

OBLIGATORIO



Vigilada Mineducación

**INTERVENCIÓN COMPORTAMENTAL DE RELACIÓN ENTRE LA
RETROALIMENTACIÓN COMO COMPETENCIA DEL LIDERAZGO Y LA
INTENCIÓN DE ROTACIÓN EN UNA EMPRESA DE MANUFACTURA
COLOMBIANA.**

Behavioral intervention of the relationship between feedback as a leadership skill and
turnover intention in a Colombian manufacturing company.

SERGIO ANDRÉS GÓMEZ GUTIÉRREZ

Proyecto de intervención comportamental.

Asesor

Santiago Silva

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN ESTUDIOS DEL COMPORTAMIENTO
MEDELLIN
2023

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
MARCO TEÓRICO.....	6
METODO.....	8
RESULTADOS DE INTERVENCIÓN.....	12
CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....	13
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	16

ANEXOS

Anexo A: Prueba de intención de rotación.....	18
---	----

Introducción

Corona es una multinacional colombiana con más de 140 años de historia empresarial dedicada a la manufactura y comercialización de productos para el hogar, la construcción, la industria, la agricultura y el sector de energía. Está compuesta por cuatro Divisiones de Negocios, entre ellos, Mesa Servida. La División de Mesa Servida produce vajillas de alta calidad desde 1881. Es uno de los fabricantes más grandes de vajillas en el continente americano y comercializa cubertería para completar su oferta para la mesa servida. Esta división de Corona produce y comercializa dos líneas de productos a través de las marcas Vajillas Corona: Una para el hogar con múltiples y variadas colecciones, y otra institucional dirigida a atender el mercado de hoteles y restaurantes. Mesa Servida exporta sus productos a Estados Unidos, México, Brasil, Perú y Argentina, como principales destinos, así como también a Centro América y el Caribe, Ecuador y varios países en Europa.

Para las organizaciones, en general, la rotación es una problemática latente y que está en constante revisión e intervención desde múltiples frentes frecuentemente. Para Corona, la rotación va más allá de identificar causas y tener un dato cuantitativo, pues está inmerso en su cultura prevenir los retiros de empleados mediante la implementación de buenas prácticas productivas, programas de beneficios y principalmente a través de la incorporación de un mindset de liderazgo en todos sus colaboradores, a lo que llaman marca Corona. Esta mentalidad trata de que todos en la organización son líderes con diferentes niveles de contribución, lo que significa expectativas actitudinales, comportamentales y cognitivas diferentes según los niveles de cargo (Corona, s.f.)

Siguiendo con el razonamiento anterior, para Corona es de gran impacto intervenir el liderazgo como un pilar para el desarrollo de las personas y cómo esto impacta en la sostenibilidad del negocio, lo cual se relaciona directamente con la intención de rotación o la rotación misma. Entonces, al problema se llega porque la organización tiene un interés latente en que los empleados sean fidelizados a la marca y consideren permanecer un buen tiempo en sus empleos; y de forma genuina la empresa ha diseñado ambientes de trabajo, beneficios y estímulos para que esto suceda, pero el factor humano (liderazgo- los líderes) es el que es pertinente intervenir para materializar la cultura que se ha mencionado.

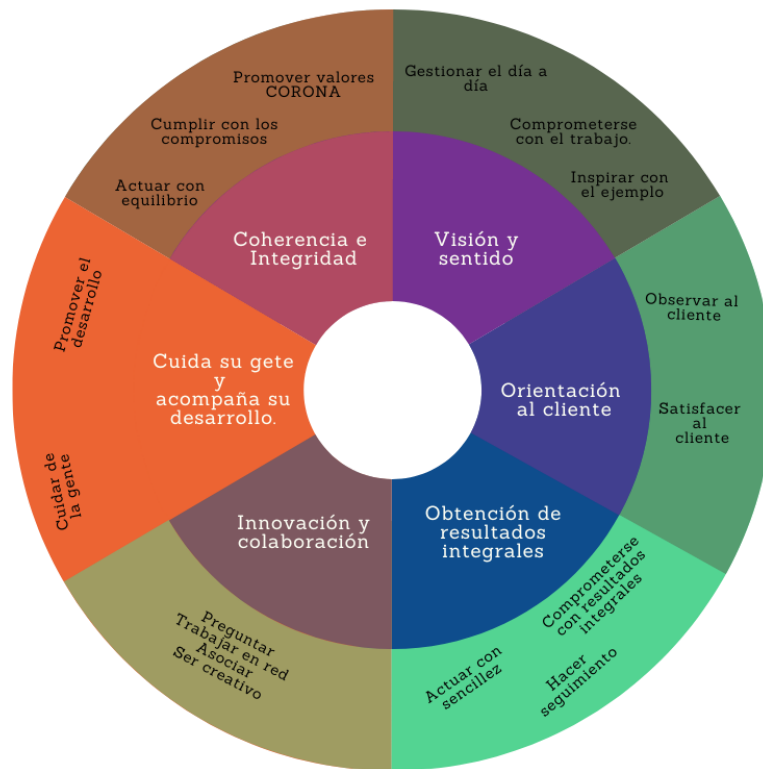
Como impacto a lo anterior, el liderazgo y su relación directa con la intención de rotación de colaboradores se convierte en un problema cuando los diferentes líderes toman actitudes, comportamientos o posiciones que alteran el bienestar del empleado y su percepción positiva sobre su trabajo, y que un resultado potencial será abandonar la compañía; y esto podrá dar lugar a que los subordinados adquieran por modelamiento, comportamientos nocivos a la cultura y al estilo de liderazgo Corona, podrá disminuir niveles de productividad e incrementar los errores operacionales y por supuesto da lugar a la desmotivación.

Finalmente, es importante intervenir porque le aportará al desarrollo integral de capacidades en los líderes, incrementará la fidelización de las personas, y la organización y los líderes tendrán herramientas para duplicar comportamientos positivos en los equipos, otros líderes y otras unidades de negocio.

Planteamiento del problema

El foco global comportamental es liderazgo, enmarcado en el modelo de marca de liderazgo de la Organización Corona.

Este fenómeno en la organización está constituido por 5 dimensiones que contienen unas subcompetencias y estas definidas en unos descriptores comportamentales que están en nivel bajo, meta o alto; así:



Matriz de competencias organización Corona (s.f.). Diseño de elaboración propia.

Una vez recibido este modelo se hizo una validación con el departamento de gestión humana y se hizo una revisión de cuál de las dimensiones están en niveles bajos o de no cumplimiento según la última valoración de desempeño y competencias según tabla 1, y también se hizo un análisis de las causas de retiro de los empleados en el último año. Dicho esto, el foco será la dimensión de “Cuida a su gente y acompaña su desarrollo”, diseccionado así:

Tabla 1: Niveles de comportamiento de competencias

Dimensión	Subcompetencias	Comportamiento asociado
Cuida a su gente y acompaña su desarrollo	Promover el desarrollo propio y de otros. Aprende y mejora continuamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel medio (Lo esperado): Acompaña el desarrollo de otros, promueve retos, facilita la exposición y <i>brinda retroalimentación</i> y <i>reconocimiento</i>. • Nivel alto (Superior): Promueve la exposición de equipos y áreas a nuevos retos, acompañando de cerca su evolución y brindando retroalimentación precisa y constructiva.
	Cuidar la gente en su relación con el trabajo, el bienestar, la salud y la seguridad de las personas a cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel medio (Lo esperado): Escucha genuinamente al otro con apertura e interés por entender. • Nivel alto (superior): Busca perspectivas distintas, las integra y construye sobre ellas

Matriz de competencias organización Corona (s.f.).

En resumen, el comportamiento de liderazgo que se intervendrá en esta dimensión será el de “**brindar retroalimentación**”, que creemos impactará positivamente en la intención de rotación cómo se ha visto en diferentes investigaciones e incrementará la promoción de un modelo de liderazgo alineado a las expectativas de la organización.

Marco teórico

En la revisión de literatura en la que se revisaron los instrumentos y resultados de las intervenciones que se hicieron se tienen varios hallazgos. A nivel general, en la mayoría

de los estudios se hizo una aplicación de pruebas psicométricas validadas para identificar el grado impacto de las variables (rotación, liderazgo y otras variables).

Por ejemplo, Castro, Sánchez y Candia (2017) citado en Ávila (2019) realizaron un estudio que buscó identificar la relación entre la satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en un total de 107 trabajadores de una empresa minera, y como parte de los resultados hallados, se tiene que sí existe relación significativa e inversa entre las variables estudiadas.

También Fabara (2017) citado también en Ávila (2019), en su estudio sobre los motivos de rotación de personal, relación de calidad de sueño, motivación intrínseca y engagement se tiene que el engagement o compromiso organizacional es una variable de la intención de rotación, ya que dichas variables se vinculan donde a mayor sea la intención de rotación menores serán los índices de engagement. Y otro estudio citado por Ávila (2019) hecho por Lazarte en 2016 sobre el efecto del Job crafting y el rol mediador del burnout y el engagement sobre la relación entre las características laborales y la intención de rotar, en el que se quiere ver el rol mediador que tiene el engagement sobre la intención de rotación; y precisamente dentro de los principales resultados de este estudio, tenemos que sí existe relación entre dichas variables, la relación entre estas variables es de -0.21 a niveles de significancia del 99% por lo que podemos identificar que a mayor puntuación de engagement menores serán las puntuaciones de la intención de rotación.

Así mismo, Espitia (2016) citado por Ávila (2019) realizó una investigación titulada: “El rol mediador del Compromiso Organizacional entre la Satisfacción Laboral y la Intención de Permanencia en el sector de Contact Centers”. Los resultados obtenidos que evidenciaron es que el compromiso organizacional medía parcialmente la relación entre la satisfacción laboral y la intención de permanencia. Por otro lado, se encontró que la satisfacción laboral se relaciona positiva y significativamente con el compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y con la intención de permanencia.

Wibowo et al, en su investigación sobre resiliencia y la intención de rotación encontró que el liderazgo empático tiene una relación negativa con la intención de rotación de los empleados, y que solo un liderazgo consciente puede mitigar la intención de rotación, pero no un líder empático. (Wibowo et al, 2022). Este estudio examinó el efecto del

liderazgo consciente de los supervisores en los resultados de los subordinados. Se aplicó este enfoque porque el debate sobre el liderazgo se capta mejor cuando se basa en las relaciones, ya que no habrá líder si no hay seguidores (Rahn et al., 2016 citado en Wibowo et al, 2022). El líder consciente demuestra atención y conciencia que ayudan a los empleados a reducir su intención de rotación. Mientras que el liderazgo consciente ayudó a los empleados a disminuir la intención de rotación, el liderazgo empático no lo hizo. El liderazgo empático ha sido investigado en el pasado y tiene una relación positiva con la toma de decisiones, la satisfacción laboral y la innovación, pero tiene una relación negativa con la intención de rotación (Nochebuena-Evans et al, 2018 citado en Wibowo et al, 2022). Sin embargo, en este estudio, el tipo de liderazgo empático que enfatiza el lenguaje empático no es suficiente para evitar que las personas consideren y piensen en abandonar su lugar de trabajo. Los elogios que se hacen, el ánimo y la preocupación demostrados, el apoyo expresado y la confianza ilustrada por el líder y expresada en un lenguaje motivador se considera que no son lo suficientemente potentes como para mitigar la intención de rotación. Se especula que los empleados no sólo necesitan un lenguaje agradable, sino también orientados a la acción para reducir la intención de rotación.

Finalmente, Mañas-Rodríguez et al (2019) en su investigación sobre *“la relación entre liderazgo transformacional, compromiso afectivo e intención de rotación de los trabajadores”* recogen información de estudios hechos por Srithongrun en el 2011 que demuestran la validez de este modelo teórico en empleados públicos, confirmando que el liderazgo transformacional tiene efectos indirectos sobre la eficacia de los empleados, y esta relación está mediada por el compromiso organizacional. Estos resultados coinciden con otros autores (Kim, 2002; Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996 citados en Mañas-Rodríguez et al 2019) que afirman que las prácticas de liderazgo transformacional pueden estar asociadas con la productividad y el deseo de los trabajadores de permanecer en la organización.

Método

La intervención se realizó para dos grupos de la organización Corona, y la muestra de estos equipos es de 16 colaboradores.

La intervención consta de la aplicación de una prueba de intención de rotación (pre-test), tres intervenciones orientadas a la retroalimentación y habilitación de conversaciones de desarrollo hechas por los líderes y diseñadas previamente por el equipo de intervención durante un mes y medio, y se concluyó con la aplicación de un pos-test del instrumento de intención de rotación.

Con el propósito de medir el deseo de los trabajadores de retirarse de manera voluntaria de sus puestos de trabajos actuales (intención de rotación), en la presente intervención se tomó como referencia para la medición de dicha variable el Cuestionario de Propensión al abandono de la organización elaborado por González-Romá, Merí, Luna, y Lloret, (1992) el cual estima el grado de intención a dejar la empresa por parte de los empleados. Este cuestionario origina está compuesto por cuatro (4) ítems y se agregaron dos (2) reactivos a) Para mí este trabajo es provisional y b) Mi lugar de trabajo queda muy lejos de mi vivienda según un ajuste en la investigación realizada por All (2012). Resultando un total de seis (6) ítems.

Las respuestas otorgadas por el personal de equipo son medidas a partir de una escala de Likert-5, donde “Totalmente en Desacuerdo” equivales a un (1) punto, “En Desacuerdo” a dos (2), “Indiferente” a tres (3), “De Acuerdo” a cuatro (4) y “Totalmente de Acuerdo” a cinco (5) puntos. Siendo, 30 puntos el máximo posible y seis (6) el mínimo. A mayor acuerdo reportado por los trabajadores, mayor intención de retirarse de la organización de manera voluntaria se evidencia por parte de estos (Ver anexo A).

González-Romá, Merí, Luna, y Lloret, (1992), a partir del índice de Alpha de Cronbach estimaron la confiabilidad de la escala de cuatro (4) ítems, obteniendo un resultado 0,81 de consistencia interna, lo que evidencia que la escala está constituida por ítems fiables.

Por otro lado, las intervenciones que están a cargo de los líderes se diseñaron según el modelo de liderazgo de la organización, y estas son:

1. Panel de retroalimentación

Se creó un panel de retroalimentación con el cual los líderes estructuraron las sesiones de conversación con los empleados. El panel fue utilizado como una

herramienta didáctica para las conversaciones que se habilitaron, y el propósito es que se desarrolló con una vez y tendría una intensidad de 20 minutos por persona.

El panel fue configurado así:

Tabla 2: Panel de retroalimentación.

¿Qué ha sido lo mejor?	¿Qué es lo mejorable?
<ul style="list-style-type: none"> • Cuáles son las percepciones positivas sobre el desempeño de X. • Qué se ha destacado positivamente. • Qué evidencia se tiene sobre el desempeño positivo. •Cuál es la información que soporta el desempeño positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qué no se ha logrado en el tiempo. • Cuáles expectativas no se han cumplido. • Qué ha faltado para que el desempeño sea mejor. • Qué se podría hacer distinto.
¿Con qué ideas?	¿Hay preguntas?
<ul style="list-style-type: none"> • Cómo puedo mejorar lo mejorable. • Qué nuevas expectativas se crearon en esta conversación. •Cuál es el norte para el cumplimiento de objetivos. 	<p>¿La conversación dio lugar a tener claridad sobre las expectativas sobre el desempeño?</p>

Fuente: Elaboración propia.

2. Plan de compromisos grupales

Durante este segundo momento de la intervención se planeó hacer una sesión de conversación grupal.

Se habilitó este espacio de conversación cuya intención fue revisar colectivamente oportunidades de mejora y hacer reconocimientos públicos como estrategia de retroalimentación de las personas frente al proceso operativo.

3. Feedback post-encuentros

Para este último momento se propuso que, en la última semana de intervención, al finalizarla el empleado hizo un feedback a su jefe. Esta devolución tuvo como intención incentivar la doble vía de los procesos de retroalimentación y que el empleado le comparta a su jefe:

- Cómo se sintió durante el último mes en el trabajo.
- Qué haría que el trabajo sea mucho mejor en términos de desempeño.

Estas intervenciones se diseñaron a partir del modelo comportamental EAST. Este modelo dará la capacidad de aprovechar lo que la organización ya ha construido alrededor de las expectativas comportamentales en sus líderes y esto como una base para reducir factores externos que puedan causar fricción (clima, desempeño o rotación), y dará la oportunidad de entregar mensajes simplificados. Además, se podrá atraer la atención tanto de líderes como de empleados a través de la personalización del mensaje.

EAST también facilita que se puedan usar las redes sociales cooperativas o equipos de trabajo para animar a las personas involucradas a hacer un compromiso social de cambio, a sensibilizar el impacto del rol y a tener herramientas a la mano para prever respuestas a eventos o barreras futuras.

Resultados de intervención

Tabla 3: Variables sociodemográficas.

Participantes		15 empleados.	
	Variables	n	%
Sexo	Hombres	9	60%
	Mujeres	6	40%
Edad	20 - 30 años	2	13%
	31 - 40 años	10	67%
	Más de 41 años	3	20%
Rango salarial	Entre 3.000.000 - 4.000.000	7	47%
	Más de 4.000.000	8	53%

Tabla 4: Resultados estadísticos.

Variables	Media	Desviación	Estadístico de Prueba	Tamaño del efecto
Pretest	14,7	3,65	14,5**	3,73
Postest	27,5	6,95		

Nota: ** $p < 0.001$

Como la distribución de los datos fue paramétrica se utilizó la T de muestras relacionadas.

La hipótesis nula suponía que la intención de rotación como comportamiento podría permanecer igual en el pretest y postest, sin embargo, se probó que el valor de p es menor al 0.05, ya que el valor fue de $< .001$, lo que es significativo para rechazar la hipótesis nula. Esto quiere decir que la intención de rotación es diferente entre el pre y el postest.

Según los resultados estadísticos, el tamaño del efecto fue muy alto, lo que concluye que hubo un efecto y cambio en la intención de rotación posterior a la intervención

comportamental. Sí hubo diferencias significativas, las cuales son suficientemente grandes para concluir que la intervención funcionó y fue concluyente.

Por otro lado, fue relevante para el experimento y para la organización recoger información de tipo cualitativo. Para esto, se hizo un grupo focal con los participantes, con quienes se logró conversar y sus percepciones fueron compartidas acerca del lugar de la retroalimentación por parte de su líder para sentir un crecimiento y desarrollo integral en la compañía. Estos fueron los hallazgos más relevantes:

- Las conversaciones de tipo retroalimentación que emergen por parte del jefe no son del todo suficientes para que los participantes perciban un desarrollo en el negocio.
- La retroalimentación es una pieza fundamental para su trabajo y medir su desempeño.
- Para que la intención de rotación no incremente, las personas consideran importante que la organización demuestre estrategias genuinas de cuidar su crecimiento y que se preocupen por el desarrollo.
- La intención de rotación se ve afectada por la ausencia de retroalimentación, que es lo que en Corona moviliza el pilar de desarrollo al colaborador.

Conclusiones y discusión

El experimento fue concluyente según la intervención comportamental que se hizo de la mano de los líderes y medida por el instrumento de intención de rotación. Hecho esto, se puede inferir que el comportamiento de retroalimentar o habilitar conversaciones de desempeño orientadas al desarrollo y cuidado de las personas tiene una alta incidencia en el comportamiento y creencia de los empleados de cambiar de empleo, es decir, su intención de hacerlo.

Lo anterior, se debe a que las personas obtienen claridad sobre hacia donde se dirige la organización y cuál es su nivel de contribución, lo que incrementa la fidelización y enganche emocional hacia la empresa, se sienten cuidados y reconocidos, lo que, en el

propósito de este experimento, implica hacer visible las competencias de comunicación (retroalimentación) en el quehacer tanto del líder como del empleado.

Este experimento contribuye a confirmar investigaciones enfocadas en la relación del liderazgo con la intención de rotación. En primer lugar, en la investigación de Castro, Sánchez y Candia (2017), y el estudio de Espitia (2016) citados en Ávila (2019) se encontró que existe una relación entre la satisfacción laboral y la intención de rotación; y de la relación positiva que se da entre el compromiso afectivo a la organización como una consecuencia favorable de la gestión del líder. Estos resultados también se dieron en este experimento, pues la acción de retroalimentar tiene una incidencia directa en el nivel de engagement de las personas lo cual según Fabara (2017) citado en Ávila (2019) decrementa la intención de rotación.

La retroalimentación tuvo impacto directo en el compromiso organizacional y contribuyó a reducir la intención de rotación en los empleados según referenciaron de forma cualitativa los participantes y se observa en los resultados del pre y postest, esto se debe a que cuando los líderes habilitaron conversaciones de desarrollo, las personas perciben que hay un interés en el desarrollo y crecimiento individual de cada empleado. Esta atención individualizada crea un sentido de valor y reconocimiento en los miembros del equipo, lo que aumenta su compromiso con la organización según resultados de investigación de Wibowo et al (2022).

De la misma manera, la retroalimentación efectiva también permitió resolver problemas asociados al desempeño y abordar cualquier insatisfacción laboral, lo que ayuda a mantener claridad frente a las expectativas e incrementa el compromiso hacia la organización.

Finalmente, el resultado más relevante es que una retroalimentación o conversación que se habilita de forma adecuada y constructiva fomenta una comunicación abierta entre el jefe y los empleados. Esto fortalece la relación entre ambos, aumentar la confianza en la organización y genera lazo emocional (engagement) tal como se describió en el marco teórico, y que se sustenta con este experimento comportamental. Cuando los empleados

se sienten cómodos y respaldados por su jefe, es menos probable que consideren la posibilidad de abandonar la organización y se incrementa el nivel de satisfacción laboral.

Referencias Bibliograficas

All, D. (2012) Efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento (Tesis de posgrado, Universidad Católica Andrés Bello). <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS4184.pdf>

Avila, A.E (2019) Tesis de maestría: “Engagement y la intención de rotación laboral del personal de una organización del sector público en la ciudad de Lima”. Repositorio académico USMP. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/9413>

Blanco, A. (2020). Liderazgo y su impacto en el clima laboral y la rotación de personal en la empresa BK [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de San Luis Potosí]. Repositorio institucional UASLP, <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/7109>

Chiavenato, I. (2001). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw Hill

González- Romá, V., Merí, S., Luna, R. y Lloret, S. (1992). Propiedades psicométricas de un cuestionario para medir la propensión al abandono de puesto de trabajo y de la organización. Revista de Psicología Social Aplicada, 2(1), 25-42.

Organización CORONA, (s.f.). Matriz de competencias de organización Corona.

Mañas-Rodríguez, M. N., Díaz-Fúnez, P. A., Llopis-Marín, J., Nieto-Escámez, F. & Salvador-Ferrer, C. (2019). La relación entre liderazgo transformacional, compromiso afectivo e intención de rotación de los trabajadores en una compañía internacional. International Journal of Social Psychology, Vol. 35, 100-115. <https://doi.org/10.1080/02134748.2019.1682292>

Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of applied psychology, Vol. 62(2), 237.

Ronseros, F. (2017). Liderazgo transformacional y la personalidad con tendencia a la rotación laboral voluntaria en trabajadores de restaurantes turísticos de Cercado de Lima [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Digital Institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/3243>

Sobaih, Abu Elnasr E., Hassane Gharbi, and Ahmed E. Abu Elnasr (2022). *Do You Feel Safe Here? The Role of Psychological Safety in the Relationship between Transformational Leadership and Turnover Intention Amid COVID-19 Pandemic*. Journal of Risk and Financial Management, Vol 15: 340. <https://doi.org/10.3390/jrfm15080340>

Suifan, T; Diab, H; Alhyari, S; Sweis, R. (2020). Does ethical leadership reduce turnover intention? The mediating effects of psychological empowerment and organizational identification. Journal of human behavior in the social environment, Vol. 30, No. 4, 410–428. <https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1690611>

Tamayo, P., Guevara, M., y Sánchez, E. (2016). Design and testing of a questionnaire on the perceived importance of working conditions in Mexico. Innovar, Vol. 26(62), 147-160.

Wibowo, A; Paramita, W (2022). Resilience and turnover intention: The role of mindful leadership, empathetic leadership, and self-regulation. Journal of leadership & organizational studies, Vol 29, 325-341.

Anexo A

Cuestionario de intención de rotación

#	Planteamiento	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente De Acuerdo
1	Para mí este trabajo es provisional					
2	Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa					
3	No me importaría cambiar de empresa					
4	Mi lugar de trabajo queda muy lejos mi vivienda					
5	Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual					
6	A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa					