo, fomentando la participación en la toma de decisiones, dando cohesión, apoyo y motivación al grupo.

Al utilizar estos tipos de comportamiento antes mencionados en mayor o menor medida se generan cuatro estilos de liderazgo: LI

- **Estilo Control:** alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.
- **Estilo supervisión.** Altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
- **Estilo asesoramiento.** Nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.
- **Estilo delegación.** Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

Cada uno de los estilos de liderazgo, se adapta a distintos niveles de desarrollo por los que pasa un equipo así:

- **Nivel de desarrollo 1:** el líder controla. Es el que determina las metas y tareas asequibles y realistas, ya que los miembros del grupo tienen un elevado nivel de motivación pero su nivel de competencia es bajo y no tienen suficientes

conocimientos y experiencia. En este sentido el líder tiene que planear cómo se pueden adquirir habilidades necesarias para la realización de las tareas.

- **Nivel de desarrollo 2:** el líder supervisa. Incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.
- **Nivel de desarrollo 3:** el líder asesora. Concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia. El líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Estos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.
- **Nivel de desarrollo 4:** el líder delega. Estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros han logrado incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo.

La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

Los resultados obtenidos son un auto percepción del estilo de liderazgo, los resultados que se encontraron en los gerentes de oficina comercial respecto al estilo de liderazgo que ejercen son los siguientes:

Tabla 4. *Estilo de liderazgo*

	Ordenador	Persuasivo	Participativo	Delegatorio	Particularidades	Total
Estilo principal	3	19	1	0	1	24
Estilo secundario	10	3	7	0	4	24
% Estilo principal	13%	79%	4%	0%	4%	100%
% Estilo secundario	42%	13%	29%	0%	17%	100%

Se observa que el estilo de liderazgo predominante en la organización el 79% de los gerentes tienen como estilo de liderazgo principal el liderazgo persuasivo, el cual se caracteriza por tener altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo, visto como satisfaciendo las necesidades de los colaboradores para el establecimiento de metas y la organización del trabajo, pero también proporcionando altos niveles de apoyo socio-emocional.

En este estilo de liderazgo, el líder supervisa y en coherencia con las funciones que se realizan a diario, el asesor de crédito tiene asignadas metas de cumplimiento y es el líder el que controla y supervisa las mismas, el asesor de crédito conoce las funciones a realizar, pero siendo las funciones de gran esfuerzo físico hace que él sea necesario que el líder este brindando motivación constante a los colaboradores para que ellos logren los objetivos asignados.

El estilo que en segundo lugar adoptan los líderes como principal es el liderazgo ordenador, el cual se caracteriza por tener alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo, siendo el gerente de oficina el que determina y asigna las tareas a los colaboradores ayudando al colaborador en muchas situaciones a alcanzar las metas, dado que observa en ellos un alto nivel de motivación y un nivel de competencia en desarrollo, se observa que el líder brinda apoyo a los colaboradores para que el adquiera las habilidades para poder realizar sus tareas, este estilo de liderazgo se observa en mayor medida en líderes

El estilo secundario que emplean los líderes de la organización de acuerdo a los resultados

obtenidos es el estilo ordenador, que como se mencionó anteriormente y se evidencia se emplea por parte de los gerentes para guiar a los colaboradores en la consecución de metas organizacionales, moldeando las habilidades que ellos tienen a favor de los niveles de motivación que presentan por lo que se puede desarrollar en los mismos las competencias necesarias para desempeñarse en sus funciones.

El segundo estilo secundario que emplean los líderes de la organización en el área comercial es el liderazgo participativo, el cual se caracteriza por un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo, en este estilo de liderazgo se da mayor participación a los colaboradores, se evidencia este estilo en las oficinas en donde los colaboradores y la existencia misma de la oficina es superior a 2 años. Cabe aclarar que las decisiones no se toman en conjunto con los colaboradores pero si se da opción a oportunidades de mejora y se toma en cuenta las opiniones de los mismos para el mejoramiento de procesos.

Tabla 5. *Porcentaje que emplean los líderes de la organización*

Zonas	Estilo/Porcentaje	Ordenador	Persuasivo	Participativo	Delegatorio	Particularidades	Total
Zona Centro	Estilo principal	1	3	0	0		4
	Estilo secundario	3	0	0	0	1	4
	% estilo principal	25%	75%	0%	0%	0%	1
	% estilo secundario	75%	0%	0%	0%	25%	1
Zona Huila Norte	Estilo principal	0	3	0	0		3
	Estilo secundario	1	0	2	0		3
	% estilo principal	0%	100%	0%	0%	0%	1
	% estilo secundario	33%	0%	67%	0%	0%	1
Zona Huila Sur	Estilo principal	0	3	0	0		3
	Estilo secundario	3	0	0	0		3
	% Estilo principal	0%	100%	0%	0%	0%	1
	% Estilo secundario	100%	0%	0%	0%	0%	1
Zona Norte	Estilo principal	0	4	0	0		4
	Estilo secundario	0	0	3	0	0	3
	% estilo principal	0%	100%	0%	0%	0%	1
	% estilo secundario	0%	0%	100%	0%	0%	1
Zona Occidente	Estilo principal	2	1	0	0		3
	Estilo secundario	0	2	1	0	0	3
	% estilo principal	67%	33%	0%	0%	0%	1
	% estilo secundario	0%	67%	33%	0%	0%	1
Zona Tolima Sur	Estilo principal	0	3	0	0		3
	Estilo secundario	2	0	1	0	0	3
	% estilo principal	0%	100%	0%	0%	0%	1
	% estilo secundario	67%	0%	33%	0%	0%	1

Tabla 6. *Resultados por oficina estilo de liderazgo principal y de apoyo*

Oficina	Estilo principal	Estilo de apoyo
San José de Alban	Persuasivo	Participativo
Neiva	Persuasivo	Ordenador
Sandona	Persuasivo	Participativo
San Pablo	Persuasivo	Participativo
Cajamarca	Nivelación de estilos ordenador persuasivo y participativo	
La Argentina	Persuasivo	Participativo
San Agustín	Persuasivo	Ordenador
Sotomayor	Ordenador	Persuasivo
Campo Alegre	Persuasivo	Participativo
Pasto Bolívar	Ordenador	Persuasivo
Mocoa	Persuasivo	Participativo
Pasto Centro	Persuasivo	Ordenador
Pitalito Plaza Cívica	Persuasivo	Ordenador
Isnos	Persuasivo	Ordenador
Purificación	Persuasivo	Ordenador
Consaca	Ordenador	Persuasivo
La Unión	Persuasivo	
Ortega	Persuasivo	Ordenador
Chaparral	Persuasivo	Participativo
Ipiales Catedral	Persuasivo	Ordenador
Sibundoy	Persuasivo	Ordenador
Cumbal	Participativo	Ordenador
Fátima	Persuasivo	Combinación de participativo y ordenador
La Cruz	Persuasivo	Participativo

Se identifica un estilo de liderazgo principal persuasivo en las oficinas Pasto Centro, Sibundoy, Fátima, Neiva, La Argentina, Campo Alegre, San Agustín, Pitalito Plaza Cívica, Isnos, San José de Alban, San Pablo, La Unión, La Cruz, Sandona, Mocoa, Ipiales Catedral, Purificación, Ortega, Chaparral, estas oficinas tienen la característica de ser oficinas antiguas en la organización con tiempo de apertura superior a 18 meses, para estos gerentes de oficina y dado el nivel de madurez de los colaboradores, el líder es quien supervisa, el mayor número de colaboradores que tiene a su cargo son asesores de crédito, los cuales se enfrentan cumplimiento mensual de metas, que requiere un algo nivel físico y además trabajo bajo presión, donde los

asesores por llevar un nivel prudente de antiguo en el cargo, hace que tengan un nivel promedio de conocimiento en la metodología de crédito, pero que se debe seguir moldeando y brindando información para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, es muy importante que el líder sea muy receptivo a conocer las dificultades y oportunidades de mejora para animar a los colaboradores estableciendo dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Para el logro de las metas organizacionales en este nivel de madurez de los colaboradores es muy importante el apoyo del líder como modelo y referente para el cumplimiento de las mismas.

En estas oficinas, el líder debe caracterizarse por entregar instrucciones específicas a los colaboradores, supervisando en momentos claves del proceso, explicando el por qué hay que llevar a cabo una labor, indague frecuentemente si hay dudas y trate de resolverlas, es muy importante que se reconozca los avances de las personas, y clave brindar espacios de diálogo que permita retroalimentación respecto a la disposición para hacer las cosas.

El estilo ordenar lo encontramos en los gerentes de las oficinas de Pasto Bolívar, Sotomayor y Consaca, en el cual de las tres oficinas, las dos iniciales son oficinas que llevan seis meses de apertura con gerentes que se han enfrentado a la tarea como líderes en un tiempo similar, razón por la cual es evidente que el nivel de madurez de los colaboradores, caso contrario en la oficina de Consaca donde la misma lleva el líder un tiempo superior a los 24 meses en la tarea, con colaboradores antiguos en donde sería conveniente que el líder movilice a otro nivel a los colaboradores aumentando el nivel de empoderamiento y apoyo tanto en la tarea como en la motivación al logro de objetivos.

Para la oficina de Cumbal encontramos un líder con un estilo de liderazgo participativo, oficina en la que el líder lleva un tiempo superior a: 20 meses, esta oficina es una de las más grandes de la organización en la cual el gerente tiene 18 colaboradores a cargo, en este nivel el

gerente reconoce los esfuerzos de sus colaboradores, es una oficina que se ha caracterizado por el desarrollo de los colaboradores evidenciado en plan carrera y además se ha empoderado a los colaboradores para el logro de sus metas dado el crecimiento que ha experimentado la misma.

Se evidencia que en la oficina de Cajamarca, se encuentra una nivelación de los estilos de liderazgo ordenador, persuasivo y participativo, esta oficina lleva un tiempo de permanencia superior a 27 meses, este equilibrio se debe a que el gerente se ha adaptado a los distintos grados de madurez que tienen los colaboradores.

El estilo de liderazgo secundario que emplean los gerentes de oficina de Pasto Centro, Sibundoy, Neiva, San Agustín, Pitalito Plaza Cívica, Isnos, Ipiales Catedral, Cumbal, Purificación, Ortega, es el liderazgo ordenador, estas oficinas si bien no son nuevas, si enfrentan la existencia de nuevos colaboradores dado el crecimiento de la organización, y en contrapartida por el hecho de ser antiguas, el fortalecimiento de la metodología de crédito hace que a muchos colaboradores se les este dando lineamientos claros para no cometer errores que pueden darse por el conocimiento extremo de la misma puesto que se pueden omitir procedimientos, por lo tanto el papel tan importante del líder para evitar que los indicadores comerciales decaigan por esta situación.

Por su parte los gerentes de oficina de: La Argentina, Campo Alegre, San José de Albán, San Pablo, La Cruz, Sandoná, Mocoa, Chaparral se han movilizad a un estilo participativo, en donde los gerentes más que dar instrucciones se debe motivar al equipo, estos líderes ya se concentran en el resultado final de las metas ya disminuyen la supervisión, dado que por la madurez del equipo se puede empoderar al equipo de trabajo.

Tabla 7. *Adaptabilidad al estilo*

Oficina	Total	Adaptabilidad de estilo
San José de Alban	17	Necesidad de auto desarrollo
Neiva	22	Necesidad de auto desarrollo
Sandoná	18	Necesidad de auto desarrollo
San pablo	25	Grado moderado de adaptabilidad
Cajamarca	26	Grado moderado de adaptabilidad
La Argentina	20	Necesidad de auto desarrollo
San Agustín	26	Grado moderado de adaptabilidad
Sotomayor	20	Necesidad de auto desarrollo
Campo Alegre	28	Grado moderado de adaptabilidad
Pasto Bolívar	20	Necesidad de auto desarrollo
Mocoa	29	Grado moderado de adaptabilidad
Pasto Centro	18	Necesidad de auto desarrollo
Pitalito Plaza Cívica	23	Necesidad de auto desarrollo
Isnos	21	Necesidad de auto desarrollo
Purificación	22	Necesidad de auto desarrollo
Consaca	17	Necesidad de auto desarrollo
La Unión	22	Necesidad de auto desarrollo
Ortega	19	Necesidad de auto desarrollo
Chaparral	25	Grado moderado de adaptabilidad
Ipiales Catedral	22	Necesidad de auto desarrollo
Sibundoy	19	Necesidad de auto desarrollo
Cumbal	25	Grado moderado de adaptabilidad
Fátima	24	Grado moderado de adaptabilidad
La Cruz	21	Necesidad de auto desarrollo

Respecto a la adaptabilidad al estilo estimando un valor promedio de los líderes evaluados, se tiene 22.04, lo que refiere a que el nivel en que los gerentes pueden cambiar el estilo, es decir adaptarse y movilizarse en los mismos de acuerdo a la madurez de los colaboradores involucrados en distintas situaciones, en este sentido al ser inferior a 24 puntos indica la necesidad de autodesarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea de los colaboradores y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiados.

Respecto a las oficinas, encontramos puntajes inferiores a 24 puntos en las oficinas de: San José de Albán, Neiva, Sandoná, La Argentina, Sotomayor, Pasto Bolívar, Pasto Centro, Pitalito Plaza Cívica, Isnos, Purificación, Consacá, La Unión, Ortega, Ipiales Catedral, Sibundoy,

La Cruz, de acuerdo al tiempo de permanencia, es paradójico para estas oficinas en donde la antigüedad tanto de colaboradores como de gerentes es relativa salvo las oficinas de Sotomayor y Pasto Bolívar que son las últimas aperturadas.

Los gerentes de las oficinas que se encuentran en un grado moderado de adaptabilidad son: San Pablo, Cajamarca, San Agustín, Campo alegre, Mocoa, Chaparral, Cumbal, Fátima, es decir que el estilo puede cambiarse, y que es apropiado de acuerdo al nivel de madurez del colaborador, pero que debe ser mejorado y fortalecido.

En ninguno de los gerentes evaluados existe un alto grado de adaptabilidad al estilo, por lo que se puede brindar espacios de formación tanto a líderes como a colaboradores para que el líder ejerza el estilo apropiado a los diferentes grados de madurez tanto en la competencia como en la motivación de acuerdo a distintos momentos o situaciones por la que atraviesan los colaboradores que tienen a cargo.

2.2 Análisis de rotación: oficinas de la corporación Nariño empresa y futuro contactar

Para el presente proyecto investigativo, se realizó un análisis de rotación de 24 oficinas teniendo en cuenta el periodo comprendido entre el primero de enero y treinta de Junio de 2016. Para ello, la fórmula que se utilizó como medidor de indicador es total de retiros sobre el total de colaboradores por oficina; a su vez se tuvo en cuenta los motivos de retiro como son con justa causa, sin justa causa, periodo de prueba, terminación de contrato y renuncia voluntaria reflejados en las entrevistas de retiro realizadas a los colaboradores que se han desvinculado de la organización. A continuación se da a conocer el análisis de rotación que se desarrolló por cada oficina teniendo en cuenta el total de la planta por cada una, los retiros efectuados por cada mes y el porcentaje de rotación la cual mide el indicador de rotación tanto mensual como el acumulado. No se tuvo en cuenta para el análisis de rotación el motivo Terminación de contrato puesto que corresponden a remplazos por vacaciones, contratos a término fijo o contratos por prestación de

servicios y no afectan la rotación. Los cargos que se tienen en cuenta para este análisis de rotación corresponden a: Asesores de crédito, auxiliares operacionales y de servicios generales, subgerentes, gerentes de oficina, y gerentes de zona.

Oficina Pasto Bolívar

La apertura de esta oficina se realizó en el mes de Abril del año 2016, sin embargo la vinculación del personal comenzó desde el mes de enero; actualmente cuenta con un total de 10 colaboradores presupuestados para laborar en la oficina, en lo que recorrió del periodo enero a Junio de 2016 se evidencio 1 retiro en el mes de Abril el cual se debe a renuncia voluntaria debido a que la colaboradora no se adaptó a recibir instrucciones de jefes inmediatos; reflejando el 10 % de rotación sobre un total del 100% para este mes y el 10 % para el acumulado en este periodo.

Tabla 8. *Indicador de rotación oficina Pasto Bolívar*

No. DE TRABAJADORES RETIRADOS DEL MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CON JUSTA CAUSA						
SIN JUSTA CAUSA						
PERIODO DE PRUEBA						
TERMINACION DEL CONTRATO						
RENUNCIA VOLUNTARIA				1		
OTRA, MENCIONE CUAL:						
TOTAL DE RETIROS	0	0	0	1	0	0
No. TOTAL PLANTA DE PERSONAL PASTO C.	0	10	10	10	10	10
CALCULO ROTACION	#iDIV/O!	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00

Oficina Pasto Centro

El número total de colaboradores presupuestados para la oficina de Pasto Centro es de 28 colaboradores; en el periodo comprendido de enero a junio de 2016 se evidenciaron un total de 2 retiros en los meses de Febrero y Junio, los retiros corresponden a un motivo por sin justa causa en la cual se debe a conveniencia institucional; se obtuvo entonces que para el mes de febrero el

porcentaje de indicador refleja el 3% y para el mes de Junio de igual manera un 3 % sobre un total del 100% para cada mes. Para esta oficina el acumulado fue del 6% en este periodo.

Tabla 9. *Indicador de rotación oficina Pasto Centro*

No. DE TRABAJADORES RETIRADOS DEL MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CON JUSTA CAUSA						
SIN JUSTA CAUSA		1				1
PERIODO DE PRUEBA						
TERMINACION DEL CONTRATO						
RENUNCIA VOLUNTARIA						
OTRA, MENCIONE CUAL:						
TOTAL DE RETIROS	0	1	0	0	0	1
No. TOTAL PLANTA DE PERSONAL PASTO C.	28	28	28	28	28	28
CALCULO ROTACION	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,03

Oficina Sibundoy

La oficina de Sibundoy cuenta con un presupuesto de 10 colaboradores, para el periodo enero a junio de 2016 se observó 1 retiro por motivo de renuncia voluntaria en la cual se evidencia que se dio por motivos personales en el mes de marzo, según el análisis de este indicador se evidencio un porcentaje del 10% sobre un total del 100% y un acumulado del semestre del 10%.

Tabla 10. *Indicador de rotación oficina de Sibundoy*

No. DE TRABAJADORES RETIRADOS DEL MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CON JUSTA CAUSA						
SIN JUSTA CAUSA						
PERIODO DE PRUEBA						
TERMINACION DEL CONTRATO						
RENUNCIA VOLUNTARIA			1			
OTRA, MENCIONE CUAL:						
TOTAL DE RETIROS	0	0	1	0	0	0
No. TOTAL PLANTA DE PERSONAL SIBUNDOY	11	11	10	10	10	10
CALCULO ROTACION	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00

Oficina Pasto Fátima

La oficina de Pasto Fátima cuenta con un presupuesto de 18 colaboradores; para el periodo entre enero y junio de 2016 se evidenciaron 2 retiros por motivo de renuncia voluntaria, esto se debe a motivos personales ajenos a la parte laboral y actitud negativa frente a la atención con los clientes. El indicador de rotación dio a conocer que para el mes de febrero como el de abril en la cual se evidenciaron los retiros es del 6% sobre un total de 100% y un acumulado en este ciclo fue del 12%.

Tabla 11. *Indicador de rotación oficina Pasto Fátima*

No. DE TRABAJADORES RETIRADOS DEL MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CON JUSTA CAUSA						
SIN JUSTA CAUSA						
PERIODO DE PRUEBA						
TERMINACION DEL CONTRATO						
RENUNCIA VOLUNTARIA		1		1		
OTRA, MENCIONE CUAL:						
TOTAL DE RETIROS	0	1	0	1	0	0
No. TOTAL PLANTA DE PERSONAL FATIMA	18	18	18	18	18	18
CALCULO ROTACION	0,00	0,06	0,00	0,06	0,00	0,00

Oficina Neiva

Con un presupuesto de 19 colaboradores, la oficina de Neiva da a conocer 1 retiro en el periodo de enero a junio de 2016 en el mes de Junio; el motivo de retiro es por renuncia voluntaria debido a que la colaboradora toma la decisión de retirarse antes de iniciar proceso disciplinario. El indicador de rotación para esta oficina dio a conocer que para el mes de Junio es del 5% sobre un total de 100% y un acumulado para este semestre del 5%.

Tabla 12. *Indicador de rotación oficina Neiva*

No. DE TRABAJADORES RETIRADOS DEL MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CON JUSTA CAUSA						
SIN JUSTA CAUSA						
PERIODO DE PRUEBA						
TERMINACION DEL CONTRATO						
RENUNCIA VOLUNTARIA						1
OTRA, MENCIONE CUAL: _____						
TOTAL DE RETIROS	0	0	0	0	0	1
No. TOTAL PLANTA DE PERSONAL NEIVA	19	19	19	19	19	19
CALCULO ROTACION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05

Oficina La Argentina

La oficina de La Argentina cuenta con un total de 9 colaboradores; en el periodo comprendido de enero a junio de 2016 se evidencio un retiro correspondiente al mes de mayo por motivo de renuncia voluntaria en la cual se especifica que se debe a motivos de estudio. El indicador de rotación para este mes es del 11% sobre un total del 100% y un acumulado del 11%.

Tabla 13. *Indicador de rotación oficina La Argentina*

No. DE TRABAJADORES RETIRADOS DEL MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CON JUSTA CAUSA						
SIN JUSTA CAUSA						
PERIODO DE PRUEBA						
TERMINACION DEL CONTRATO						
RENUNCIA VOLUNTARIA					1	
OTRA, MENCIONE CUAL: _____						
TOTAL DE RETIROS	0	0	0	0	1	0
TAL PLANTA DE PERSONAL LA ARG	9	9	9	9	9	9
CALCULO ROTACION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11	0,00

Oficina de Campo Alegre

La oficina de campo alegre cuenta con un total de 14 colaboradores, en el semestre de enero a junio, se reflejó en el mes de mayo el retiro de un colaborador por motivo con justa causa, debido a que se realizó un proceso disciplinario. El indicador de rotación para el mes de mayo fue del 9% sobre un total de 100% y el acumulado del 9%.

Tabla 14. *Indicador de rotación oficina Campo Alegre*

No. DE TRABAJADORES RETIRADOS DEL MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CON JUSTA CAUSA					1	
SIN JUSTA CAUSA						
PERIODO DE PRUEBA						
TERMINACION DEL CONTRATO						
RENUNCIA VOLUNTARIA						
OTRA, MENCIONE CUAL:						
TOTAL DE RETIROS	0	0	0	0	1	0
No. TOTAL PLANTA DE PERSONAL CAMPOALEGRE	14	14	14	14	14	14
CALCULO ROTACION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00

Oficina de San Agustín

Con un total de 13 personas presupuestadas, la oficina de San Agustín reflejo en el periodo de enero a junio 2 retiros; uno en el mes de marzo y el otro en el mes de abril. Los dos retiros se deben a renuncia voluntaria debido a motivos personales. Para el mes de marzo el indicador de rotación fue del 8% de igual manera para el mes de abril determinando un acumulado del 16% en este periodo de tiempo.

Tabla 15. *Indicador de rotación oficina San Agustín*

No. DE TRABAJADORES RETIRADOS DEL MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CON JUSTA CAUSA						
SIN JUSTA CAUSA						
PERIODO DE PRUEBA						
TERMINACION DEL CONTRATO						
RENUNCIA VOLUNTARIA			1	1		
OTRA, MENCIONE CUAL:						
TOTAL DE RETIROS	0	0	1	1	0	0
No. TOTAL PLANTA DE PERSONAL SAN AGUS.	13	13	13	13	13	13
CALCULO ROTACION	0,00	0,00	0,08	0,08	0,00	0,00

Pitalito Plaza Cívica

Pitalito plaza cívica cuenta con un presupuesto de 14 colaboradores; para el semestre de enero a junio de 2016 se evidencio 2 retiros por motivos de renuncia voluntaria. Estos, se vieron reflejados en el mes de febrero; los 2 colaboradores manifestaron que hubo incumplimiento de

Oficina Sandona

Con un presupuesto de 13 colaboradores, la oficina de Sandona no presentó retiros en el periodo comprendido entre enero y junio de 2016; por tanto, el indicador de rotación para esta oficina por cada mes es de 0% con un cumplimiento al 100% al igual que su indicador acumulado en el recorrido del semestre.

Tabla 22. *Indicador de rotación oficina Sandona*

No. DE TRABAJADORES RETIRADOS DEL MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CON JUSTA CAUSA						
SIN JUSTA CAUSA						
PERIODO DE PRUEBA						
TERMINACION DEL CONTRATO						
RENUNCIA VOLUNTARIA						
OTRA, MENCIONE CUAL:						
TOTAL DE RETIROS	0	0	0	0	0	0
No. TOTAL PLANTA DE PERSONAL SANDONA	13	13	13	13	13	13
CALCULO ROTACION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Oficina Sotomayor

La apertura de esta oficina se realizó en el mes de abril, sin embargo la vinculación de personal comenzó desde el mes de febrero; en el periodo comprendido de enero a junio se evidenció el retiro de 4 colaboradores por motivo renuncia voluntaria debido a motivos personales e incumplimiento de metas comerciales y un motivo por que no se superó el periodo de prueba, con un indicador del 13% por cada mes: Marzo, Abril, Mayo y Junio sobre un total del 100%. El indicador acumulado fue del 50% para esta oficina durante este periodo.

Oficina Mocoa

La oficina de Mocoa cuenta con un presupuesto de 18 colaboradores. En el periodo comprendido de enero a junio de 2016 se evidencio un total de 5 retiros en los meses enero, febrero, marzo y mayo de los cuales tres retiros se deben a motivo por renuncia voluntaria relacionados con el trato hostil, estilos de gerencia en la oficina falta de acompañamiento y metodología e inconvenientes familiares; sin justa causa por conveniencia institucional y 1 retiro en periodo de prueba por que no supero proceso de capacitación. Los indicadores de rotación se evidenciaron de la siguiente manera: Enero con el 6%, Febrero con el 11%, marzo con el 6% y mayo con el 6% sobre un total del 100% por cada uno. Finalmente se tuvo un acumulado del 27,78% para este semestre.

Tabla 25. *Indicador de rotación oficina Mocoa*

No. DE TRABAJADORES RETIRADOS DEL MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CON JUSTA CAUSA						
SIN JUSTA CAUSA		1				
PERIODO DE PRUEBA			1			
TERMINACION DEL CONTRATO						
RENUNCIA VOLUNTARIA	1	1			1	
OTRA, MENCIONE CUAL:						
TOTAL DE RETIROS	1	2	1	0	1	0
No. TOTAL PLANTA DE PERSONAL MOCOA	18	18	18	18	18	18
CALCULO ROTACION	0,06	0,11	0,06	0,00	0,06	0,00

Oficina Ipiales Catedral

Con un total de 18 colaboradores presupuestados en esta oficina, en los periodos de enero a junio se evidencio un total de 2 retiros en los meses enero y marzo por motivo de renuncia voluntaria en el cual se debe a proceso disciplinario e incumplimiento de metas y sin justa causa por conveniencia institucional. El indicador de rotación que se obtuvo en el mes de enero y marzo fue del 6% respectivamente sobre un total del 100% por cada uno; y un acumulado para este periodo del 12%.

Tabla 26. *Indicador de rotación oficina Ipiiales Catedral*

No. DE TRABAJADORES RETIRADOS DEL MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CON JUSTA CAUSA						
SIN JUSTA CAUSA			1			
PERIODO DE PRUEBA						
TERMINACION DEL CONTRATO						
RENUNCIA VOLUNTARIA	1					
OTRA, MENCIONE CUAL:						
TOTAL DE RETIROS	1	0	1	0	0	0
No. TOTAL PLANTA DE PERSONAL IPIALES 2	18	18	18	18	18	18
CALCULO ROTACION	0,06	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00

Oficina Cumbal

La oficina de Cumbal, cuenta con un presupuesto de 19 colaboradores; para el periodo comprendido entre enero y junio de 2016 no se evidencio retiro por parte de los colaboradores por tanto el indicador de rotación fue del 0% con un cumplimiento del 100% por cada mes y para el acumulado de este ciclo.

Tabla 27. *Indicador de rotación oficina Cumbal*

No. DE TRABAJADORES RETIRADOS DEL MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CON JUSTA CAUSA						
SIN JUSTA CAUSA						
PERIODO DE PRUEBA						
TERMINACION DEL CONTRATO						
RENUNCIA VOLUNTARIA						
OTRA, MENCIONE CUAL:						
TOTAL DE RETIROS	0	0	0	0	0	0
No. TOTAL PLANTA DE PERSONAL CUMBAL	19	19	19	19	19	19
CALCULO ROTACION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Oficina Cajamarca

La oficina de Cajamarca cuenta con un presupuesto total de 9 colaboradores, en el periodo comprendido de enero a junio se evidencio el retiro de un colaborador en el mes de mayo por motivo renuncia voluntaria debido a motivos personales. El indicador de rotación fue del 11% para el mes de mayo sobre un total de 100% y un acumulado del 11% para este ciclo.

Tabla 28. *Indicador de rotación oficina Cajamarca*

No. DE TRABAJADORES RETIRADOS DEL MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CON JUSTA CAUSA						
SIN JUSTA CAUSA						
PERIODO DE PRUEBA						
TERMINACION DEL CONTRATO						
RENUNCIA VOLUNTARIA					1	
OTRA, MENCIONE CUAL:						
TOTAL DE RETIROS	0	0	0	0	1	0
No. TOTAL PLANTA DE PERSONAL CAJAMARCA	9	9	9	9	9	9
CALCULO ROTACION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11	0,00

Oficina Purificación

La oficina de purificación cuenta con un presupuesto total de 11 colaboradores, en el semestre comprendido de enero a junio de 2016 se evidenciaron dos retiros en el mes de marzo y abril por motivo renuncia voluntaria la cual se debieron a factores personales; el indicador de rotación para este mes muestra que para los meses marzo y abril fue del 9% respectivamente sobre un total de 100% por cada mes; y un acumulado para este periodo del 18%.

Tabla 29. *Indicador de rotación oficina Purificación*

No. DE TRABAJADORES RETIRADOS DEL MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CON JUSTA CAUSA						
SIN JUSTA CAUSA						
PERIODO DE PRUEBA						
TERMINACION DEL CONTRATO						
RENUNCIA VOLUNTARIA			1	1		
OTRA, MENCIONE CUAL:						
TOTAL DE RETIROS	0	0	1	1	0	0
No. TOTAL PLANTA DE PERSONAL PURIFICACION	11	11	11	11	11	11
CALCULO ROTACION	0,00	0,00	0,09	0,09	0,00	0,00

Oficina Ortega

La oficina de Ortega tiene presupuestado un total de 9 colaboradores. En el semestre comprendido entre enero y junio de 2016 se evidenciaron un total de cuatro retiros en el mes de enero, febrero, y abril por motivos como sin justa causa por conveniencia institucional, periodo

de prueba por que no supero el periodo de formación y renuncia voluntaria por motivos personales y proceso disciplinario por mala colocación en créditos. Los indicadores de rotación para estos meses fueron: enero y febrero del 11% y abril del 22% sobre un total del 100% por cada mes. El indicador acumulado para este periodo es del 44.44%.

Tabla 30. *Indicador de rotación oficina Ortega*

No. DE TRABAJADORES RETIRADOS DEL MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CON JUSTA CAUSA						
SIN JUSTA CAUSA	1					
PERIODO DE PRUEBA		1				
TERMINACION DEL CONTRATO						
RENUNCIA VOLUNTARIA				2		
OTRA, MENCIONE CUAL:						
TOTAL DE RETIROS	1	1	0	2	0	0
No. TOTAL PLANTA DE PERSONAL ORTEGA	9	9	9	9	9	9
CALCULO ROTACION	0,11	0,11	0,00	0,22	0,00	0,00

Oficina Chaparral

La oficina de Chaparral cuenta con un presupuesto total de 9 colaboradores; se evidencio el retiro de 2 colaboradores en el periodo de enero a junio de 2016 en el mes de mayo por motivo sin justa causa debido a conveniencia institucional y por renuncia voluntaria por motivos personales relacionados con inconvenientes familiares. El indicador de rotación para el mes de Mayo fue del 22% sobre un total del 100% por mes y un indicador acumulado para este periodo del 22%.

Tabla 31. *Indicador de rotación oficina Chaparral*

No. DE TRABAJADORES RETIRADOS DEL MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
CON JUSTA CAUSA						
SIN JUSTA CAUSA					1	
PERIODO DE PRUEBA						
TERMINACION DEL CONTRATO						
RENUNCIA VOLUNTARIA					1	
OTRA, MENCIONE CUAL:						
TOTAL DE RETIROS	0	0	0	0	2	0
No. TOTAL PLANTA DE PERSONAL CHAPARRA.	9	9	9	9	9	9
CALCULO ROTACION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,22	0,00

2.3 Descripción de la influencia de los estilos de liderazgo de los gerentes de oficina de la corporación Nariño, empresa y futuro en los indicadores de rotación

El liderazgo situacional esta basado entre la interacción entre la cantidad de dirección que un líder proporciona, la cantidad de apoyo emocional que el líder otorga al seguidor y el nivel de disposición hacia la tarea, se sostiene que el estilo de liderazgo más eficaz, varía de acuerdo a la madurez de los colaboradores.

Entre las tareas que tienen los líderes están las de desarrollar y mantener a su equipo de colaboradores, en donde debe implementar planes de desarrollo para lograr que los mismos adquieran las competencias necesarias para el desempeño de sus funciones, entendiendo que todos los colaboradores son diferentes y atraviesas por distintas fases de acuerdo a el fortalecimiento en las competencias y el nivel de motivación de los mismos.

El liderazgo situacional recomienda un tipo de liderazgo flexible y dinámico, puesto que constantemente se debe evaluar la motivación de los colaboradores así como también la capacidad y experiencia, puesto que al emplear el estilo más apropiado no solo motivara a los colaboradores sino que además ayudara a elevar el nivel de madurez.

Según la interrelación que se hace de acuerdo al estilo empleado, la adaptabilidad y el porcentaje de rotación en los colaboradores se tiene que los siguientes datos:

Tabla 32. *Adaptabilidad de estilo*

Oficina	Estilo Principal	Estilo Secundario	Total	Adaptabilidad de estilo	Rotación acumulada
Sotomayor	Ordenador	Persuasivo	20	Necesidad de auto desarrollo	50%
Ortega	Persuasivo	Ordenador	19	Necesidad de auto desarrollo	44,44%
Mocoa	Persuasivo	Participativo	29	Grado moderado de adaptabilidad	27,78%
Chaparral	Persuasivo	Participativo	25	Grado moderado de adaptabilidad	22%
Purificación	Persuasivo	Ordenador	22	Necesidad de auto desarrollo	18%
San Agustín	Persuasivo	Ordenador	26	Grado moderado de adaptabilidad	16%
Pitalito Plaza Cívica	Persuasivo	Ordenador	23	Necesidad de auto desarrollo	15%
Ipiales Catedral	Persuasivo	Ordenador	22	Necesidad de auto desarrollo	12%
		Combinación de participativo y ordenador			
Fátima	Persuasivo		24	Grado moderado de adaptabilidad	12%
	Nivelación de estilos ordenador				
Cajamarca	persuasivo y		26	Grado moderado de adaptabilidad	11%

Oficina	Estilo Principal	Estilo Secundario	Total	Adaptabilidad de estilo	Rotación acumulada
	participativo				
La Argentina	Persuasivo	Participativo	20	Necesidad de auto desarrollo	11%
Pasto Bolívar	Ordenador	Persuasivo	20	Necesidad de auto desarrollo	10%
Sibundoy	Persuasivo	Ordenador	19	Necesidad de auto desarrollo	10%
Campo Alegre	Persuasivo	Participativo	28	Grado moderado de adaptabilidad	9%
Pasto Centro	Persuasivo	Ordenador	18	Necesidad de auto desarrollo	6%
Neiva	Persuasivo	Ordenador	22	Necesidad de auto desarrollo	5%
La Unión	Persuasivo		22	Necesidad de auto desarrollo	5%
San José de Alban	Persuasivo	Participativo	17	Necesidad de auto desarrollo	0%
Sandona	Persuasivo	Participativo	18	Necesidad de auto desarrollo	0%
San Pablo	Persuasivo	Participativo	25	Grado moderado de adaptabilidad	0%
Isnos	Persuasivo	Ordenador	21	Necesidad de auto desarrollo	0%
Consaca	Ordenador	Persuasivo	17	Necesidad de auto desarrollo	0%
Cumbal	Participativo	Ordenador	25	Grado moderado de adaptabilidad	0%
La Cruz	Persuasivo	Participativo	21	Necesidad de auto desarrollo	0%

La oficina de Sotomayor, es la oficina en donde se encuentra el nivel de rotación más alto de las oficinas evaluadas, esta oficina cuenta con un gerente de menor experiencia en el cargo equivalente a 6 meses, con colaboradores en su mayoría nuevos y solo uno con antigüedad superior a 36 meses, de igual forma el estilo empleado acorde para un grado de madurez nivel 1, donde los colaboradores tienen una experiencia mínima debería ser el estilo ordenador, dado que se necesita para ir moldeando y formando a los colaboradores en las competencias necesaria, para el caso de la oficina de Sotomayor, la movilidad del líder inicia en el liderazgo ordenador y disminuye hacia el liderazgo participativo, pasando por el liderazgo persuasivo en los siguientes porcentajes: 42%, 33 % y 25 % consecutivamente. Se evidencia además una necesidad de autodesarrollo en el gerente, para lograr adaptarse y movilizarse en todos los niveles de madurez de los colaboradores.

En segundo lugar el mayor nivel de rotación lo encontramos en la oficina de Ortega, cabe aclarar que el gerente lleva un tiempo de 3 meses en la tarea y la oficina se caracteriza por tener colaboradores con antigüedad superior a 24 meses lo que hace que tengan un nivel de madurez moderado, de igual forma dado el conocimiento de la gerente en la tarea ha hecho que a partir de este tiempo exista rotación cero puesto que se ha adaptado al ambiente de la oficina motivando a los colaboradores que conocen el que hacer en sus funciones pero que necesitan un nivel

considerable de motivación para el logro de sus metas.

La Oficina de Mocoa en donde el gerente presenta un estilo de liderazgo persuasivo y participativo con colaboradores con un nivel de madurez alto se observa que es la tercera oficina con mayor rotación con un 27.78%, oficina en la que es prudente el estilo que se está empleando, pero que se evidencia no está logrando los resultados esperados, en esta oficina el gerente debe ayudar al equipo a lograr un mayor nivel de madurez con programas de formación dado que no está siendo efectivo el estilo empleado para el nivel de madurez o bien las tareas a desarrollar requieren un mayor esfuerzo en el empoderamiento en las tareas.

El porcentaje de rotación de la oficina de chaparral corresponde a un 22%, el gerente de esta oficina ejerce sus funciones en un tiempo superior a 8 meses, el estilo de liderazgo ejercido para colaboradores que llevan tiempo superior a 24 meses es el liderazgo persuasivo y participativo, el incumplimiento de metas en esta oficina llevo a la rotación de personal lo que hace que para colaboradores nuevo sea necesario emplear el estilo ordenador, dado que no tienen mucho conocimiento en la tarea.

En nivel de adaptabilidad bajo a un estilo de liderazgo persuasivo y ordenador en la oficina de Purificación, el índice de rotación corresponde a 18%, se puede evidenciar que el nivel de rotación baja conforme el líder se adapta a los colaboradores de acuerdo a la antigüedad, el gerente de esta oficina lleva una antigüedad en el cargo similar a los de los colaboradores en la tarea, por ello se hace evidente que el mismo debe movilizarse a otro nivel dado el conocimiento en la tarea.

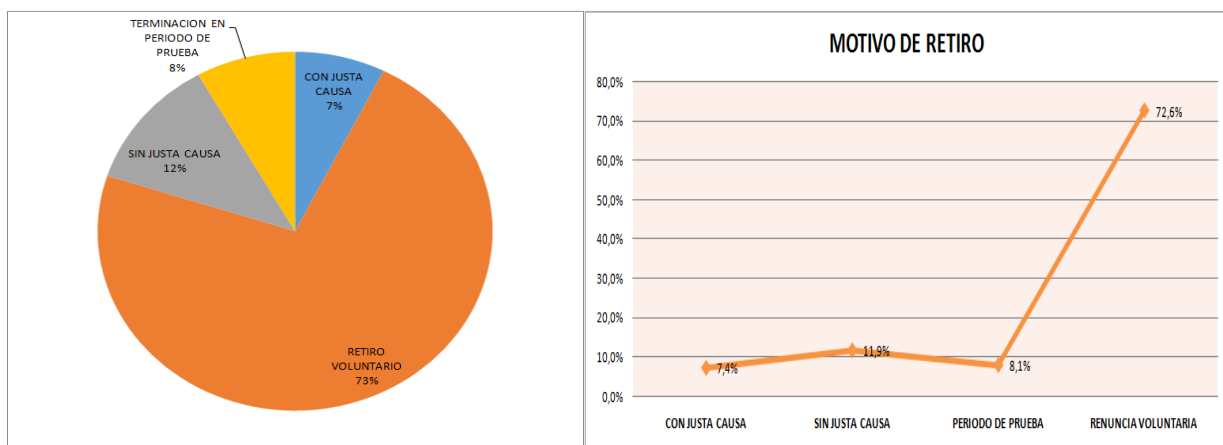
Las oficinas donde existe rotación cero tienen como característica que son oficinas antiguas y que los líderes se están movilizandando en el liderazgo persuasivo y participativo en mayor medida, en donde él es el que supervisa, ayudando a los miembros del grupo a alcanzar sus objetivos motivándolos y brindando espacios para la mejora continua, es muy fundamental el

apoyo del líder ya que el conocimiento está fortaleciendo pero el nivel de motivación puede verse disminuido cuando se presenten dificultades.

Al analizar por motivos de retiro podemos establecer que los motivos por los cuales hay rotación de personal que no obedecen a situaciones con el líder

Al evaluar los motivos de retiro se observa que el mayor porcentaje en rotación es la renuncia voluntaria con un porcentaje del 73 %, seguido de la sin justa causa con un porcentaje del 12%, periodo de prueba con un porcentaje del 8% y finalmente con justa causa con un porcentaje del 7%.

Gráfica 1. Motivo retiro



Fuente: Contactar.

El motivo de retiro que refleja un mayor porcentaje en rotación es la renuncia voluntaria con un porcentaje del 73 %, a este le sigue sin justa causa con un porcentaje del 12%, periodo de prueba con un porcentaje del 8% y finalmente con justa causa con un porcentaje del 7%

- La **Renuncia Voluntaria** es el más alto indicador de rotación con un acumulado de 98 personas correspondientes al 73%, en Octubre tenemos la mayor rotación.
- El retiro **Con Justa Causa** 7%, el mes de más alto retiro Con Justa Causa es Junio y Septiembre

- El retiro en **Periodo de Prueba** continúa con un acumulado de 11 personas correspondientes al 8%, los meses de más alto retiro en Periodo de Prueba son Marzo y Mayo.
- Por último el retiro **Sin Justa Causa** continúa la lista de rotación con un acumulado de 16 personas correspondientes al 12%, los meses de más alto retiro Sin Justa Causa son Enero, Febrero y Mayo.

Teniendo en cuenta las entrevistas de retiro la causal de Retiro Voluntario tiene los siguientes factores:

Tabla 33. *Factores de retiro*

FACTORES	RETIRO VOLUNTARIO
Dificultades personales	1
Inicio de proceso disciplinario	11
Mal clima laboral	2
Mal clima laboral y Acoso labor	3
Maltrato laboral	3
Mejor oferta laboral	24
Motivos familiares	9
Motivos personales	41
No superó la formación	4
Total Parcial	98

Fuente: Contactar.

Según los datos arrojados no se encuentra relación estrecha entre el estilo de liderazgo empleado, la rotación de personal y la adaptabilidad al mismo dado que no existe un rasgo marcado de estilo de liderazgo que se evidencie en las oficinas donde existe mayor porcentaje de rotación de personal y viceversa en los que existe rotación cero.

2.4 Discusión de resultados

Esta investigación tuvo como propósito principal analizar el estilo de liderazgo situacional

de los gerentes de oficina de la corporación Nariño Empresa y Futuro “Contactar” y si existe influencia del mismo en los indicadores de rotación, en donde se caracterizó el estilo, el nivel de adaptabilidad y flexibilidad del mismo de acuerdo al nivel de madurez de los colaboradores.

Se evidencia que el estilo de liderazgo que se genera en los gerentes el cual es el resultado de la combinación de dos tipos de comportamiento: de dirección y apoyo el cual se debe adaptar a los distintos niveles de desarrollo de los colaboradores no es homogéneo en las oficinas y no se moviliza de acuerdo a la madurez de los colaboradores, se encuentra que el 79% de los gerentes tienen como estilo principal el estilo Persuasivo y como estilo secundario el 42% presentan un estilo de liderazgo ordenador.

Es muy importante destacar además que el nivel de adaptabilidad de los gerentes en promedio corresponde a un 22.04 puntos ubicando un nivel bajo de adaptabilidad al estilo, es decir en qué medida el líder se puede movilizar de un estilo a otro de acuerdo a la madurez de los colaboradores.

Se evidencia que el grado de madurez en la tarea no está asociado a la antigüedad de un colaborador en el cargo o que no se está ejerciendo el estilo adecuado puesto que existen colaboradores con antigüedad mínima de 24 meses en funciones y los líderes aún siguen aplicando un estilo ordenar el cual puede darse por que los colaboradores no han

Se logra mejorar el rendimiento en los colaboradores y esto les permite avanzar, si se aumenta el apoyo para pasar de dirigir a instruir, si se disminuye la dirección puede movilizar de la instrucción al apoyo, se debe disminuir el apoyo si se requiere empezar a delegar a los colaboradores y si el colaborador ya está empoderado se debe dar metas más exigentes para que cada vez sea más retador los objetivos.

En las oficinas más recientes el estilo es decir la oficina Sotomayor presentan una rotación más alta en donde se ejerce un estilo de dirección diferente al nivel de madurez de los

colaboradores, contrario a la adaptabilidad más alta que presenta el líder de los colaboradores evaluados, estableciendo que con colaboradores nuevos con antigüedad de 6 meses no funciona el ejercer el estilo de liderazgo diferente al ordenador.

Se evidencia que en las oficinas en donde el gerente es nuevo como las oficinas de Chaparral y Ortega él se ha adaptado al nivel de desarrollo de los colaboradores no solo ejerciendo un estilo de liderazgo ordenador.

Se puede evidenciar que el estilo de liderazgo no está asociado directamente con el nivel de rotación dado que en algunas oficinas donde la rotación es alta el liderazgo empleado está relacionado al nivel de madurez de los colaboradores el porcentaje de rotación más alto no está asociado a los niveles más bajos de adaptabilidad

La Rotación de personal no solo depende del estilo de liderazgo que ejerza el colaborador sino que tiene influencia de otros factores La rotación no está directamente relacionada a los estilos de liderazgo pero si juega un papel muy importante dado que es el líder el que ayudara a retener el talento pero siempre y cuando la organización brinde garantías ejemplo salariales y de beneficios monetarios y no monetarios que la hagan más atractiva en el mercado en el que se encuentra.

Es cabe aclarar que en el liderazgo situacional el líder debe conocer muy bien a los colaboradores para conocer los factores motivacionales además de evaluar constantemente el nivel de desempeño del mismo para conocer su grado de madurez en la tarea lo que le permitirá realizar una combinación del comportamiento directivo y de apoyo y movilizarse de acuerdo al nivel de madurez de sus seguidores.

Para que el líder pueda establecer la forma de actuar en distintas situaciones es importante que considere al colaborador, su nivel de conocimiento y habilidad, el interés que tiene para el desarrollo de una tarea, además que se evidencia que la movilidad en los estilos se dificulta más y

no está marcada en los líderes en general dado que como líderes comerciales se dificulta llegar a un nivel de empoderamiento óptimo puesto que los colaboradores trabajan bajo presión con un cumplimiento alto de metas donde las dificultades que se presentan hacen que exista fácil desmotivación en los colaboradores.

3. Conclusiones

Al culminar el presente estudio de investigación se puede concluir que:

Para la corporación Nariño, empresa y futuro no existe un estilo marcado de liderazgo situacional, dado que la mayoría de líderes independiente del nivel de madurez de los colaboradores ejercen el estilo de liderazgo persuasivo, y el ordenador, con nivel de adaptabilidad al mismo de 20.22 siendo este un nivel bajo el cual requiere necesidad de autodesarrollo para que los líderes sean capaces de movilizarse en los estilos de acuerdo a la madurez de los colaboradores.

Los estilos de liderazgo situacional que principalmente se evidenciaron en la Corporación empresa Nariño y Futuro Contactar son: Persuasivo y ordenador. El estilo persuasivo que se caracteriza por tener altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo, es el estilo principal con un porcentaje del 79% seguido de un estilo secundario como lo es el ordenador con un porcentaje del 42% moldeando las habilidades que los colaboradores a cargo tienen a favor de los niveles de motivación desarrollando en los mismos las competencias necesarias para desempeñarse en sus funciones.

Respecto a la rotación de personal, se logró evidenciar a través del indicador de rotación acumulado en el periodo de evaluación, que las oficinas de Sotomayor con el 50%, Ortega con el 44,44% y Mocoa con el 27,78% son las oficinas que presentan un mayor porcentaje de rotación considerando que el motivo de renuncia voluntaria es el predominante, a su vez las causales que se lograron identificar son por motivos personales, procesos disciplinarios, mejor oferta laboral, motivos familiares y no supero la formación.

Según los datos arrojados no se encuentra relación estrecha entre el estilo de liderazgo empleado, la rotación de personal y la adaptabilidad al mismo; puesto que en gran proporción la

rotación de personal en la corporación Nariño empresa y futuro Contactar se debe a factores externos, en este orden de ideas, no se evidencio influencia en cuanto a los estilos de liderazgo situacional respecto a la rotación sin embargo, se pudo establecer que los estilos de liderazgo situacional se ven evidenciados en los comportamientos laborales de los gerentes de oficina de Contactar y que necesitan ser reforzados a través de programas de formación y capacitación como estrategias que permitan ser un modelo de gestión que busca evaluar las necesidades de un equipo de trabajo en un momento dado y las soluciones más acertadas frente a contextos en los cuales se requiera un liderazgo más flexible y adaptable al entorno competitivo en el que viven las organizaciones y el cual se ajusta a las necesidades de la organización.

Referencia Bibliográfica

- Alva Cuzquén, C., & Gutiérrez Carrera, G. (2016). La relación del estilo de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de la rotación de los colaboradores: evidencia en la gerencia de operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & ÁlvarezGiraldo, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: Edición McGraw Hill Interamericana
- Congreso de Colombia (2006). Ley 1010 de 2006 (enero 23). Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1010_2006.html
- El Tiempo (10 de agosto de 2015). La meta de los empleados colombianos es cambiar de trabajo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/clima-laboral-en-colombia/16210710>
- Flores, R., Badii, M. H., & Abreu, J. L. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas (Factorsthat cause personnelrotation in mexicancompanies). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99.
- Flórez Zambada, R., Hernández, N. V., Castillo, D., Himes, E. E., Lang, A., & Molina, C. A. (2016). Factores que influyen en la rotación de personal en una organización. Recuperado de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P37T14.pdf>
- Garzón Valencia, S. M., & Marín Carvajal, D. A. (2013). Caracterización del estilo de liderazgo y la percepción de sus colaboradores (Caso Aguas de Manizales). Colombia: Universidad

de manizales.

Gómez, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61-77.

Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4a. Ed.). México: McGraw-Hill.

Hodgets, R. (1992). *Comportamiento de las Organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill.

Kotter, J. (1988). *El Factor Liderazgo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santo S. A

Maak, T., & Pless, N. (2006) *Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective*.

Pereda, S. (1987) *Psicología Experimental. I. Metodología*. Editorial Pirámide, Madrid

Portafolio (11 de Julio de 2015) ¿Qué tan comprometidos están sus empleados con la empresa?.

Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/comprometidos-empleados-empresa-27880>

Pozo Díaz, N. P. (2011). El inadecuado liderazgo de gerentes de local en relación con los elevados niveles de rotación de personal en los locales de SodeturSA de Quito.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Editorial Prentice Hall.

Sánchez Santa-Bárbara, E., & Rodríguez Fernández, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25-39.

Tarapues Chamorro, E., Osorio Ceballos, H., & Parra Hernández, R. (2015). Liderazgo situacional de los gerentes de las empresas aseguradoras del departamento del Quindío (Colombia). *Sinapsis-Revista de Investigación de la Escuela de Administración y Mercadotecnia del Quindío EAM*, 7(7), 202-217.

Apéndices

Apéndice 1. Batería para gerentes

La siguiente Guía contiene tres partes (A, B y C). La parte A implica responder a un breve Test de Liderazgo basado en la teoría situacional de Hersey y Blanchard.

Test de liderazgo situacional

Instrucciones

Suponga que Usted está involucrado en cada una de las siguientes doce (12) situaciones. Cada situación plantea cuatro (4) acciones alternativas que Usted podría iniciar. Lea cuidadosamente cada ítem. Piense acerca de lo que Usted haría en cada circunstancia. Luego, encierre en un círculo la letra correspondiente a la elección de la acción que Usted piensa que describe en forma más cercana su comportamiento en la situación presentada. Encierre en un círculo sólo una elección.

SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS
1. Sus colaboradores no están respondiendo en el último tiempo a su conversación amistosa y a su obvia preocupación por su bienestar. Su desempeño está declinando rápidamente.	A. Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
	B. Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse.
	C. Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.
	D. No intervenir intencionalmente.
2. El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.	A. Establecer una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.
	B. Tomar una acción no definida.
	C. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
	D. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
3. Los miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Usted los ha dejado normalmente solos. El	A. Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.
	B. Dejar que el grupo resuelva el problema.

SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS
desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.	C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
	D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.
4. Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros. Ellos reconocen la necesidad de cambios.	A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, no siendo, sin embargo, demasiado directivo.
	B. Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.
	C. Permitir que el grupo formule sus propias directrices.
	D. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero Usted dirige el cambio.
5. El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.	A. Permitir que el grupo formule su propia dirección.
	B. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.
	C. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.
	D. Permitir el involucramiento del grupo en la determinación de roles y responsabilidades, pero no siendo demasiado directivo.
6. Usted ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno.	A. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
	B. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
	C. No intervenir intencionalmente.
	D. Lograr que el grupo se involucre en la toma de decisiones pero ver que se cumplan los objetivos.
7. Usted está considerando el cambiar a una estructura que será nueva para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios requeridos. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.	A. Definir el cambio y supervisar adecuadamente.
	B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero permitir que los miembros organicen la implementación.
	C. Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero mantener el control de su implementación.
	D. Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.
8. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un tanto inseguro acerca de su falta de dirección	A. Dejar al grupo solo.
	B. Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.

SITUACIÓN	ACCIONES ALTERNATIVAS
del grupo.	<p>C. Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.</p> <p>D. Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero no siendo demasiado directivo.</p>
9. Su Jefe lo ha designado para encabezar una fuerza de tarea (task force) que está sumamente retrasada en hacer las recomendaciones requeridas para un cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros sociales. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.	<p>A. Dejar que el grupo resuelva sus problemas.</p> <p>B. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los objetivos.</p> <p>C. Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente.</p> <p>D. Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos.</p>
10. Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.	<p>A. Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de estándares pero sin tomar el control.</p> <p>B. Redefinir los estándares y supervisar cuidadosamente.</p> <p>C. Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.</p> <p>D. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares.</p>
11. Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.	<p>A. Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.</p> <p>B. Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.</p> <p>C. Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.</p> <p>D. Continuar dejando al grupo solo.</p>
12. Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.	<p>A. Intentar su propia solución con los colaboradores y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.</p> <p>B. Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.</p> <p>C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.</p> <p>D. Participar en la discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores.</p>

Apéndice 2. Entrevista de retiro

1. DATOS GENERALES		
FECHA:	OFICINA:	
NOMBRES Y APELLIDOS:		
C.C N°:	CARGO:	JEFE INMEDIATO:
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE RETIRO:	ANTIGUEDAD:
2. MOTIVO DE RETIRO		
Terminación del contrato:		
1.1	Renuncia voluntaria	<input type="checkbox"/>
1.2	No superó el periodo a prueba.	<input type="checkbox"/>
1.3	Terminación de contrato sin justa causa.	<input type="checkbox"/>
1.4	Terminación de contrato con justa causa.	<input type="checkbox"/>
1.5	Terminación de contrato por acuerdo entre las partes.	<input type="checkbox"/>
Explique porque: _____		

3. SEGÚN SU CONCEPTO, CALIFIQUE DE 1 A 5 LOS SIGUIENTES FACTORES EN CONTACTAR		
1.	Comunicación organizacional	<input type="checkbox"/>
2.	Oportunidades de formación y ascensos	<input type="checkbox"/>
3.	Reconocimiento del desempeño individual	<input type="checkbox"/>
4.	Salarios	<input type="checkbox"/>
5.	Incentivos.	<input type="checkbox"/>
4. OBSERVACIONES		
Si usted tiene alguna observación por favor descríbala.		
FIRMA DE QUIEN APLICA LA ENCUESTA		FIRMA DEL COLABORADOR QUE SE RETIRA
Nombre:		Nombre:
Cargo:		C.C: