

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL



Monografía

Modalidad Vía Diplomado

**Propuesta de Estrategias de Liderazgo Para Reducir la Rotación del
Personal de Ventas en Casa USA de la Ciudad de Cobija.**

Postulante: Harumy Vaca Siani

Para optar el título de licenciatura en Ingeniería Comercial

Tutor: Ing. Co. Yelika Z. Alave C.

Cobija - Pando – Bolivia

2026

DEDICATORIA

A mis padres,

Flora Siani y Hugo Paz,

Con todo mi amor y gratitud.

A mi madre, Flora Siani, una mujer valiente y fuerte que, a pesar de las dificultades y desafíos de la vida, nunca dejó de luchar ni de brindarme su ejemplo de perseverancia, amor y coraje. Gracias por enseñarme que los sueños se alcanzan con esfuerzo y fe.

A mi padre, Hugo Paz, por su apoyo incondicional, por creer siempre en mí y acompañarme con palabras de aliento en cada paso de este camino. Su confianza y dedicación han sido mi inspiración constante para seguir adelante.

Este trabajo es un reflejo del esfuerzo, los valores y el amor que ambos me han transmitido. A ustedes, dedico con orgullo este logro, que también es suyo.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios, por haberme dado la fortaleza, la sabiduría y la paciencia necesarias para culminar esta etapa de mi vida. Su guía constante me sostuvo en los momentos de mayor dificultad y me permitió avanzar con fe y esperanza.

A mis padres, quienes con su amor, esfuerzo y ejemplo me enseñaron el valor de la constancia y el sacrificio. Gracias por ser mi inspiración y mi mayor motivo para seguir adelante.

Extiendo mi gratitud a mis amigos, hermano y novio, por acompañarme incondicionalmente, brindarme ánimo y comprensión en cada momento. Su apoyo significó mucho más de lo que las palabras pueden expresar.

A mis docentes, por su guía, paciencia y compromiso en mi formación académica, y por ser parte fundamental de mi crecimiento profesional y personal.

Finalmente, agradezco también a mis mascotas, fieles compañeras en las noches de desvelo, que con su compañía silenciosa me dieron consuelo y alegría en este proceso.

A todos quienes, de una u otra manera, fueron parte de este camino, les expreso mi más sincero agradecimiento.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1.JUSTIFICACIÓN	2
2.EL PROBLEMA A INVESTIGAR	4
2.1.Descripción de la situación problemática	4
2.2.Delimitación del problema	6
2.3.Planteamiento del problema científico	6
2.4.Definición del objeto de estudio	6
3.OBJETIVOS	7
3.1.Objetivo general	7
3.2.Objetivos específicos	7
4.SUSTENTO TEÓRICO, DEBATE Y REFLEXIÓN	8
4.1.Marco teórico	8
4.1.1.Liderazgo organizacional	8
4.1.2.Liderazgo transformacional	8
4.1.3.Liderazgo situacional	9
4.1.4.Liderazgo transaccional	10
4.1.5.Estilos de liderazgo	10
4.1.6.Rotación de personal	11
4.1.7.Modelo de rotación	11
4.1.8.Motivación laboral	12
4.1.9.Satisfacción laboral	13
4.1.10.Retención del talento humano	13
4.1.11.Clima organizacional	14
4.1.12.Comunicación organizacional	14

4.1.13.Compromiso organizacional	15
4.1.14.Desempeño laboral	16
4.1.15.Cultura organizacional	16
4.1.16.Gestión del talento humano	17
4.1.17.Bienestar laboral	17
4.1.18.Supervisión	18
4.1.19.Inducción laboral	19
4.1.20.Relaciones interpersonales	19
4.2.Marco referencial	21
4.2.1.Estado del Arte	21
4.3.Diseño metodológico	24
4.3.1.Línea de investigación	24
4.3.2.Enfoque de investigación	24
4.3.2.1.Enfoque Mixto	24
4.3.3.Tipo de investigación	25
4.3.3.1.Investigación descriptiva	25
4.3.4.Método de investigación	26
4.3.4.1.Método inductivo	26
4.3.5.Población	26
4.3.6.Muestra	26
4.3.7.Tipo de muestreo	27
4.3.8.Técnicas de instrumentos de investigación	27
4.3.8.1.Técnicas de investigación	27
4.3.8.2.Instrumentos de investigación	28
5.RESULTADOS	29

5.1.Fundamentación teórica sobre liderazgo organizacional y rotación del personal	29
5.1.1.El liderazgo organizacional como proceso de influencia	29
5.1.2.Estilos y modelos de liderazgo	30
5.1.3.Modelos teóricos de rotación laboral	31
5.1.4.Factores organizacionales vinculados a la permanencia del personal	32
5.1.5.Antecedentes empíricos sobre liderazgo y rotación	34
5.2.Factores del estilo de liderazgo en la tienda Casa USA y su influencia en la permanencia o deserción del personal de ventas	36
5.2.1.Percepción del liderazgo por parte del personal activo	36
5.2.2.Perspectiva de la encargada sobre el liderazgo y la rotación	48
5.2.3.Percepción de los ex trabajadores sobre el liderazgo y su influencia en la deserción	50
5.2.4.Caracterización del estilo de liderazgo predominante en Casa USA	53
5.3.Propuesta de estrategias de liderazgo participativo para reducir la rotación y favorecer la retención del personal de ventas en la tienda Casa USA	54
5.3.1.Estrategia 1: Implementación de un proceso estructurado de inducción y acompañamiento	55
5.3.2.Estrategia 2: Programa de reconocimiento simbólico y motivación no económica	58
5.3.3.Estrategia 3: Fortalecimiento de la comunicación y retroalimentación continua	61
5.3.4.Plan de implementación de las estrategias propuestas	63
6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	67
6.1.Conclusiones	67
6.2.Recomendaciones	69
7.APORTE CIENTÍFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACION	71
7.1.Aporte científico	71

7.2.Aporte social	72
REFERENCIAS	74
ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de percepciones entre personal activo y ex trabajadores	53
Tabla 2. Vinculación entre hallazgos, necesidades y estrategias propuestas	55
Tabla 3. Fases del proceso de incorporación y acompañamiento	56
Tabla 4. Acciones del programa de reconocimiento simbólico	59
Tabla 5. Estructura de las reuniones semanales de comunicación y retroalimentación	62
Tabla 6. Plan de implementación de las estrategias propuestas	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mi jefe escucha las ideas y opiniones de los trabajadores	37
Figura 2. Me siento motivado con la forma en que mi jefe dirige la tienda	38
Figura 3. Recibo apoyo y orientación cuando tengo dificultades en mi trabajo	40
Figura 4. Mi jefe trata a todos los trabajadores con respeto	41
Figura 5. La comunicación con el jefe es clara y directa	43
Figura 6. Me siento valorado por el trabajo que realizo	44
Figura 7. En mi lugar de trabajo hay un ambiente agradable	45
Figura 8. El jefe reconoce los logros y esfuerzos del personal	47
Figura 9. La falta de comunicación con el jefe influyó en mi decisión de irme	50
Figura 10. El exceso de presión o exigencia afectó mi permanencia	51
Figura 11. Flujo del proceso de incorporación y acompañamiento	57
Figura 12. Modelo de cartel vendedor destacado del mes	60
Figura 13. Modelo de cartel de logros del equipo	60
Figura 14. Ciclo de comunicación y retroalimentación participativa	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo. 1. Ficha bibliográfica	77
Anexo. 2. Guía de observación directa	78
Anexo. 3. Cuestionario para personal de ventas activo de Casa USA	79
Anexo. 4. Cuestionario para ex trabajadores de Casa USA	80
Anexo. 5. Guía de entrevista semiestructurada para la encargada de Casa USA	80
Anexo. 6. Evidencia fotográfica	82

RESUMEN

La investigación titulada "Propuesta de estrategias de liderazgo para reducir la rotación del personal de ventas en Casa USA de la ciudad de Cobija" planteó como pregunta de investigación: ¿Qué estrategias de liderazgo permiten reducir la rotación del personal de ventas de la tienda Casa USA en la ciudad de Cobija? El objetivo general fue proponer estrategias de liderazgo para reducir dicha rotación. La metodología adoptó un enfoque mixto con predominancia cuantitativa, tipo descriptivo y método inductivo; se aplicaron encuestas estructuradas con escala Likert a cinco trabajadores activos y tres ex trabajadores, una entrevista semiestructurada a la encargada y observación directa, utilizando muestreo censal dada la reducida población. En cuanto a las conclusiones, la revisión bibliográfica fundamentó que los modelos de liderazgo transformacional, situacional y participativo, junto con los modelos de rotación de Mobley y March y Simon, explican teóricamente la relación entre liderazgo deficiente e inestabilidad laboral, confirmada por antecedentes empíricos nacionales e internacionales. El análisis del estilo de liderazgo en Casa USA reveló un liderazgo empírico, operativo y reactivo, con fortalezas interpersonales pero con deficiencias estructurales en motivación, reconocimiento, inducción y comunicación formal, siendo la presión laboral y la ausencia de incentivos los factores más determinantes en la deserción. Finalmente, se formularon tres estrategias de liderazgo participativo: un proceso estructurado de incorporación y acompañamiento de quince días, un programa de reconocimiento simbólico no económico y reuniones semanales de comunicación y retroalimentación, intervenciones viables, de bajo costo y con potencial impacto directo en la retención del personal.

Palabras clave: liderazgo organizacional, rotación de personal, retención del talento humano.

ABSTRACT

The research entitled "Proposal of leadership strategies to reduce sales staff turnover at Casa USA in the city of Cobija" raised the following research question: What leadership strategies allow reducing sales staff turnover at Casa USA store in the city of Cobija? The general objective was to propose leadership strategies to reduce said turnover. The methodology adopted a mixed approach with quantitative predominance, descriptive type and inductive method; structured Likert-scale surveys were applied to five active workers and three former employees, a semi-structured interview with the store manager and direct observation, using census sampling given the small population. Regarding conclusions, the bibliographic review established that transformational, situational and participatory leadership models, together with Mobley's and March and Simon's turnover models, theoretically explain the relationship between deficient leadership and labor instability, confirmed by national and international empirical antecedents. The analysis of the leadership style at Casa USA revealed an empirical, operational and reactive leadership, with interpersonal strengths but with significant structural deficiencies in motivation, recognition, onboarding and formal communication, with work pressure and the absence of incentives being the most determining factors in staff desertion. Finally, three participatory leadership strategies were formulated: a structured fifteen-day onboarding and accompaniment process, a non-economic symbolic recognition program, and weekly communication and feedback meetings, all viable, low-cost interventions with direct potential impact on staff retention.

Keywords: organizational leadership, staff turnover, human talent retention.

INTRODUCCIÓN

La rotación del personal constituye uno de los desafíos más significativos para las organizaciones a nivel mundial, afectando tanto a grandes corporaciones como a pequeñas unidades económicas del sector comercial. Este fenómeno se intensificó considerablemente tras la pandemia de COVID-19, período en el cual millones de trabajadores renunciaron voluntariamente a sus empleos en busca de mejores condiciones laborales y ambientes de trabajo más motivadores. En el contexto latinoamericano, países como Colombia, Perú y Chile registraron tasas elevadas de rotación en el comercio minorista, donde la alta presión laboral, la escasa capacitación y la deficiente gestión del liderazgo fueron identificados como los factores más recurrentes que impulsaron la salida del personal. En Bolivia, esta problemática adquirió características particulares dada la predominancia de microempresas que operan sin estructuras organizacionales definidas ni estrategias sistematizadas de gestión del talento humano, situación que agrava la inestabilidad laboral en el sector comercial del país. En este contexto, la tienda Casa USA, ubicada en la calle 11 de Octubre de la ciudad de Cobija, departamento de Pando, presentó una rotación frecuente de su personal de ventas durante el período comprendido entre abril y octubre de 2025. Los trabajadores se incorporaban con entusiasmo pero abandonaban el puesto en poco tiempo, principalmente debido a la ausencia de acompañamiento durante los primeros días de trabajo, la presión generada por el alto flujo de clientes y la falta de incentivos o reconocimiento por su desempeño. Esta situación generó costos operativos adicionales, afectó la calidad de la atención al cliente y debilitó progresivamente la cohesión del equipo de trabajo, constituyendo una problemática que demandó atención investigativa por su impacto directo sobre la sostenibilidad y competitividad del establecimiento. Ante esta realidad, la presente investigación tuvo como objetivo general proponer estrategias de liderazgo para reducir la rotación del personal de ventas de la tienda Casa USA en la ciudad de Cobija. Para alcanzar este propósito se plantearon tres objetivos específicos: fundamentar teóricamente los conceptos de liderazgo organizacional y rotación del personal mediante una revisión bibliográfica y documental actualizada; identificar los factores del estilo de liderazgo presentes en Casa USA y su influencia en la permanencia o deserción del personal de ventas; y proponer estrategias de liderazgo participativo orientadas a reducir la rotación y favorecer

la retención del equipo de ventas. La investigación adoptó un enfoque mixto con predominancia cuantitativa, de tipo descriptivo y método inductivo. Se aplicaron encuestas estructuradas con escala de frecuencia Likert a cinco trabajadores activos y a tres ex trabajadores del establecimiento, complementadas con una entrevista semiestructurada dirigida a la encargada de Casa USA y con observación directa del ambiente de trabajo. Dado el tamaño reducido de la población, se utilizó un muestreo censal que garantizó la representatividad completa de los sujetos de estudio. El documento se organizó en tres resultados principales. El primero aborda la fundamentación teórica sobre liderazgo organizacional y rotación laboral, revisando los modelos de Bass y Riggio, Hersey y Blanchard, Burns, Mobley, y March y Simon, entre otros autores. El segundo presenta el diagnóstico del estilo de liderazgo ejercido en Casa USA y su influencia en la permanencia o deserción del personal, a partir del análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo. El tercero formula una propuesta de tres estrategias concretas de liderazgo participativo orientadas a reducir la rotación y fortalecer la retención del equipo de ventas, incluyendo un plan de implementación con responsables, plazos e indicadores de evaluación.

1. JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista teórico, la presente investigación se justificó por la necesidad de aplicar y contrastar los modelos de liderazgo organizacional y rotación laboral desarrollados por autores como Bass y Riggio (2016), Hersey y Blanchard (2016) y Mobley (2016) en el contexto específico de las pequeñas empresas comerciales del departamento de Pando, región que ha recibido escasa atención investigativa en el ámbito de la gestión del talento humano. Si bien estos fundamentos teóricos fueron ampliamente validados en contextos internacionales y en ciudades principales de Bolivia, su aplicación sistemática en establecimientos comerciales del entorno amazónico boliviano representó un vacío académico que este estudio buscó llenar, contribuyendo así al conocimiento sobre la relación entre el estilo de liderazgo y la estabilidad laboral en organizaciones de pequeña escala.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación aportó un diseño aplicable y replicable para estudios similares en contextos de población reducida. La combinación de encuestas estructuradas con escala de frecuencia Likert dirigidas al personal activo y a ex trabajadores, complementadas con una entrevista semiestructurada a la encargada del establecimiento y

con observación directa del ambiente de trabajo, permitió obtener una visión integral y multidimensional del fenómeno estudiado, triangulando información de distintas fuentes para fortalecer la validez de los resultados. El uso de muestreo censal, justificado por el tamaño pequeño y accesible de la población, garantizó que los hallazgos representaran con fidelidad la realidad organizacional de la tienda. Los instrumentos diseñados pueden servir como referencia metodológica para futuras investigaciones sobre liderazgo y rotación en organizaciones de características similares dentro de la región.

Desde el punto de vista práctico, la investigación respondió a una necesidad concreta y observable de la tienda Casa USA: la rotación constante de su personal de ventas generó costos adicionales por la búsqueda, selección y capacitación de nuevos empleados, afectó la calidad de la atención al cliente y debilitó la estabilidad del equipo de trabajo. Ante esta situación, el estudio no se limitó a describir el problema sino que formuló estrategias concretas y viables como la implementación de un proceso formal de inducción, el establecimiento de mecanismos de reconocimiento simbólico y la planificación de reuniones periódicas de retroalimentación. Estas intervenciones no demandaron grandes inversiones económicas pero sí implicaron un cambio en las prácticas de gestión con potencial impacto directo sobre la permanencia y el desempeño del personal.

Desde el punto de vista social, la investigación benefició directamente a los trabajadores de Casa USA, en su mayoría jóvenes en sus primeras experiencias laborales, al promover condiciones de trabajo más justas, participativas y motivadoras. Un liderazgo mejor estructurado no solo impacta en la productividad del negocio, sino también en el bienestar personal y profesional de quienes forman parte de él. Asimismo, los resultados y estrategias propuestas pueden ser adoptados por otros pequeños empresarios y encargados de establecimientos comerciales de Cobija que enfrenten problemáticas similares, contribuyendo a fortalecer una cultura organizacional más humana y sostenible en el tejido empresarial local del departamento de Pando.

2. EL PROBLEMA A INVESTIGAR

2.1. Descripción de la situación problemática

La rotación del personal se consolidó como uno de los desafíos más significativos para las organizaciones a nivel mundial, afectando tanto a grandes corporaciones como a pequeñas unidades económicas del sector comercial. Este fenómeno se intensificó considerablemente tras la pandemia de COVID-19, período en el cual millones de trabajadores en todo el mundo renunciaron voluntariamente a sus empleos en busca de mejores condiciones laborales, mayor flexibilidad y ambientes de trabajo más motivadores. Según Chiavenato (2020), la rotación de personal no solo implicó una pérdida de talento, sino también una ruptura en la dinámica organizacional que debilitó la cohesión del equipo y elevó los costos operativos asociados a la búsqueda, selección y capacitación de nuevo personal. Esta realidad obligó a las empresas de todo el mundo a replantear sus estrategias de gestión del talento humano, reconociendo que la permanencia de los trabajadores dependía en gran medida de factores internos como el liderazgo, la comunicación y el reconocimiento al desempeño.

En el contexto latinoamericano, la problemática adquirió características particulares en el sector comercial y de ventas. Países como Colombia, Perú y Chile registraron tasas elevadas de rotación en el comercio minorista, donde la alta presión laboral, los turnos prolongados, la escasa capacitación y la deficiente gestión de liderazgo se identificaron como los factores más recurrentes que impulsaron la salida del personal. Investigaciones realizadas en empresas del rubro comercial de la región evidenciaron que la falta de motivación, el liderazgo inadecuado de los superiores y la ausencia de procesos formales de integración laboral constituyeron las causas principales de deserción, generando como efecto directo el incremento de los costos operativos, la inestabilidad de los equipos de ventas y el deterioro de la calidad del servicio al cliente.

En Bolivia, la realidad empresarial estuvo marcada por el predominio de microempresas y pequeños negocios comerciales, donde los procesos formales de gestión del talento humano resultaron escasos o inexistentes. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2022), el 95% del total de empresas comerciales en el país estuvo conformado por microempresas de carácter individual o asociativo, lo que evidenció que la gran mayoría de los establecimientos

operó sin estructuras organizacionales definidas ni estrategias sistematizadas de liderazgo. En este contexto, la rotación del personal constituyó un problema frecuente y costoso, estrechamente vinculado a la informalidad en los procesos de selección, inducción y acompañamiento de los trabajadores, situación que afectó directamente la productividad y la estabilidad de los equipos de trabajo en las pequeñas empresas del país.

Esta situación fue especialmente visible en la ciudad de Cobija, capital del departamento de Pando, donde la dinámica comercial fronteriza generó una alta competencia entre negocios dedicados a la venta de tecnología y accesorios informáticos. En este entorno, las pequeñas empresas comerciales enfrentaron dificultades para retener a su personal de ventas, debido a la combinación de factores como la presión laboral, la escasez de incentivos, la ausencia de procesos de inducción estructurados y la falta de un liderazgo claramente definido. Guardia (2018) identificó que el liderazgo autoritario, la comunicación deficiente entre superiores y empleados y la falta de reconocimiento al desempeño constituyeron los factores más determinantes en la deserción laboral dentro de las pequeñas empresas del contexto boliviano, hallazgos que resultaron plenamente aplicables a la realidad observada en el comercio local de Cobija.

En el caso específico de la tienda Casa USA, ubicada en la calle 11 de Octubre de la ciudad de Cobija, se observó una rotación frecuente y recurrente de su personal de ventas durante el período comprendido entre abril y octubre de 2025. Los trabajadores se incorporaron con entusiasmo pero abandonaron el puesto en poco tiempo, principalmente debido a la falta de acompañamiento durante los primeros días de trabajo, la presión generada por el alto flujo de clientes y la ausencia de incentivos o reconocimiento por su desempeño. El proceso de inducción se limitó a tres días de prueba, tiempo insuficiente para adquirir los conocimientos técnicos necesarios sobre los productos informáticos que se comercializaron. Esta situación se consideró un problema porque generó costos adicionales por la búsqueda y capacitación constante de nuevos empleados, afectó la calidad de la atención al cliente y debilitó progresivamente la cohesión del equipo de trabajo. Robbins y Judge (2019) sostuvieron que los trabajadores no renuncian a las organizaciones sino a sus jefes, lo que situó al liderazgo como el factor central que explicó la inestabilidad laboral observada en este establecimiento y que motivó el desarrollo de la presente investigación.

2.2. Delimitación del problema

La presente investigación se delimitó temáticamente en el estudio de la relación entre el liderazgo organizacional y la rotación del personal de ventas, enfocándose en los factores internos del estilo de liderazgo que incidieron en la permanencia o deserción de los trabajadores. Los conceptos centrales que orientaron el estudio fueron el liderazgo organizacional, la rotación laboral y la gestión del talento humano, abordados desde una perspectiva aplicada al contexto de las pequeñas empresas comerciales.

En cuanto a la delimitación espacial, el estudio se desarrolló en la tienda Casa USA, un establecimiento comercial dedicado a la venta de accesorios y productos informáticos, ubicado en la calle 11 de Octubre de la ciudad de Cobija, capital del departamento de Pando, Bolivia. Este espacio representó un entorno relevante para el análisis, debido a su ubicación en una zona comercial altamente competitiva donde coexistieron numerosos negocios de características similares.

Respecto a la delimitación temporal, la investigación abarcó el período comprendido entre los meses de abril y octubre del año 2025, tiempo durante el cual se realizó la recolección de información, el análisis de datos y la elaboración del informe final.

Finalmente, en cuanto a la delimitación muestral, los sujetos de estudio estuvieron conformados por la encargada del establecimiento, el personal de ventas activo compuesto por cinco trabajadores y tres ex trabajadores que desempeñaron funciones de venta en la tienda durante el último año, quienes aportaron información relevante sobre su experiencia laboral y su percepción del liderazgo ejercido dentro del establecimiento.

2.3. Planteamiento del problema científico

¿Qué estrategias de liderazgo permiten reducir la rotación del personal de ventas de la tienda Casa USA en la ciudad de Cobija?

2.4. Definición del objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación estuvo constituido por la rotación del personal de ventas y su relación con el estilo de liderazgo ejercido en la tienda Casa USA,

ubicada en la ciudad de Cobija, departamento de Pando. El propósito central fue analizar cómo las prácticas de liderazgo aplicadas por la encargada del establecimiento influyeron en la decisión de los trabajadores de permanecer o abandonar su empleo, considerando aspectos internos como la comunicación, la motivación, el reconocimiento al desempeño y el acompañamiento durante el proceso de adaptación laboral.

El estudio se centró exclusivamente en los factores internos vinculados al liderazgo organizacional, sin contemplar variables externas del entorno económico o social de la ciudad. Este enfoque permitió generar una comprensión profunda de las dinámicas organizacionales que afectaron la estabilidad del equipo de ventas, constituyendo la base para la formulación de estrategias concretas de mejora orientadas a reducir la rotación y fortalecer la gestión del talento humano dentro del establecimiento.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Proponer estrategias de liderazgo para reducir la rotación del personal de ventas de la tienda Casa USA en la ciudad de Cobija

3.2. Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los conceptos de liderazgo organizacional y rotación del personal mediante una revisión bibliográfica y documental actualizada.
- Identificar los factores del estilo de liderazgo presentes en la tienda Casa USA y su influencia en la permanencia o deserción del personal de ventas.
- Proponer estrategias de liderazgo participativo para reducir la rotación y favorecer la retención del personal de ventas en la tienda Casa USA.

4. SUSTENTO TEÓRICO, DEBATE Y REFLEXIÓN

4.1. Marco teórico

4.1.1. Liderazgo organizacional

Chiavenato (2020) afirmó:

El liderazgo consiste en influir en las personas para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes, fomentando la cooperación y el compromiso dentro de la organización mediante una comunicación efectiva y una visión compartida que oriente las acciones del equipo hacia metas institucionales claramente definidas. (p. 89)

Robbins y Judge (2019) señalaron que "el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas" (p. 368).

Daft (2015) indicó que "el liderazgo organizacional implica no solo dirigir, sino también inspirar y motivar a los colaboradores para alcanzar resultados superiores" (p. 45).

Los tres autores establecen una distinción fundamental entre dirigir y liderar. Dirigir es asignar tareas y controlar resultados; liderar es inspirar, motivar y generar compromiso. Esta diferencia, aparentemente conceptual, tiene consecuencias prácticas muy concretas: una organización puede funcionar con dirección, pero solo se sostiene con liderazgo. El liderazgo organizacional constituye el eje sobre el cual se articulan todos los demás conceptos desarrollados en este marco teórico.

4.1.2. Liderazgo transformacional

Bass y Riggio (2016) sostuvieron:

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad del líder de inspirar a sus seguidores a trascender sus intereses personales en beneficio de la organización, estimulando el desarrollo intelectual, la motivación intrínseca y el compromiso colectivo mediante una visión clara y compartida que genera cambios profundos en la cultura organizacional y en el desempeño de los equipos de trabajo. (p. 67)

Robbins y Judge (2019) añadieron que "los líderes transformacionales generan entusiasmo, elevan la moral y logran que los seguidores superen sus expectativas iniciales" (p. 381). Avolio y Bass (2016) precisaron que "el liderazgo transformacional fomenta la creatividad, la autonomía y el sentido de pertenencia entre los colaboradores" (p. 112).

¿Por qué un trabajador de ventas permanece en su puesto a pesar de la presión, los clientes difíciles y el estrés cotidiano? La respuesta que ofrece este modelo es clara: porque su líder le da razones que van más allá del salario. El liderazgo transformacional opera sobre cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada y cada una de ellas actúa como un ancla emocional que fortalece el vínculo del trabajador con la organización. Su ausencia en Casa USA no fue un detalle menor sino la explicación central de por qué los trabajadores no desarrollaron el compromiso necesario para resistir las dificultades del trabajo diario.

4.1.3. Liderazgo situacional

Hersey y Blanchard (2016) afirmaron:

El liderazgo situacional sostiene que no existe un único estilo de liderazgo efectivo para todas las circunstancias, sino que el líder debe adaptar su comportamiento directivo al nivel de madurez y competencia de cada colaborador, ajustando el grado de dirección y apoyo según las necesidades específicas del equipo y las demandas particulares de cada tarea organizacional. (p. 175)

Daft (2015) señaló que "la efectividad del liderazgo depende de la capacidad del líder para leer el contexto y ajustar su estilo a las necesidades del momento" (p. 78).

Northouse (2018) indicó que "un líder situacional eficaz diagnostica el nivel de desarrollo del colaborador antes de decidir qué tipo de apoyo brindarle" (p. 99).

Aplicar el mismo nivel de exigencia a un vendedor nuevo que a uno experimentado no es equidad, es indiferencia ante la diferencia. Este modelo aporta precisamente lo que el liderazgo transformacional no especifica: cómo adaptar el estilo según quién está frente al

líder. En Casa USA, donde los trabajadores presentaron distintos niveles de experiencia y adaptación, esta flexibilidad fue la gran ausente.

4.1.4. Liderazgo transaccional

Burns (2018) sostuvo:

El liderazgo transaccional se basa en el intercambio entre el líder y sus seguidores, donde el cumplimiento de tareas se recompensa mediante incentivos y el incumplimiento genera correcciones, estableciendo una relación contractual que motiva al personal a partir del reconocimiento externo y la gestión por excepción dentro de la organización. (p. 258)

Robbins y Judge (2019) señalaron que "el líder transaccional establece metas claras, recompensa el buen desempeño y corrige las desviaciones de manera sistemática" (p. 379).

Daft (2015) indicó que "este estilo de liderazgo resulta efectivo en entornos estables donde las tareas son rutinarias y los objetivos están claramente definidos" (p. 82).

Este modelo es frecuentemente subestimado frente al transformacional, pero su ausencia tiene consecuencias inmediatas y concretas. Sin metas claras, sin reconocimiento por el cumplimiento y sin correcciones sistemáticas, el trabajador opera en un vacío de señales que no le permite saber si lo está haciendo bien o mal. En Casa USA este vacío fue real: los empleados recibían el mismo trato independientemente de su desempeño, lo que eliminó cualquier incentivo para esforzarse más allá de lo mínimo requerido.

4.1.5. Estilos de liderazgo

Robbins y Judge (2019) señalaron que "el estilo de liderazgo puede ser autoritario, democrático o liberal, y cada uno genera distintos efectos sobre la conducta de los empleados" (p. 414).

Northouse (2018) indicó que "identificar el estilo predominante en una organización permite diseñar intervenciones orientadas a mejorar la gestión del talento humano" (p. 54).

Esta clasificación no es solo teórica; es el instrumento diagnóstico que permite pasar de la descripción a la acción. Conocer qué estilo predomina en una organización es el primer paso para saber qué debe cambiar y en qué dirección. Por eso esta subsección funciona como bisagra entre los modelos de liderazgo revisados anteriormente y el diagnóstico organizacional desarrollado en el segundo resultado de esta investigación.

4.1.6. Rotación de personal

Chiavenato (2020) señaló que "la rotación de personal representa el índice de reemplazo de trabajadores en un periodo determinado, constituyendo un indicador clave de la salud organizacional" (p. 116).

Robbins y Judge (2019) indicaron que "una alta rotación es costosa y afecta la moral del equipo, además de deteriorar la productividad" (p. 97).

Al-Suraihi et al. (2021) afirmaron que "la rotación voluntaria ocurre cuando el empleado decide abandonar la organización por insatisfacción con las condiciones laborales o el liderazgo" (p. 4).

La rotación es el síntoma más visible y costoso de un liderazgo deficiente. Cada vez que un trabajador abandona su puesto, la organización no solo pierde el tiempo invertido en su selección y capacitación sino también el conocimiento acumulado, la continuidad en la atención al cliente y la estabilidad del equipo. En el caso de Casa USA, este costo se repitió de manera sistemática durante el período estudiado, convirtiendo la rotación en un problema estructural antes que en un hecho aislado. Comprender sus causas teóricas es indispensable para diseñar intervenciones que lo interrumpan.

4.1.7. Modelo de rotación

March y Simon (2018) sostuvieron que la decisión de abandonar una organización está determinada por dos factores fundamentales: "la percepción de deseabilidad del movimiento, es decir, el grado de insatisfacción del trabajador con su empleo actual, y la percepción de facilidad del movimiento, que hace referencia a las alternativas laborales disponibles en el mercado" (p. 89). Simon (2017) señaló que "las organizaciones que no satisfacen las expectativas de sus miembros generan en ellos una predisposición hacia la búsqueda de

alternativas externas" (p. 112), y Robbins y Judge (2019) complementaron que "la intención de rotación surge cuando el trabajador percibe que las condiciones laborales actuales no satisfacen sus expectativas mínimas de bienestar y desarrollo profesional" (p. 98).

Por su parte, Mobley (2016) planteó que "la decisión de abandonar una organización es el resultado de un proceso cognitivo gradual que inicia con la insatisfacción laboral y culmina con la intención de renuncia" (p. 143). Chiavenato (2020) indicó que "la insatisfacción laboral activa un proceso de pensamiento en el trabajador que puede derivar en la búsqueda activa de nuevas oportunidades" (p. 118), y Dessler (2020) señaló que "comprender el proceso cognitivo detrás de la renuncia permite a las organizaciones intervenir antes de que el trabajador tome la decisión definitiva de abandonar" (p. 198).

Estos dos modelos se complementan de manera precisa. March y Simon explican el escenario externo que hace posible la rotación: si el trabajador está insatisfecho y el mercado le ofrece alternativas, el abandono es casi inevitable. Mobley explica el proceso interno: la renuncia no ocurre de un día para otro sino tras una cadena de pensamientos y evaluaciones que el líder pudo haber interrumpido en algún punto. Juntos, estos modelos revelan que la rotación en Casa USA no fue un fenómeno aleatorio sino el resultado predecible de condiciones organizacionales que el liderazgo no atendió a tiempo

4.1.8. Motivación laboral

Robbins y Judge (2019) afirmaron que "la motivación es la fuerza interna que impulsa a las personas a realizar un esfuerzo sostenido para alcanzar metas organizacionales, siendo influenciada por factores como el reconocimiento y la calidad del liderazgo" (p. 209).

Chiavenato (2020) indicó que "la motivación laboral depende de las necesidades, expectativas y recompensas percibidas por los empleados" (p. 182).

Daft (2015) señaló que "un trabajador motivado muestra mayor compromiso, menor ausentismo y una intención más baja de abandonar la organización" (p. 231).

Sin motivación, el trabajo se convierte en obligación. Y una obligación sostenida bajo presión, sin reconocimiento y sin perspectiva de mejora, termina inevitablemente en

abandono. La motivación laboral no es un lujo organizacional sino una condición básica para la permanencia del personal, especialmente en puestos de alta exigencia como la venta de productos tecnológicos en un entorno comercial competitivo.

4.1.9. Satisfacción laboral

Robbins y Judge (2019) señalaron que "la satisfacción laboral es la actitud general del individuo hacia su trabajo, resultado de la evaluación de sus experiencias dentro de la organización" (p. 74).

Chiavenato (2020) indicó que "la satisfacción surge cuando el trabajo proporciona lo que las personas consideran importante para su bienestar personal y profesional" (p. 195).

Northouse (2018) afirmó que "los líderes que fomentan un ambiente de respeto y reconocimiento contribuyen significativamente a elevar los niveles de satisfacción de sus equipos" (p. 167).

La satisfacción laboral y la motivación son conceptos cercanos pero distintos. La motivación impulsa; la satisfacción evalúa. Un trabajador puede llegar motivado a su primer día de trabajo, pero si sus experiencias acumuladas no satisfacen sus expectativas, esa motivación inicial se erosiona progresivamente hasta activar el proceso de abandono descrito por Mobley (2016). En Casa USA, esta erosión fue precisamente lo que experimentaron los trabajadores que rotaron.

4.1.10. Retención del talento humano

Al-Suraihi et al. (2021) sostuvieron que "la retención del talento se refiere a las políticas y prácticas que permiten mantener al personal calificado dentro de la organización, reduciendo los costos asociados a la rotación" (p. 6).

Robbins y Judge (2019) indicaron que "las empresas con líderes empáticos y comprometidos logran tasas más altas de retención del personal" (p. 231).

Dessler (2020) señaló que "implementar estrategias de reconocimiento, desarrollo profesional y comunicación efectiva son acciones clave para retener al talento dentro de las organizaciones" (p. 215).

La retención del talento es el objetivo final hacia el cual convergen todos los conceptos desarrollados en este marco teórico y todas las estrategias propuestas en el tercer resultado. No es casualidad que los tres autores coincidan en señalar al liderazgo como su principal determinante: retener talento no se logra con aumentos salariales aislados sino con prácticas sostenidas de reconocimiento, comunicación y desarrollo que conviertan el trabajo diario en una experiencia que vale la pena continuar.

4.1.11. Clima organizacional

Chiavenato (2021) señaló que "el clima organizacional se define como el ambiente percibido por los empleados que influye directamente en su motivación y rendimiento dentro de la organización" (p. 301).

Robbins y Judge (2019) afirmaron que "un clima positivo se asocia con altos niveles de satisfacción laboral, compromiso y baja rotación del personal" (p. 125).

El clima organizacional es la consecuencia más visible del estilo de liderazgo ejercido. No se decreta ni se impone; se construye día a día a través de cada decisión, cada interacción y cada práctica de gestión. Un líder que presiona sin reconocer, que comunica sin escuchar y que exige sin acompañar, construye inevitablemente un clima que deteriora la satisfacción y acelera la rotación. En Casa USA, el clima ambivalente identificado generalmente positivo en el trato interpersonal pero tenso durante los momentos de alta demanda reflejó con precisión las fortalezas y limitaciones del liderazgo ejercido por la encargada.

4.1.12. Comunicación organizacional

Chiavenato (2020) indicó que "la comunicación en las organizaciones es un proceso de transmisión e intercambio de información que permite la coordinación y cohesión entre los miembros del equipo" (p. 224).

Robbins y Judge (2019) sostuvieron:

Una comunicación deficiente puede ser fuente de conflictos, rumores y desconfianza dentro de los equipos de trabajo, deteriorando las relaciones laborales y generando un clima de incertidumbre que afecta negativamente el desempeño individual y colectivo, así como la intención de permanencia de los trabajadores dentro de la organización. (p. 370)

Northouse (2018) señaló que "los líderes que dominan la comunicación asertiva logran construir relaciones de confianza y compromiso con sus equipos de trabajo" (p. 143).

Hay una diferencia sustancial entre informar y comunicar. Informar es transmitir datos; comunicar es generar comprensión, confianza y vínculo. En Casa USA existió comunicación informativa instrucciones claras, indicaciones directas pero no comunicación participativa que involucrara al trabajador, reconociera su aporte o le permitiera expresar sus dificultades. Esa diferencia, aparentemente sutil, fue señalada por el 67% de los ex trabajadores como uno de los factores que influyó en su decisión de abandonar el establecimiento.

4.1.13. Compromiso organizacional

Robbins y Judge (2019) afirmaron que "el compromiso organizacional es el vínculo psicológico que une al empleado con la organización, influyendo en su decisión de permanecer en ella" (p. 68). Chiavenato (2021) sostuvo que este compromiso surge cuando los empleados "se identifican con los valores, la misión y los objetivos de la empresa, desarrollando un sentido de pertenencia que los motiva a contribuir activamente al logro de las metas institucionales y a mantener una relación laboral estable y duradera" (p. 309). Dessler (2020) indicó que "fortalecer el compromiso organizacional requiere de líderes que reconozcan el esfuerzo individual y promuevan la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones" (p. 187).

El compromiso organizacional es lo que hace que un trabajador permanezca cuando las condiciones son difíciles. No se genera de manera espontánea sino como resultado acumulado de experiencias positivas dentro de la organización: sentirse escuchado, reconocido, orientado y valorado. Su ausencia en Casa USA no fue una falla personal de los

trabajadores que rotaron sino la consecuencia lógica de un entorno que no generó las condiciones para que ese vínculo se construyera. Este concepto conecta directamente con la retención del talento revisada en la subsección anterior: sin compromiso, la retención es imposible.

4.1.14. Desempeño laboral

Chiavenato (2020) señaló que "el desempeño laboral es el nivel de cumplimiento de las funciones asignadas y la eficiencia con la que el trabajador alcanza los resultados esperados dentro de la organización" (p. 245).

Daft (2015) indicó que "un liderazgo que promueve el reconocimiento y la retroalimentación constante mejora significativamente el desempeño individual y colectivo de los equipos" (p. 198).

Vale la pena detenerse en lo que señalan Robbins y Judge: el desempeño no depende únicamente del trabajador sino también de las condiciones organizacionales que lo respaldan. Esto significa que un empleado con capacidad puede tener bajo desempeño si no recibe orientación técnica, retroalimentación oportuna ni condiciones adecuadas de trabajo. En Casa USA, atribuir la rotación exclusivamente a la incapacidad de los trabajadores para adaptarse sería ignorar la responsabilidad del liderazgo en la creación de esas condiciones de respaldo.

4.1.15. Cultura organizacional

Robbins y Judge (2019) indicaron que "la cultura organizacional es el sistema de valores, creencias y normas compartidas que orientan el comportamiento de los empleados dentro de la organización" (p. 512). Chiavenato (2021) sostuvo que esta cultura "constituye la personalidad de la organización y representa el conjunto de valores, tradiciones, creencias y prácticas compartidas que guían el comportamiento de sus miembros, determinando la manera en que se relacionan entre sí y con el entorno" (p. 300). Daft (2015) señaló que "una cultura organizacional débil o poco cohesionada facilita la rotación del personal porque los trabajadores no desarrollan lazos de identidad con la empresa" (p. 312).

La cultura organizacional es el marco invisible que da sentido al trabajo cotidiano. Cuando existe, los trabajadores saben para qué están ahí, qué se espera de ellos y qué los une como

equipo. Cuando no existe o es débil, cada trabajador opera como un individuo aislado sin referentes compartidos que lo anclen a la organización. En establecimientos pequeños como Casa USA, construir cultura no requiere manuales corporativos sofisticados sino prácticas simples y consistentes que con el tiempo se conviertan en la identidad del equipo: cómo se reconoce el esfuerzo, cómo se resuelven los problemas, cómo se recibe a los nuevos integrantes.

4.1.16. Gestión del talento humano

Chiavenato (2020) señaló que "la gestión del talento humano busca integrar las competencias de las personas con los objetivos estratégicos de la organización" (p. 36).

Dessler (2020) indicó que "la gestión del talento implica atraer, desarrollar y retener a los empleados más capacitados para asegurar la competitividad organizacional" (p. 36), y Al-Suraihi et al. (2021) afirmaron que "las organizaciones que invierten en la gestión del talento humano reducen significativamente sus índices de rotación y mejoran su clima laboral" (p. 8). Gestionar el talento humano no es sinónimo de tener un departamento de recursos humanos. En pequeñas empresas como Casa USA, gestionar el talento significa tomar decisiones conscientes sobre cómo se selecciona, incorpora, desarrolla y retiene al personal. La ausencia de estas decisiones no es una postura neutral: es en sí misma una forma de gestión deficiente cuyos efectos se manifiestan directamente en la rotación, el bajo desempeño y el deterioro del clima organizacional.

4.1.17. Bienestar laboral

Chiavenato (2021) afirmó que "el bienestar laboral comprende el equilibrio entre las condiciones físicas, mentales y sociales que garantizan la satisfacción del trabajador en su entorno de trabajo" (p. 187).

Robbins y Judge (2019) señalaron que "el bienestar no depende solo de factores económicos, sino también de la calidad del liderazgo, el apoyo social y las oportunidades de crecimiento profesional" (p. 137).

Northouse (2018) indicó que "los líderes que priorizan el bienestar de sus colaboradores generan equipos más comprometidos, productivos y estables dentro de la organización" (p. 178).

El dato más contundente de toda la investigación fue que el 100% de los ex trabajadores de Casa USA señaló que el exceso de presión afectó su permanencia. Ese resultado no habla de trabajadores débiles o poco comprometidos; habla de un entorno donde el equilibrio entre exigencia y bienestar se rompió de manera sostenida sin que el liderazgo interviniera para restaurarlo. El bienestar laboral no es un beneficio adicional sino una condición mínima para que cualquier otra práctica de liderazgo pueda funcionar.

4.1.18. Supervisión

Chiavenato (2020) indicó que "la supervisión es la acción de guiar y coordinar las actividades del personal para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales" (p. 312).

Robbins y Judge (2019) señalaron que "una supervisión efectiva implica acompañamiento, comunicación clara y apoyo al desarrollo del empleado dentro de su puesto de trabajo" (p. 432).

Dessler (2020) afirmó que "una supervisión rígida o impositiva genera insatisfacción, disminuye la autonomía del trabajador y aumenta la probabilidad de rotación voluntaria" (p. 224).

Supervisar no es vigilar. La diferencia entre ambas actitudes define en gran medida la experiencia laboral del trabajador: quien se siente vigilado trabaja con tensión; quien se siente acompañado trabaja con confianza. En Casa USA, la supervisión se orientó principalmente a la resolución de problemas inmediatos sin constituirse en un proceso sistemático de orientación y desarrollo, lo que limitó su potencial como herramienta de retención, especialmente durante las primeras semanas de adaptación de los nuevos empleados.

4.1.19. Inducción laboral

Ulloa et al. (2022) señalaron que "el proceso de inducción o acogida del nuevo personal influye directamente en su desempeño, adaptación y permanencia dentro de la organización" (p. 3).

Chiavenato (2020) indicó que "una correcta inducción permite que el trabajador internalice la cultura organizacional y desempeñe su rol con mayor efectividad desde el inicio de su vinculación laboral" (p. 165).

Dessler (2020) afirmó que "los programas de inducción estructurados reducen la rotación temprana al generar en el nuevo empleado seguridad, confianza y sentido de pertenencia desde los primeros días de trabajo" (p. 241).

De todos los factores organizacionales vinculados a la rotación, la inducción laboral es quizás el más inmediato y el más fácil de corregir. Un proceso de incorporación bien diseñado no requiere grandes recursos económicos pero tiene un impacto directo y medible sobre la permanencia temprana del personal. En Casa USA, limitar la inducción a tres días de prueba para un puesto que exigía conocimiento técnico específico sobre productos informáticos fue una decisión que prácticamente garantizó la frustración y el abandono de quienes no contaban con experiencia previa en el rubro. Este concepto sustenta directamente la primera estrategia propuesta en el tercer resultado de esta investigación.

4.1.20. Relaciones interpersonales

Chiavenato (2020) señaló que "las relaciones interpersonales en el trabajo son vínculos de interacción social que influyen en la cohesión del equipo, el clima laboral y el compromiso de los trabajadores con la organización" (p. 280).

Robbins y Judge (2019) indicaron que "las relaciones positivas entre líderes y colaboradores fortalecen la confianza mutua, reducen los conflictos y favorecen la permanencia del personal dentro de la empresa" (p. 315).

Northouse (2018) afirmó que "un líder que cultiva relaciones interpersonales sanas dentro de su equipo contribuye a crear un ambiente de trabajo más colaborativo, motivador y estable" (p. 189).

En Casa USA, el trato respetuoso de la encargada fue la fortaleza más consistentemente reconocida por todos los trabajadores encuestados, activos y ex trabajadores por igual. Sin embargo, el respeto en el trato, siendo una base indispensable, no fue suficiente para generar las relaciones de confianza profunda que favorecen la permanencia. Las relaciones interpersonales sólidas en el trabajo se construyen también sobre el reconocimiento, la retroalimentación y la participación, elementos que estuvieron ausentes en el establecimiento. El respeto sin estos componentes genera un ambiente cordial pero superficial, insuficiente para anclar emocionalmente al trabajador con su organización.

4.1.21. Modelo conceptual integrador sobre la relación entre liderazgo y rotación del personal

Los veinte conceptos desarrollados a lo largo de este marco teórico no son categorías independientes sino elementos de un sistema organizacional interconectado, donde cada variable influye sobre las demás y todas convergen hacia un resultado común: la permanencia o deserción del personal. El siguiente modelo conceptual sintetiza estas relaciones e ilustra la cadena causal que explica teóricamente el fenómeno de la rotación observado en Casa USA.

El modelo se organiza en torno a tres niveles de análisis. En el primer nivel se encuentra el **estilo de liderazgo**, que constituye la variable independiente del sistema y el punto de partida de toda la cadena causal. El estilo de liderazgo ejercido por el líder transformacional, situacional, transaccional o empírico determina directamente la calidad de la comunicación organizacional, las prácticas de reconocimiento, el proceso de inducción y supervisión, y la gestión del talento humano dentro del establecimiento.

En el segundo nivel se ubican las **variables mediadoras**, que son aquellas que reciben el impacto directo del liderazgo y transmiten sus efectos hacia el comportamiento del trabajador. Estas variables son el clima organizacional, la motivación laboral, la satisfacción

laboral, el bienestar laboral, las relaciones interpersonales y la cultura organizacional. Un liderazgo deficiente deteriora estas variables de manera progresiva, generando un entorno que el trabajador percibe como insatisfactorio e insostenible.

En el tercer nivel se encuentran las **variables de resultado**, que son las consecuencias directas del estado de las variables mediadoras sobre el comportamiento organizacional del trabajador. Estas variables son el compromiso organizacional, el desempeño laboral y, finalmente, la intención de permanencia o rotación. Cuando el compromiso es alto y el desempeño es respaldado por el liderazgo, el trabajador permanece. Cuando el compromiso se erosiona y el desempeño no encuentra condiciones de respaldo, la rotación se vuelve inevitable.

La cadena causal completa puede representarse de la siguiente manera:

Estilo de liderazgo → Comunicación / Reconocimiento / Inducción / Supervisión → Clima organizacional / Motivación / Satisfacción / Bienestar → Compromiso organizacional / Desempeño → Permanencia o rotación

Aplicado al caso de Casa USA, este modelo permite identificar con precisión el punto de quiebre de la cadena: el estilo de liderazgo empírico y reactivo ejercido por la encargada no generó las condiciones comunicativas, motivacionales ni de acompañamiento necesarias para sostener el clima organizacional y la satisfacción del personal, lo que erosionó progresivamente el compromiso de los trabajadores y culminó en la rotación frecuente del equipo de ventas. Las tres estrategias propuestas en el tercer resultado de esta investigación intervienen directamente sobre los eslabones débiles de esta cadena: la inducción, el reconocimiento y la comunicación participativa, con el propósito de restaurar el equilibrio del sistema y favorecer la permanencia del personal.

4.2. Marco referencial

4.2.1. Estado del Arte

En el ámbito internacional, Bartra, Castillo y Roman (2023) desarrollaron la investigación titulada "Influencia del comportamiento del líder en el desempeño de los colaboradores administrativos de los supermercados en Lima Metropolitana, 2022", en la Universidad

Peruana de Ciencias Aplicadas. El estudio buscó responder de qué manera el comportamiento del líder influye en el desempeño de los colaboradores administrativos de los supermercados en Lima Metropolitana. El objetivo general fue explicar dicha influencia en el año 2022. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo con alcance explicativo y diseño no experimental, aplicando encuestas a una muestra de 376 colaboradores. Los resultados revelaron que el comportamiento del líder se asoció significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores, confirmando mediante la prueba Chi-cuadrado de Pearson que el liderazgo explicó el 23% del desempeño laboral. Se concluyó que el estilo de liderazgo ejercido por los supervisores constituye un factor determinante en el rendimiento y la estabilidad del personal dentro de las organizaciones del sector comercial, siendo imprescindible que las empresas implementen estilos de liderazgo participativos y empáticos para mejorar el compromiso y reducir la rotación de sus equipos de trabajo.

A nivel nacional, Guardia (2018) desarrolló la investigación titulada "Causas de la rotación de personal de cajas en la Agencia Ceja del Banco Unión S.A., Regional La Paz", presentada en la Universidad Mayor de San Andrés. El estudio buscó identificar los factores que generan la rotación del personal en dicha entidad financiera, analizando la relación entre el estilo de liderazgo, las condiciones laborales y la motivación del personal. La metodología aplicada fue de enfoque mixto con diseño descriptivo y transversal, utilizando encuestas al personal del área de cajas y entrevistas a supervisores y encargados de agencia. Los resultados evidenciaron que el liderazgo autoritario, la escasa comunicación entre superiores y empleados y la falta de reconocimiento al desempeño constituyeron las principales causas de desmotivación y rotación. Se concluyó que el estilo de liderazgo influye directamente en el nivel de satisfacción laboral y en la permanencia del personal, recomendando la implementación de un liderazgo participativo y programas de desarrollo humano orientados a fortalecer la comunicación, la motivación y la cohesión de los equipos de trabajo.

También a nivel nacional, Ulloa, Olivares y Flores (2022) desarrollaron la investigación titulada "El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo", publicada en la revista Ingeniare de Bolivia. El estudio buscó analizar cómo el proceso de incorporación del nuevo personal influye en el desempeño y la permanencia de los empleados dentro de empresas

bolivianas del sector comercial. La metodología fue de tipo descriptivo y exploratorio con diseño no experimental y transversal, aplicando encuestas al personal de ventas y entrevistas al área de recursos humanos de la empresa ADITEC en La Paz. Los resultados identificaron que la falta de acompañamiento y de procesos de inducción adecuados incrementó significativamente la rotación y afectó el desempeño laboral. Se concluyó que el desarrollo de un proceso formal de onboarding, concebido como un proceso completo que contemple fases de preparación, recepción, acompañamiento y seguimiento, reduce la rotación y fortalece la motivación y productividad de los colaboradores.

Los tres antecedentes revisados comparten una conclusión central: el liderazgo es el factor organizacional que más directamente determina la permanencia o deserción del personal en empresas del sector comercial. Sin embargo, presentan diferencias importantes en cuanto a su contexto y enfoque. Bartra et al. (2023) analizaron grandes superficies comerciales en Lima con una muestra amplia de 376 colaboradores, lo que otorga alta validez estadística a sus hallazgos pero limita su comparabilidad con pequeñas empresas de contextos distintos. Guardia (2018), por su parte, estudió el sector financiero boliviano, donde las condiciones laborales, los niveles de formalización y los perfiles de los trabajadores difieren considerablemente de los del comercio minorista. Ulloa et al. (2022) se acercaron más al contexto de esta investigación al estudiar empresas comerciales bolivianas, aunque su foco estuvo centrado específicamente en el proceso de inducción y no en el estilo de liderazgo como variable central.

Ninguno de los tres antecedentes abordó el contexto específico de pequeñas empresas comerciales en ciudades fronterizas amazónicas como Cobija, donde la dinámica comercial, el perfil de los trabajadores y las condiciones organizacionales presentan características particulares que no han sido estudiadas desde la perspectiva del liderazgo y la rotación laboral. Este vacío académico es precisamente el que la presente investigación busca llenar, aportando evidencia empírica sobre una realidad organizacional local que hasta el momento no había recibido atención investigativa sistemática en el ámbito de la gestión del talento humano.

4.3. Diseño metodológico

4.3.1. Línea de investigación

La presente investigación se enmarcó en la línea de investigación "Gestión Estratégica Privada y Desarrollo Empresarial" de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Amazónica de Pando, específicamente en la sublínea de "Fortalecimiento Empresarial" y su eje temático de "Fortalecimiento y Fomento al Crecimiento Empresarial". Esta línea resultó pertinente porque se orientó al diseño de estrategias organizacionales que promovieron el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas privadas, abarcando la optimización de procesos de gestión y el desarrollo de capacidades directivas. La sublínea de Fortalecimiento Empresarial fue adecuada porque el estudio buscó proponer estrategias concretas de mejora en el liderazgo de la tienda Casa USA, contribuyendo directamente al fortalecimiento de su gestión interna, a la reducción de la rotación del personal de ventas y al incremento de la estabilidad organizacional del establecimiento, aspectos que se alinearon plenamente con los objetivos de fomento al crecimiento empresarial establecidos en esta línea de investigación institucional.

4.3.2. Enfoque de investigación

4.3.2.1. Enfoque Mixto

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalaron que el enfoque mixto "representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio" (p. 612).

La presente investigación adoptó un enfoque mixto con predominancia cuantitativa. El componente cuantitativo se desarrolló mediante la aplicación de encuestas estructuradas con escala de frecuencia Likert al personal de ventas activo y a los ex trabajadores, permitiendo obtener datos numéricos y medibles sobre la percepción del liderazgo y su relación con la rotación laboral. El componente cualitativo se incorporó a través de la entrevista semiestructurada aplicada a la encargada del establecimiento y de la observación directa del

ambiente de trabajo, aportando información interpretativa sobre las prácticas de liderazgo desde una perspectiva más profunda.

La integración de ambos componentes no fue paralela sino complementaria: los datos cuantitativos obtenidos mediante las encuestas establecieron los patrones generales de percepción del liderazgo, mientras que los datos cualitativos provenientes de la entrevista y la observación permitieron interpretar, contextualizar y profundizar en aquellos hallazgos que los números por sí solos no podían explicar. Por ejemplo, el hecho de que el 100% de los ex trabajadores señalara el exceso de presión como factor de rotación fue confirmado y explicado cualitativamente por las observaciones directas realizadas durante los momentos de alta afluencia de clientes en el establecimiento. Esta triangulación metodológica fortaleció la validez y profundidad del análisis, generando conclusiones más sólidas sobre la realidad organizacional de Casa USA.

4.3.3. Tipo de investigación

4.3.3.1. Investigación descriptiva

Hernández, Fernández y Baptista (2006) señalaron que una investigación descriptiva "consiste en presentar la información tal cual es, indicando cuál es la situación en el momento de la investigación, analizando, interpretando y evaluando lo que se desea" (p. 102).

La presente investigación fue de tipo descriptivo porque tuvo como propósito describir los factores del estilo de liderazgo actual que influyeron en la rotación del personal de ventas de la tienda Casa USA, caracterizando las percepciones de los trabajadores sin manipular las variables estudiadas. Este tipo resultó adecuado porque permitió obtener una visión clara y detallada de la situación organizacional tal como se presentó en su contexto natural, identificando las características del liderazgo ejercido y su relación con la permanencia o deserción del personal. La investigación descriptiva no se limitó a enumerar datos sino que los interpretó en función del problema planteado, constituyendo la base empírica necesaria para la formulación de estrategias de mejora fundamentadas en evidencia real.

4.3.4. Método de investigación

4.3.4.1. Método inductivo

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) afirmaron que el método inductivo "consiste en obtener generalizaciones a partir de observaciones específicas, avanzando de lo particular a lo general, permitiendo construir conclusiones basadas en la evidencia empírica obtenida directamente del contexto estudiado" (p. 8).

El método aplicado fue el inductivo, el cual resultó pertinente dentro del enfoque mixto adoptado, ya que se partió del análisis de las experiencias y percepciones particulares del personal de ventas de la tienda Casa USA para identificar patrones comunes que permitieran formular conclusiones generales sobre el fenómeno estudiado. Este recorrido de lo particular a lo general garantizó que las estrategias propuestas en el tercer resultado no fueran intervenciones genéricas importadas de otros contextos sino respuestas específicas y fundamentadas en la realidad organizacional concreta del establecimiento, lo que incrementó su pertinencia y viabilidad de implementación.

4.3.5. Población

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) indicaron que "la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, siendo necesario situarla claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo" (p. 174).

La población de la presente investigación estuvo conformada por la totalidad del personal vinculado a la tienda Casa USA durante el período de estudio comprendido entre abril y octubre de 2025, conformando una población total de nueve personas distribuidas en tres grupos: la encargada del establecimiento, cinco trabajadores activos del área de ventas y tres ex trabajadores que desempeñaron funciones de venta durante el último año.

4.3.6. Muestra

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) señalaron que "la muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de dicha población" (p. 175).

La muestra de la presente investigación coincidió con la totalidad de la población, quedando conformada por los tres grupos descritos anteriormente. Esta coincidencia entre muestra y población no constituyó una limitación del estudio sino una decisión metodológica coherente con el tamaño reducido y accesible del universo estudiado, que permitió obtener información directa y representativa de todos los actores involucrados en el fenómeno de la rotación laboral dentro del establecimiento.

4.3.7. Tipo de muestreo

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalaron que el muestreo censal se utiliza "cuando la población es tan pequeña que resulta viable incluir a todos sus elementos en la investigación, garantizando así una representación completa de las percepciones y experiencias del grupo analizado" (p. 172).

El tipo de muestreo aplicado fue el censal, dado que se consideró la totalidad de los integrantes que conformaron la población objetivo. Este tipo de muestreo resultó adecuado porque el número de participantes fue reducido y accesible, permitiendo abarcar a todos los sujetos de estudio sin recurrir a procesos de selección aleatoria. Es importante señalar que el tamaño reducido de la población constituye una limitación del estudio en términos de generalización estadística: los resultados obtenidos describen con fidelidad la realidad específica de Casa USA pero no pueden extrapolarse directamente a otros establecimientos comerciales sin estudios complementarios que amplíen la base empírica. No obstante, esta limitación no afecta la validez interna de los hallazgos ni la pertinencia de las estrategias propuestas para el contexto estudiado.

4.3.8. Técnicas de instrumentos de investigación

4.3.8.1. Técnicas de investigación

Pandey y Pandey (2015) señalaron que las técnicas de investigación son "procedimientos sistemáticos utilizados para recopilar y analizar información con el fin de resolver un problema o responder a una pregunta de investigación" (p. 43).

En la presente investigación se aplicaron cuatro técnicas articuladas entre sí. La revisión bibliográfica y documental permitió fundamentar teóricamente los conceptos centrales del

estudio mediante la consulta y análisis de fuentes académicas actualizadas, constituyendo la base sobre la cual se interpretaron los datos obtenidos en el trabajo de campo. La observación directa permitió identificar las dinámicas laborales, las condiciones del ambiente de trabajo y las prácticas de liderazgo ejercidas dentro de la tienda Casa USA, aportando información contextual que los instrumentos cuantitativos no podían capturar. La encuesta, aplicada al personal activo y a los ex trabajadores, permitió recolectar información cuantitativa estandarizada sobre las percepciones del liderazgo y su influencia en la permanencia o desertión laboral. Finalmente, la entrevista semiestructurada aplicada a la encargada permitió obtener información cualitativa profunda sobre sus prácticas de liderazgo, su visión sobre la rotación y las estrategias de retención implementadas dentro del establecimiento.

La articulación de estas cuatro técnicas respondió a una lógica de complementariedad: mientras la encuesta midió percepciones, la entrevista las explicó, la observación las contextualizó y la revisión bibliográfica las interpretó desde un marco teórico sólido. Esta integración es lo que otorgó al estudio su carácter mixto y garantizó la triangulación metodológica necesaria para validar los hallazgos obtenidos.

4.3.8.2. Instrumentos de investigación

Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista (2014) indicaron que "el instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente" (p. 199).

Los instrumentos utilizados fueron cinco, cada uno diseñado para responder a una necesidad específica del proceso investigativo. La ficha bibliográfica garantizó un manejo sistemático y ordenado de las fuentes académicas consultadas durante la revisión documental. La guía de observación permitió registrar de manera estructurada las dinámicas laborales y las prácticas de liderazgo identificadas dentro de la tienda durante las visitas al establecimiento. El cuestionario dirigido a los trabajadores activos, estructurado con escala de frecuencia Likert de cinco niveles, permitió medir su percepción sobre el estilo de liderazgo ejercido y su nivel de motivación, satisfacción y compromiso laboral. El cuestionario dirigido a los ex trabajadores, con la misma escala, permitió identificar las causas que motivaron su desvinculación y la influencia del liderazgo en esa decisión. Finalmente, la guía de entrevista

semiestructurada dirigida a la encargada exploró su estilo de liderazgo, sus prácticas de motivación, su manejo de conflictos y su percepción sobre la rotación del personal dentro del establecimiento.

5. RESULTADOS

5.1. Fundamentación teórica sobre liderazgo organizacional y rotación del personal

La revisión bibliográfica y documental realizada permitió construir un marco de comprensión sólido y coherente sobre la relación entre el liderazgo organizacional y la rotación del personal, identificando los principales modelos teóricos, factores organizacionales y antecedentes empíricos que explican el fenómeno estudiado en Casa USA. Esta revisión no se limitó a enumerar conceptos sino que buscó establecer conexiones explicativas entre ellos, construyendo una cadena de comprensión que va desde el estilo de liderazgo ejercido hasta la decisión del trabajador de permanecer o abandonar su empleo. Los hallazgos de esta revisión se organizan a continuación en cinco ejes temáticos que sintetizan las conclusiones más relevantes para el problema investigado.

5.1.1. El liderazgo organizacional como proceso de influencia

La revisión bibliográfica confirmó que el liderazgo organizacional trasciende la simple dirección de tareas para constituirse en un proceso de influencia interpersonal que determina el nivel de motivación, satisfacción y compromiso de los trabajadores dentro de la organización. Chiavenato (2020), Robbins y Judge (2019) y Daft (2015) coincidieron en que la dimensión humana del liderazgo, es decir, inspirar, motivar y generar sentido de pertenencia, es tan determinante para la estabilidad organizacional como la dimensión operativa de asignar tareas y controlar resultados. Esta distinción, que en apariencia parece conceptual, tiene consecuencias prácticas muy concretas sobre la permanencia del personal.

En las pequeñas empresas comerciales, y particularmente en aquellas que operan sin estructuras organizacionales formales como Casa USA, existe una tendencia natural a concentrar la gestión en lo urgente y lo operativo: atender clientes, resolver problemas del momento, mantener el negocio funcionando. Esta tendencia no es irrazonable dado el ritmo de trabajo que caracteriza al comercio minorista, pero genera un costo organizacional

significativo cuando se convierte en el único modo de gestión. Un liderazgo exclusivamente operativo puede sostener el funcionamiento diario del negocio, pero no puede sostener al equipo humano que lo hace posible, porque las personas necesitan algo más que instrucciones para comprometerse con una organización: necesitan sentirse vistas, valoradas y orientadas hacia algo que tenga sentido para ellas.

Robbins y Judge (2019) señalaron precisamente que los trabajadores no renuncian a las organizaciones sino a sus jefes, lo que sitúa al liderazgo como el factor central que explica la inestabilidad laboral. Esta afirmación, respaldada por décadas de investigación en comportamiento organizacional, adquiere particular relevancia en el contexto de Casa USA, donde la rotación frecuente del personal de ventas no respondió a factores externos como el desempleo o la falta de oferta laboral, sino a experiencias internas acumuladas de insatisfacción que el liderazgo pudo haber atendido y no atendió. Comprender el liderazgo como proceso de influencia y no como simple ejercicio de autoridad es el punto de partida conceptual sobre el cual se construye toda la argumentación de esta investigación.

5.1.2. Estilos y modelos de liderazgo

El análisis comparativo de los modelos de liderazgo transformacional, situacional, transaccional y participativo permitió identificar que cada uno aporta una perspectiva complementaria e igualmente necesaria para comprender el fenómeno de la rotación. El liderazgo transformacional, desarrollado por Bass y Riggio (2016), demostró ser el modelo con mayor impacto sobre la retención del personal al generar vínculos emocionales duraderos entre el trabajador y la organización a través de cuatro dimensiones fundamentales: la influencia idealizada, mediante la cual el líder actúa como modelo a seguir; la motivación inspiracional, que comunica una visión atractiva del futuro organizacional; la estimulación intelectual, que fomenta la creatividad y la resolución autónoma de problemas; y la consideración individualizada, que implica atender las necesidades particulares de desarrollo de cada miembro del equipo. La ausencia de estas cuatro dimensiones en el liderazgo de Casa USA no fue un detalle menor sino la explicación central de por qué los trabajadores no desarrollaron el compromiso necesario para resistir las dificultades cotidianas del trabajo de ventas.

El liderazgo situacional, propuesto por Hersey y Blanchard (2016), añadió una dimensión igualmente importante: la flexibilidad adaptativa. Este modelo demostró que un liderazgo efectivo no aplica el mismo nivel de dirección y exigencia a todos los colaboradores por igual, sino que ajusta su estilo según el nivel de madurez y competencia de cada trabajador. En un equipo de ventas donde conviven empleados con distintos niveles de experiencia y conocimiento técnico sobre los productos comercializados, esta flexibilidad no es un lujo sino una necesidad básica de gestión. Aplicar el mismo nivel de autonomía y exigencia a un vendedor nuevo que a uno experimentado no es equidad sino indiferencia ante la diferencia, y sus consecuencias sobre la rotación temprana del personal son directas y predecibles.

El liderazgo transaccional, descrito por Burns (2018), aportó una perspectiva frecuentemente subestimada pero igualmente relevante para este estudio: incluso los sistemas básicos de reconocimiento y recompensa tienen un impacto medible sobre la motivación y la permanencia del personal. Sin metas claras, sin reconocimiento por el cumplimiento y sin correcciones sistemáticas, el trabajador opera en un vacío de señales organizacionales que no le permite saber si su desempeño es valorado o irrelevante para la organización. En Casa USA, este vacío fue real y sus efectos sobre la desmotivación progresiva del personal fueron evidentes en los datos obtenidos durante el trabajo de campo.

Finalmente, el liderazgo participativo aportó el marco de referencia más cercano a las estrategias propuestas en esta investigación. Al involucrar activamente a los trabajadores en la comunicación, la retroalimentación y la toma de decisiones, este estilo genera un clima organizacional más positivo y cohesionado que fortalece el compromiso y reduce la intención de abandono. Lo significativo de este análisis comparativo no es que un modelo sea superior a los demás, sino que todos convergen en la misma dirección: el liderazgo que retiene al personal es aquel que reconoce al trabajador como persona y no solo como ejecutor de tareas, independientemente del estilo específico que adopte para hacerlo.

5.1.3. Modelos teóricos de rotación laboral

En cuanto a los modelos teóricos de rotación laboral, la revisión documental identificó dos propuestas de especial utilidad para explicar el fenómeno observado en Casa USA. El modelo de Mobley (2016) constituyó uno de los aportes más influyentes en el estudio de la rotación

voluntaria, al plantear que la decisión de abandonar una organización no es un acto impulsivo sino el resultado de un proceso cognitivo gradual que atraviesa varias etapas claramente definidas. Este proceso inicia con la insatisfacción laboral, continúa con la evaluación de los costos y beneficios de permanecer en la organización, prosigue con la intención de buscar alternativas y culmina con la decisión definitiva de renunciar. Según Mobley (2016), el liderazgo y el clima organizacional son los factores que más frecuentemente desencadenan este proceso, ya que determinan el nivel de satisfacción que el trabajador experimenta en su entorno laboral cotidiano. En el caso de Casa USA, este modelo permitió comprender que la rotación observada no fue un fenómeno repentino sino la consecuencia acumulada de múltiples experiencias de insatisfacción relacionadas con la falta de acompañamiento, la ausencia de reconocimiento y la presión laboral sostenida durante las horas de mayor afluencia de clientes.

March y Simon (2018) complementaron esta perspectiva con un modelo que identificó dos determinantes fundamentales de la rotación laboral. El primero fue la deseabilidad del movimiento, que hace referencia al grado de insatisfacción del trabajador con su empleo actual y que se incrementa cuando el liderazgo no satisface las necesidades de reconocimiento, desarrollo y bienestar del colaborador. El segundo fue la facilidad del movimiento, que alude a la percepción del trabajador sobre la disponibilidad de alternativas laborales en el mercado y que en ciudades fronterizas como Cobija, donde existe una alta actividad comercial y diversidad de establecimientos similares, resultó ser relativamente alta, facilitando la decisión de abandono de quienes ya experimentaban insatisfacción con su empleo actual. La combinación de ambos factores en Casa USA, una alta deseabilidad del movimiento por la insatisfacción acumulada y una facilidad del movimiento favorecida por el entorno comercial activo de la ciudad, explicó teóricamente la persistencia de la rotación laboral en el establecimiento y subrayó la urgencia de intervenir en los factores internos de liderazgo que incrementaban la deseabilidad del movimiento entre los vendedores.

5.1.4. Factores organizacionales vinculados a la permanencia del personal

La revisión bibliográfica permitió también identificar un conjunto de factores organizacionales que la literatura especializada reconoce como determinantes para la permanencia o deserción del personal dentro de las empresas. En primer lugar, la motivación

laboral emergió como uno de los factores más consistentemente asociados a la retención del talento humano. Robbins y Judge (2019) señalaron que la motivación es la fuerza interna que impulsa a las personas a realizar un esfuerzo sostenido para alcanzar metas organizacionales, siendo influenciada por factores como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y la calidad del liderazgo ejercido. Chiavenato (2020) complementó esta perspectiva al indicar que la motivación laboral depende de las necesidades, expectativas y recompensas percibidas por los empleados, lo que implica que un liderazgo efectivo debe ser capaz de identificar y atender estas necesidades de manera personalizada y sistemática para mantener elevados los niveles de motivación dentro del equipo de trabajo.

En segundo lugar, el clima organizacional fue identificado como un factor mediador de especial relevancia entre el liderazgo y la rotación laboral. Chiavenato (2021) definió el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a su entorno de trabajo, incluyendo aspectos como la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales, factores que en conjunto determinan el nivel de satisfacción, compromiso y estabilidad del personal. Robbins y Judge (2019) añadieron que un clima positivo se asocia con altos niveles de satisfacción laboral, compromiso y baja rotación del personal, mientras que un clima deteriorado por la falta de reconocimiento, la comunicación deficiente o la sobrecarga laboral incrementa significativamente la intención de abandono entre los trabajadores. En Casa USA, las condiciones del clima organizacional, caracterizadas por la alta presión durante los momentos de mayor afluencia de clientes, la ausencia de espacios de descanso y reconocimiento y la falta de retroalimentación estructurada, generaron un entorno desfavorable que contribuyó activamente a la desmotivación y deserción del personal de ventas.

En tercer lugar, la inducción laboral fue identificada como un factor de especial relevancia para la retención temprana del personal en organizaciones del sector comercial. Ulloa et al. (2022) demostraron en su estudio con empresas bolivianas que la ausencia de procesos formales de integración incrementó significativamente la rotación durante los primeros meses de trabajo, evidenciando que los empleados que no reciben orientación ni apoyo adecuado durante sus primeras semanas tienden a abandonar la empresa en corto tiempo.

Chiavenato (2020) señaló que una correcta inducción permite que el trabajador internalice la cultura organizacional y desempeñe su rol con mayor efectividad desde el inicio de su vinculación laboral, reduciendo la frustración y el sentimiento de abandono que frecuentemente caracteriza los primeros días de trabajo en entornos con alta complejidad técnica como los establecimientos dedicados a la comercialización de productos informáticos.

En cuarto lugar, la comunicación organizacional emergió como un factor transversal que atravesó todos los demás elementos analizados. Chiavenato (2020) señaló que la comunicación en las organizaciones es un proceso de transmisión e intercambio de información que permite la coordinación y cohesión entre los miembros del equipo, mientras que Robbins y Judge (2019) advirtieron que una comunicación deficiente puede ser fuente de conflictos, rumores y desconfianza dentro de los equipos de trabajo, deteriorando las relaciones laborales y generando un clima de incertidumbre que afecta negativamente el desempeño individual y colectivo. En el contexto de Casa USA, si bien la encargada mantuvo una comunicación directa y respetuosa con el personal, esta se limitó a aspectos operativos inmediatos sin constituirse en una herramienta formal de motivación, desarrollo o retroalimentación, privando así a los trabajadores de la orientación y el reconocimiento que necesitaban para fortalecer su compromiso con la organización.

5.1.5. Antecedentes empíricos sobre liderazgo y rotación

La revisión bibliográfica y documental también incorporó el análisis de antecedentes empíricos nacionales e internacionales que aportaron evidencia concreta sobre la relación entre el liderazgo y la rotación laboral en contextos organizacionales comparables al de Casa USA. A nivel internacional, Tian et al. (2020) demostraron en su estudio con 505 empleados de empresas medianas en Asia que el liderazgo transformacional tiene un impacto directo y significativo en la reducción de la rotación del personal, ya que los empleados que percibían a sus líderes como inspiradores y empáticos mostraban una mayor satisfacción laboral y compromiso con la organización. Estos autores también identificaron que la comunicación efectiva entre líderes y empleados actuó como un moderador positivo que fortaleció la relación entre el liderazgo y la intención de permanencia, mientras que las empresas donde predominaban estilos autoritarios o de baja empatía presentaron tasas más elevadas de

rotación y menor cohesión grupal. Este hallazgo resultó especialmente pertinente para Casa USA porque evidenció que la transición hacia un liderazgo más participativo y motivador constituye una estrategia efectiva y demostrada para reducir la deserción laboral en empresas del sector comercial, independientemente del contexto geográfico o cultural en el que estas operen.

A nivel nacional, Guardia (2018) identificó en su investigación realizada en el Banco Unión de La Paz que el liderazgo autoritario, la escasa comunicación y la falta de reconocimiento al desempeño constituyeron los factores más determinantes en la deserción laboral dentro de las organizaciones bolivianas, hallazgos que se replicaron con notable similitud en el contexto de Casa USA en la ciudad de Cobija. La autora concluyó que el estilo de liderazgo influye directamente en el nivel de satisfacción laboral y en la permanencia del personal, recomendando la implementación de un liderazgo participativo y programas de desarrollo humano orientados a fortalecer la comunicación, la motivación y la cohesión de los equipos de trabajo como mecanismos centrales para reducir la rotación en el contexto empresarial boliviano.

Por su parte, Ulloa et al. (2022) demostraron en su estudio con empresas comerciales bolivianas que la ausencia de procesos formales de inducción incrementó significativamente la rotación temprana del personal, evidenciando que el liderazgo tiene un papel esencial en el proceso de adaptación y permanencia de los empleados dentro del entorno comercial. Estos autores concluyeron que el proceso de inducción y acompañamiento no debe limitarse a una inducción breve sino concebirse como un proceso exhaustivo y prolongado que contemple fases de preparación, recepción, acompañamiento y seguimiento alineadas con la cultura organizacional, y que la participación activa del liderazgo es determinante para que la adaptación de los nuevos empleados sea exitosa. Este antecedente resultó directamente comparable con la situación de Casa USA, donde el período de prueba de tres días constituyó una inducción claramente insuficiente para que los nuevos vendedores adquirieran los conocimientos técnicos y relacionales necesarios para desempeñarse con seguridad y compromiso dentro del establecimiento.

Los hallazgos de la revisión bibliográfica y documental realizada permitieron establecer con solidez que el liderazgo constituye un factor determinante para la estabilidad y la retención

del personal en las organizaciones. Tanto a nivel internacional como nacional, los estudios y teorías analizados demostraron de manera consistente que los estilos de liderazgo autoritarios, reactivos o indiferentes generan desmotivación, comunicación deficiente, ausencia de sentido de pertenencia y alta rotación, mientras que los estilos transformacionales, situacionales y participativos fortalecen el compromiso, la satisfacción y la lealtad de los empleados hacia la organización. En el contexto de la tienda Casa USA en la ciudad de Cobija, esta revisión permitió comprender que la rotación frecuente de vendedores se encontró directamente relacionada con la ausencia de un liderazgo estructurado, la falta de comunicación efectiva, la carencia de estrategias formales de motivación y reconocimiento y la inexistencia de un proceso adecuado de inducción, sustentando teóricamente la necesidad de fortalecer el liderazgo como mecanismo central para reducir la deserción laboral, mejorar el clima organizacional y consolidar la estabilidad del equipo de ventas dentro del establecimiento.

5.2. Factores del estilo de liderazgo en la tienda Casa USA y su influencia en la permanencia o deserción del personal de ventas

El segundo resultado de la presente investigación tuvo como propósito identificar los factores del estilo de liderazgo presentes en la tienda Casa USA y analizar su influencia en la permanencia o deserción del personal de ventas. Para alcanzar este objetivo se aplicaron encuestas estructuradas a los cinco trabajadores activos y a los tres ex trabajadores del establecimiento, complementadas con una entrevista semiestructurada a la encargada y con observación directa del ambiente de trabajo durante el período de estudio. Los resultados se presentan organizados en cuatro bloques de análisis: la percepción del liderazgo por parte del personal activo, la perspectiva de la encargada sobre el liderazgo y la rotación, la percepción de los ex trabajadores sobre el liderazgo y su influencia en la deserción, y la caracterización del estilo de liderazgo predominante en Casa USA.

5.2.1. Percepción del liderazgo por parte del personal activo

El primer bloque de análisis correspondió a la percepción que los cinco trabajadores activos del área de ventas tuvieron sobre el estilo de liderazgo ejercido por la encargada de Casa USA. Los resultados de las encuestas aplicadas revelaron un panorama caracterizado por la

coexistencia de aspectos positivos relacionados con el trato interpersonal y la comunicación básica, junto con deficiencias significativas en dimensiones clave del liderazgo como la motivación, el reconocimiento y el acompañamiento técnico. Es importante señalar que los trabajadores activos representan a quienes lograron permanecer en el establecimiento, lo que implica que sus percepciones no reflejan necesariamente la experiencia de todos los trabajadores que pasaron por Casa USA sino específicamente la de quienes desarrollaron suficiente tolerancia a las condiciones existentes para mantenerse en el puesto. Esta aclaración es fundamental para interpretar correctamente los resultados de este bloque y evitar una lectura excesivamente optimista de los datos.

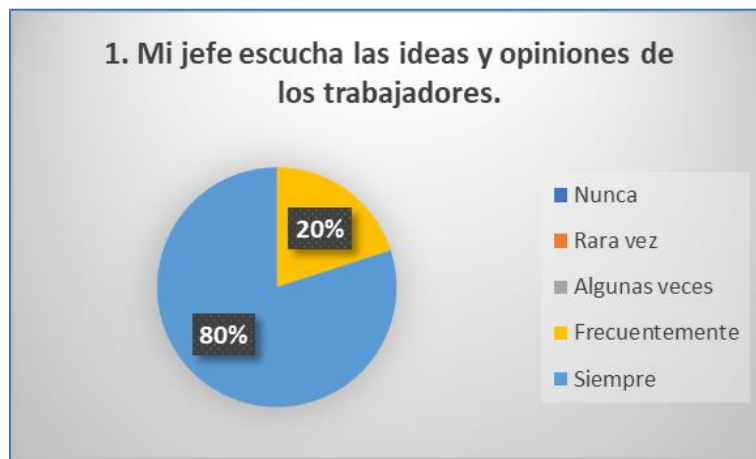


Figura 1. Mi jefe escucha las ideas y opiniones de los trabajadores
Fuente: Elaboración propia

Cuatro trabajadores respondieron siempre y uno frecuentemente, lo que representó una percepción altamente positiva respecto a la disposición al diálogo por parte de la encargada. Este resultado, considerado de manera aislada, podría interpretarse como una fortaleza sólida del liderazgo ejercido en Casa USA. Sin embargo, una lectura más profunda revela que escuchar y actuar en consecuencia son dos dimensiones del liderazgo que no siempre van de la mano, y que su disociación tiene consecuencias directas sobre la permanencia del personal.

Bass y Riggio (2016) identificaron la consideración individualizada como una de las cuatro dimensiones fundamentales del liderazgo transformacional, y la definieron no simplemente como la disposición a escuchar sino como la capacidad de responder a las necesidades específicas de cada colaborador con acciones concretas de desarrollo, orientación y

reconocimiento. La diferencia entre escuchar y considerar individualmente es precisamente la diferencia entre un liderazgo que hace sentir al trabajador escuchado y uno que lo hace sentir atendido. El primero genera satisfacción momentánea; el segundo genera compromiso duradero. En Casa USA, la encargada escuchaba las ideas y opiniones de su personal, pero esta escucha no se tradujo en modificaciones observables en las condiciones de trabajo, en la asignación de responsabilidades ni en el reconocimiento de las aportaciones individuales. Con el tiempo, un trabajador que percibe que sus ideas son escuchadas pero no generan ningún cambio tiende a interpretar esa escucha como una cortesía vacía antes que como un genuino interés en su perspectiva.

La consecuencia más directa de esta brecha entre escucha y acción fue la progresiva desvinculación emocional de los trabajadores con el establecimiento. Chiavenato (2021) señaló que el compromiso organizacional se construye cuando los empleados perciben que su participación tiene un impacto real en la vida de la organización. Sin esa percepción, la comunicación se convierte en un ritual sin consecuencias que no genera el sentido de pertenencia necesario para sostener la permanencia del personal ante las dificultades cotidianas del trabajo de ventas. Este hallazgo anticipa uno de los ejes centrales de la propuesta desarrollada en el tercer resultado: la necesidad de transformar la comunicación existente en Casa USA de un intercambio informativo en un proceso participativo con consecuencias organizacionales reales y visibles para los trabajadores.

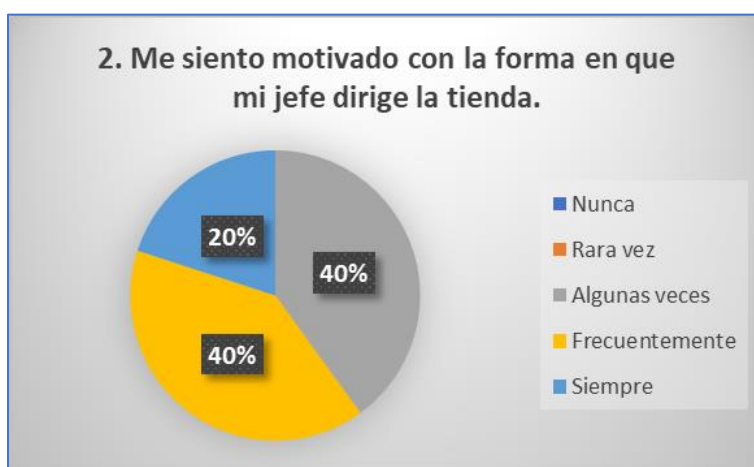


Figura 2. Me siento motivado con la forma en que mi jefe dirige la tienda
Fuente: Elaboración propia

Dos trabajadores respondieron frecuentemente, dos algunas veces y uno siempre. Este es uno de los resultados más reveladores de toda la encuesta porque muestra una fragmentación motivacional dentro del equipo que merece una interpretación cuidadosa. No hay unanimidad ni en la satisfacción ni en la insatisfacción: el equipo está dividido entre quienes se sienten motivados con cierta frecuencia y quienes lo experimentan solo ocasionalmente, sin que ninguno haya alcanzado una motivación consistente y sostenida.

Para entender por qué ocurre esta fragmentación es necesario recurrir a lo que Chiavenato (2020) señaló sobre la naturaleza de la motivación laboral: esta depende de las necesidades, expectativas y recompensas percibidas por cada empleado, lo que significa que diferentes trabajadores pueden tener diferentes umbrales de satisfacción ante las mismas condiciones de liderazgo. Sin embargo, más importante que la variación individual es lo que este resultado revela sobre la calidad del liderazgo ejercido. Un líder que genera motivación consistente en su equipo no depende de las características personales de cada trabajador para lograrlo sino que crea condiciones sistemáticas, como metas claras, reconocimiento estructurado e incentivos visibles, que motivan a todos independientemente de sus diferencias individuales. La ausencia de estas condiciones en Casa USA hizo que la motivación dependiera más de la resiliencia y la personalidad de cada empleado que de las prácticas de gestión del establecimiento, generando un equipo cuya cohesión motivacional fue débil y vulnerable ante cualquier incremento en la presión laboral.

Burns (2018) identificó precisamente esta situación como la consecuencia más predecible de un liderazgo que carece de elementos transaccionales básicos: sin un sistema de metas claras y recompensas por su cumplimiento, el esfuerzo del trabajador no encuentra un referente externo que lo oriente ni un reconocimiento que lo sostenga, lo que genera una motivación errática que fluctúa según las condiciones del día antes que según las prácticas del liderazgo. La causa de esta fragmentación motivacional en Casa USA no fue por tanto la diversidad del equipo sino la ausencia de condiciones organizacionales que canalizaran esa diversidad hacia un compromiso colectivo sostenido. Su consecuencia más directa fue la rotación: los trabajadores cuya motivación individual no fue suficiente para compensar las deficiencias del liderazgo terminaron activando el proceso cognitivo de abandono descrito por Mobley

(2016), mientras que quienes tenían una mayor resiliencia personal lograron mantenerse en el puesto a pesar de la inconsistencia motivacional del entorno.



Figura 3. Recibo apoyo y orientación cuando tengo dificultades en mi trabajo
Fuente: Elaboración propia

Tres trabajadores respondieron siempre, uno frecuentemente y uno algunas veces. Este resultado requiere una lectura especialmente cuidadosa porque esconde una realidad organizacional más compleja y preocupante de lo que los números sugieren a primera vista. La percepción mayoritariamente positiva sobre el apoyo recibido contrasta de manera llamativa con lo que la entrevista a la encargada reveló: el acompañamiento formal se limitó a un período de prueba de tres días, tiempo durante el cual se observó el desempeño del nuevo empleado para decidir si continuaba o no en la tienda.

¿Cómo es posible entonces que los trabajadores activos perciban apoyo positivo cuando el proceso de inducción fue tan limitado? La respuesta a esta pregunta es uno de los hallazgos más importantes del estudio. Ulloa et al. (2022) demostraron que la ausencia de inducción estructurada genera una selección natural dentro de las organizaciones: permanecen quienes lograron adaptarse de manera autónoma, no necesariamente los más capacitados sino los más resilientes, mientras que quienes más necesitaban acompañamiento son los primeros en abandonar. Los trabajadores activos que respondieron positivamente sobre el apoyo recibido no lo hicieron porque la inducción fuera adecuada sino porque ellos personalmente no necesitaron más de lo que recibieron para adaptarse. Su percepción positiva refleja su propia

capacidad de adaptación autónoma, no la calidad del proceso de acompañamiento del establecimiento.

Las consecuencias de esta dinámica sobre la rotación son directas y predecibles. Casa USA no perdió a sus trabajadores por falta de buena voluntad de la encargada ni por incompetencia de los empleados sino por la ausencia de un proceso formal que redujera la brecha entre las exigencias técnicas del puesto y el conocimiento inicial del nuevo vendedor. Chiavenato (2020) señaló que una correcta inducción permite que el trabajador internalice la cultura organizacional y desempeñe su rol con mayor efectividad desde el inicio de su vinculación laboral, reduciendo la frustración y el sentimiento de abandono que frecuentemente caracteriza los primeros días de trabajo en entornos con alta complejidad técnica. En un establecimiento dedicado a la comercialización de productos informáticos y tecnológicos, donde el conocimiento del producto es indispensable para atender con seguridad las consultas de los clientes, esta frustración inicial fue particularmente intensa y aceleró el proceso de abandono de quienes no contaban con los recursos personales para superarla de manera autónoma.



Figura 4. Mi jefe trata a todos los trabajadores con respeto
Fuente: Elaboración propia

Los cinco encuestados respondieron siempre, constituyendo este el resultado más consistente y unánime de toda la encuesta. El trato respetuoso fue reconocido sin excepción por todos los trabajadores activos como una característica permanente del liderazgo ejercido por la

encargada, lo que representa una fortaleza organizacional genuina e indiscutible sobre la cual pueden construirse las estrategias de mejora propuestas en esta investigación.

Sin embargo, la unanimidad de este resultado no debe llevar a sobreestimar su impacto sobre la retención del personal. Northouse (2018) fue preciso al señalar que el respeto en el trato constituye una condición necesaria pero no suficiente para garantizar la permanencia de los trabajadores, ya que por sí solo no genera el nivel de compromiso organizacional que los modelos teóricos revisados identifican como el factor más determinante en la decisión de permanecer o abandonar una organización. El respeto crea un ambiente cordial y seguro, lo que es valioso, pero no inspira, no desarrolla ni involucra al trabajador en la vida organizacional de la manera que el liderazgo transformacional requiere para generar vínculos emocionales duraderos.

La causa de esta insuficiencia es conceptualmente clara: el respeto opera en el nivel de las relaciones interpersonales, que es el nivel más básico del liderazgo, mientras que el compromiso organizacional se construye en un nivel más profundo que requiere reconocimiento explícito, participación activa y desarrollo profesional. Robbins y Judge (2019) señalaron que los trabajadores no renuncian a las organizaciones que los tratan bien sino a las que los tratan bien pero no los reconocen, no los desarrollan ni los involucran en algo que tenga sentido para ellos. En Casa USA, el buen trato existió pero los tres elementos adicionales que Robbins y Judge identificaron como necesarios para la retención estuvieron ausentes de manera sistemática, lo que explica por qué el respeto unánimemente reconocido no fue suficiente para evitar la rotación frecuente del personal de ventas. La consecuencia práctica de este hallazgo es que las estrategias de mejora no deben construirse desde cero sino sobre la base positiva que el respeto ya ha establecido, añadiendo sobre ella los elementos de reconocimiento, comunicación participativa y acompañamiento que le faltan al liderazgo actual para convertirse en un factor efectivo de retención.



Figura 5. La comunicación con el jefe es clara y directa
Fuente: Elaboración propia

Cuatro trabajadores respondieron siempre y uno frecuentemente. Este resultado, combinado con el de la Figura 1, permite construir un perfil comunicativo más preciso del liderazgo en Casa USA: la encargada escucha con disposición y se comunica con claridad, pero ambas capacidades se ejercen dentro de un marco exclusivamente operativo que no aprovecha su potencial como herramientas de motivación, desarrollo y construcción de compromiso organizacional.

Chiavenato (2020) distinguió entre comunicación informativa, que transmite datos e instrucciones para coordinar el trabajo cotidiano, y comunicación participativa, que genera comprensión, confianza y vínculo entre el líder y su equipo. La primera estaba presente en Casa USA y funcionaba adecuadamente; la segunda estaba prácticamente ausente. Esta distinción es más importante de lo que parece porque determina qué tipo de relación se construye entre el líder y los trabajadores: una comunicación informativa genera empleados que saben qué hacer; una comunicación participativa genera empleados que saben por qué lo hacen y que sienten que su perspectiva importa para la organización.

Las consecuencias de esta limitación comunicativa se manifestaron de manera diferente en los dos grupos estudiados. Los trabajadores activos, que evaluaron la comunicación desde una perspectiva operativa, la percibieron positivamente porque recibían instrucciones claras y podían expresar sus opiniones cuando lo necesitaban. Los ex trabajadores, que la evaluaron desde una perspectiva relacional, la percibieron como insuficiente porque nunca

experimentaron una comunicación que los orientara en su desarrollo técnico, que reconociera explícitamente su esfuerzo o que los hiciera sentir parte activa de los objetivos del establecimiento. El 67% de los ex trabajadores señaló la falta de comunicación como factor en su renuncia no porque las instrucciones fueran confusas sino porque la comunicación existente no construyó el vínculo que necesitaban para permanecer en el establecimiento a pesar de las dificultades del trabajo diario. Tian et al. (2020) demostraron que la comunicación efectiva entre líderes y colaboradores actúa como moderador positivo que fortalece la relación entre el liderazgo y la intención de permanencia, evidenciando que su ausencia en las dimensiones relacionales y motivacionales tiene un impacto directo y measurable sobre la rotación del personal.



Figura 6. Me siento valorado por el trabajo que realizo
Fuente: Elaboración propia

Tres trabajadores respondieron frecuentemente y dos siempre. Este resultado genera una de las paradojas más reveladoras del estudio cuando se contrasta con la información obtenida en la entrevista a la encargada: todos los empleados recibían el mismo pago diario sin bonos, incentivos adicionales ni reconocimientos formales por su desempeño, y sin embargo la mayoría se sentía valorada con cierta frecuencia. ¿Cómo explicar esta aparente contradicción?

La respuesta radica en la confusión entre dos experiencias distintas: sentirse tratado con consideración y sentirse reconocido por el desempeño. El trato respetuoso identificado en la Figura 4 genera una sensación difusa de valoración personal que puede confundirse con reconocimiento laboral pero que opera de manera diferente y tiene efectos distintos sobre la

permanencia del personal. Guardia (2018) demostró que el reconocimiento formal y sistemático del desempeño tiene un impacto sobre la permanencia laboral significativamente mayor que el reconocimiento informal y ocasional, precisamente porque el primero comunica al trabajador que su rendimiento específico es observado, medido y valorado por la organización de manera explícita y consistente. El segundo, en cambio, comunica que la persona es apreciada como individuo pero no necesariamente que su trabajo tiene un valor diferenciado dentro del equipo.

Esta distinción tiene consecuencias concretas sobre la motivación y la rotación. Un trabajador que se siente personalmente respetado pero laboralmente invisible, es decir, que percibe que su desempeño excepcional recibe el mismo reconocimiento que su desempeño mediocre, pierde progresivamente el incentivo para esforzarse más allá de lo mínimo requerido. Con el tiempo, este deterioro en la motivación intrínseca debilita el vínculo emocional con la organización y activa el proceso cognitivo de abandono que Mobley (2016) describió como la cadena que va de la insatisfacción a la intención de renuncia. En Casa USA, la ausencia de un sistema de reconocimiento formal no fue una omisión menor sino una causa estructural de la desmotivación progresiva que contribuyó directamente a la rotación frecuente del personal de ventas, independientemente de la calidad del trato interpersonal que la encargada mantuvo con su equipo.

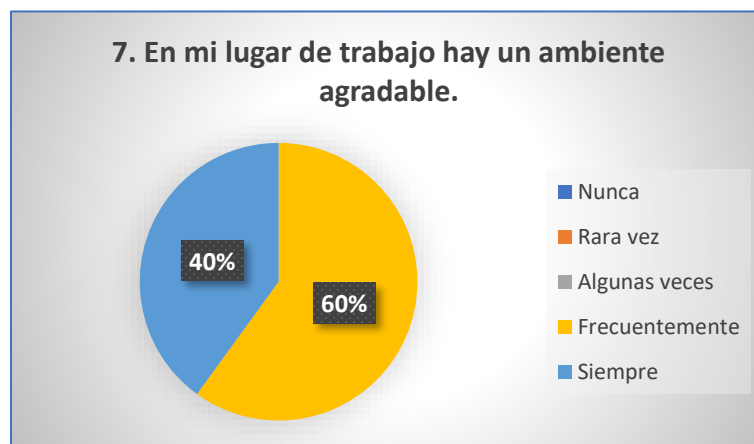


Figura 7. En mi lugar de trabajo hay un ambiente agradable
Fuente: Elaboración propia

Tres trabajadores respondieron frecuentemente y dos siempre. El clima laboral de Casa USA fue percibido como generalmente positivo por el personal activo, resultado que es coherente

con el trato respetuoso y la comunicación directa ya identificados en los análisis anteriores. Sin embargo, este resultado requiere una interpretación contextualizada que considere las condiciones operativas específicas del establecimiento antes de extraer conclusiones sobre la calidad real del clima organizacional.

La observación directa realizada durante el período de estudio reveló que el ambiente positivo percibido por los trabajadores activos no era una condición permanente sino una experiencia intermitente que se transformaba significativamente durante los momentos de alta afluencia de clientes, cuando la presión sobre el reducido equipo de ventas se intensificaba de manera considerable. Chiavenato (2021) señaló que el clima organizacional es dinámico y que sus fluctuaciones en función de las condiciones operativas pueden tener un impacto desproporcionado sobre la satisfacción del personal si no son gestionadas activamente por el liderazgo. Un ambiente que oscila entre lo agradable y lo estresante según la demanda del negocio genera en el trabajador una experiencia laboral ambivalente cuya evaluación global tiende a estar determinada por los momentos de mayor intensidad emocional antes que por los momentos de calma.

Este fenómeno explica la aparente contradicción entre la percepción positiva del clima por parte del personal activo y el 100% de respuestas afirmativas de los ex trabajadores respecto al exceso de presión como factor de renuncia. Ambos grupos trabajaron en el mismo ambiente; la diferencia no radicó en las condiciones objetivas sino en los recursos personales que cada grupo desarrolló para afrontarlas. Los trabajadores activos encontraron mecanismos propios para gestionar la presión; los ex trabajadores no contaron con esos mecanismos o los agotaron antes de recibir el apoyo del liderazgo que habrían necesitado para sostenerlos. Robbins y Judge (2019) señalaron que el bienestar laboral no depende solo de las condiciones físicas del trabajo sino también de la calidad del apoyo que el liderazgo ofrece durante los momentos de mayor exigencia, y que su ausencia en esos momentos críticos tiene un impacto sobre la intención de renuncia significativamente mayor que su ausencia durante los períodos de menor presión. En Casa USA, el liderazgo no incrementó su nivel de apoyo durante los momentos de alta demanda sino que se concentró en resolver la presión operativa, dejando al personal afrontar el estrés sin contención ni reconocimiento explícito por el esfuerzo adicional realizado.



Figura 8. El jefe reconoce los logros y esfuerzos del personal
Fuente: Elaboración propia

Tres trabajadores respondieron frecuentemente y dos siempre. Al igual que en la Figura 6, este resultado debe contrastarse cuidadosamente con la realidad organizacional revelada por la entrevista y la observación directa: el reconocimiento existente fue principalmente verbal e informal, ejercido de manera espontánea y no sistematizada, sin constituirse en una práctica estructurada y visible de valoración del desempeño individual y colectivo del equipo de ventas.

¿Por qué los trabajadores perciben reconocimiento cuando objetivamente no existe un sistema formal para ejercerlo? La respuesta a esta pregunta revela una dinámica organizacional importante. Los comentarios verbales ocasionales de la encargada, el agradecimiento informal por un buen día de ventas o la mención espontánea de un logro individual son percibidos por los trabajadores como reconocimiento porque en ausencia de referencias más elaboradas cualquier señal positiva del líder adquiere un valor desproporcionado. Daft (2015) fue preciso al señalar que el reconocimiento informal tiene un impacto motivacional limitado y transitorio, precisamente porque su efecto depende de la frecuencia e intensidad con que ocurre y no de un sistema organizacional que lo sustente de manera independiente de las circunstancias del momento.

Las consecuencias de esta limitación son acumulativas. Un trabajador que recibe reconocimiento informal ocasional puede sentirse valorado durante un tiempo, pero a medida que las dificultades del trabajo se acumulan y la presión aumenta, ese reconocimiento

informal resulta insuficiente para compensar el desgaste emocional y sostener el compromiso organizacional. Robbins y Judge (2019) demostraron que el reconocimiento formal tiene un efecto multiplicador sobre la motivación de todo el equipo porque comunica públicamente los valores y comportamientos que la organización considera valiosos, generando no solo satisfacción individual sino también cohesión grupal y referentes colectivos de desempeño. En Casa USA, la ausencia de este reconocimiento formal privó al equipo de esos referentes, debilitando tanto la motivación individual como la cohesión grupal que habrían fortalecido la resistencia colectiva ante la presión laboral y reducido la predisposición al abandono entre los trabajadores menos resilientes.

5.2.2. Perspectiva de la encargada sobre el liderazgo y la rotación

La entrevista semiestructurada aplicada a la encargada de Casa USA aportó información valiosa no solo sobre sus prácticas de liderazgo sino también sobre su autopercepción como líder, y es precisamente la brecha entre ambas dimensiones el hallazgo más significativo de este bloque de análisis. Comprender cómo la encargada interpreta su propio estilo de liderazgo y las causas de la rotación es fundamental para diseñar estrategias de mejora que puedan ser efectivamente adoptadas por ella, porque ninguna intervención organizacional puede tener éxito si quien debe implementarla no reconoce la necesidad de cambio.

La encargada describió su forma de liderazgo como basada en el criterio personal y la experiencia acumulada, sin referencia a técnicas o modelos de gestión definidos. Este tipo de liderazgo, que Chiavenato (2020) clasificó como empírico y reactivo, tiene una característica fundamental que explica tanto sus fortalezas como sus limitaciones: resuelve eficientemente los problemas que ve pero no anticipa los que no ve. El buen trato interpersonal, la comunicación directa y la disposición al diálogo son fortalezas que surgieron naturalmente de la experiencia personal de la encargada; la ausencia de reconocimiento formal, inducción estructurada y comunicación participativa son deficiencias que no surgieron de ninguna decisión consciente de omitirlas sino simplemente de no haber desarrollado las herramientas conceptuales para identificarlas como necesidades organizacionales.

La rotación del personal es precisamente uno de esos problemas invisibles para un liderazgo reactivo. No se manifiesta como un conflicto explícito ni como una crisis operativa inmediata

sino como una acumulación silenciosa de insatisfacciones que el líder no detecta hasta que el trabajador ya ha tomado la decisión de irse. Mobley (2016) demostró que el proceso cognitivo que precede a la renuncia puede durar semanas o meses, tiempo durante el cual un liderazgo más atento y estructurado habría tenido múltiples oportunidades de intervención. La encargada de Casa USA no careció de esas oportunidades sino de las herramientas para identificarlas y aprovecharlas, lo que convirtió cada renuncia en una sorpresa antes que en el resultado previsible de un proceso que el liderazgo podría haber interrumpido.

La encargada atribuyó la rotación principalmente a la dificultad de los trabajadores para adaptarse al ritmo y las exigencias técnicas del puesto, sin identificar el estilo de liderazgo como un factor determinante en ese proceso. Esta percepción, aunque parcialmente fundamentada, revela una limitación interpretativa importante: cuando el líder no reconoce su influencia sobre la rotación, todas las soluciones que considera apuntan en la dirección equivocada. En lugar de preguntarse qué puede cambiar en sus prácticas de gestión para facilitar la adaptación del personal, busca trabajadores que ya vengan adaptados, perpetuando así el ciclo de selección y rotación sin intervenir sobre sus causas reales. Al-Suraihi et al. (2021) demostraron que las organizaciones que logran reducir su rotación no lo hacen encontrando mejores trabajadores sino generando mejores condiciones de liderazgo para los trabajadores que tienen, evidenciando que el punto de partida del cambio no está en el mercado laboral sino dentro de la propia organización.

Respecto a las estrategias de retención implementadas, la encargada reconoció que no contó con mecanismos formales de motivación, reconocimiento ni desarrollo del personal, limitándose la gestión del equipo de ventas a la asignación de tareas y la resolución reactiva de conflictos cuando estos surgían. Esta ausencia de estrategias formales no fue una decisión deliberada sino una consecuencia de la falta de formación específica en gestión del talento humano, lo que refuerza la pertinencia de las estrategias propuestas en el tercer resultado: no se trata de intervenciones complejas que requieran conocimientos especializados sino de prácticas simples, estructuradas y consistentes que cualquier encargado puede implementar con la orientación y el compromiso adecuados.

5.2.3. Percepción de los ex trabajadores sobre el liderazgo y su influencia en la deserción

El tercer bloque de análisis correspondió a las encuestas aplicadas a los tres ex trabajadores de Casa USA, quienes aportaron una perspectiva especialmente relevante sobre los factores del liderazgo que influyeron en su decisión de abandonar el empleo. Los resultados de este grupo mostraron percepciones considerablemente menos favorables que las expresadas por el personal activo, diferencia que no debe interpretarse como una contradicción sino como una perspectiva complementaria que ilumina los aspectos del liderazgo que resultan más críticos para quienes no cuentan con los recursos personales para compensar sus deficiencias de manera autónoma.

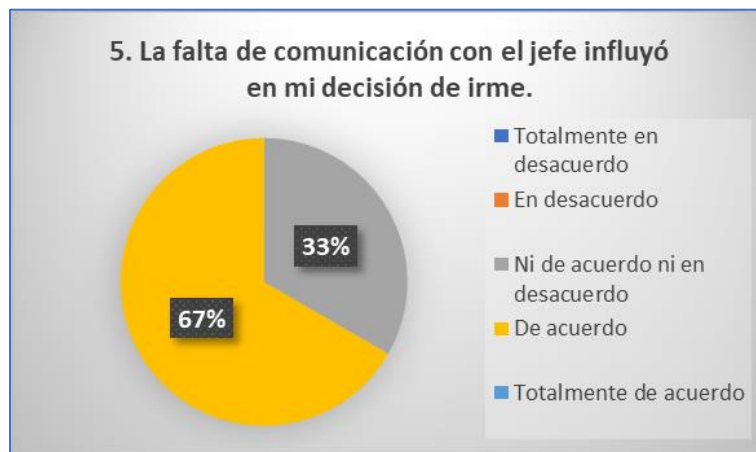


Figura 9. La falta de comunicación con el jefe influyó en mi decisión de irme

Fuente: Elaboración propia

El 67% de los ex trabajadores respondió afirmativamente a esta pregunta. Este resultado adquiere su verdadero significado cuando se contrasta con los resultados del personal activo, que valoró positivamente la comunicación en las Figuras 1 y 5. La aparente contradicción entre ambos grupos desaparece cuando se comprende que cada uno evaluó la comunicación desde una perspectiva diferente: los trabajadores activos la evaluaron en términos operativos, es decir, si las instrucciones eran claras y el jefe estaba disponible para escuchar; los ex trabajadores la evaluaron en términos relacionales y de desarrollo, es decir, si la comunicación los orientaba técnicamente, reconocía su esfuerzo y los hacía sentir parte activa de los objetivos del establecimiento.

Esta distinción es conceptualmente precisa y tiene consecuencias directas sobre la interpretación del problema. Robbins y Judge (2019) señalaron que la comunicación deficiente genera desconfianza e incertidumbre que afectan la permanencia del personal, y esa desconfianza no surge necesariamente de instrucciones confusas sino de la ausencia de una comunicación que dé sentido al trabajo cotidiano y que haga visible el valor del aporte individual dentro del equipo. Los ex trabajadores no abandonaron Casa USA porque no entendían las instrucciones de la encargada sino porque la comunicación que recibieron no fue suficiente para orientarlos técnicamente en los momentos de dificultad, para hacerles sentir que su esfuerzo era reconocido durante los momentos de mayor presión ni para construir el vínculo de confianza que los habría motivado a persistir a pesar de las dificultades inherentes al puesto.

Tian et al. (2020) demostraron que la comunicación efectiva actúa como moderador positivo de la relación entre el liderazgo y la intención de permanencia, lo que significa que su presencia no solo resuelve problemas sino que amplifica el impacto positivo de otras prácticas de liderazgo sobre el compromiso del personal. Su ausencia, por el contrario, neutraliza o debilita el efecto de las fortalezas existentes, como el buen trato o la claridad operativa, impidiendo que estas traduzcan en permanencia real. En Casa USA, la comunicación operativa existente fue necesaria para el funcionamiento del negocio pero insuficiente para construir los vínculos relacionales que la retención del personal requiere, y esa insuficiencia fue percibida con mayor intensidad por los trabajadores que más necesitaban orientación y apoyo durante su proceso de adaptación al puesto.

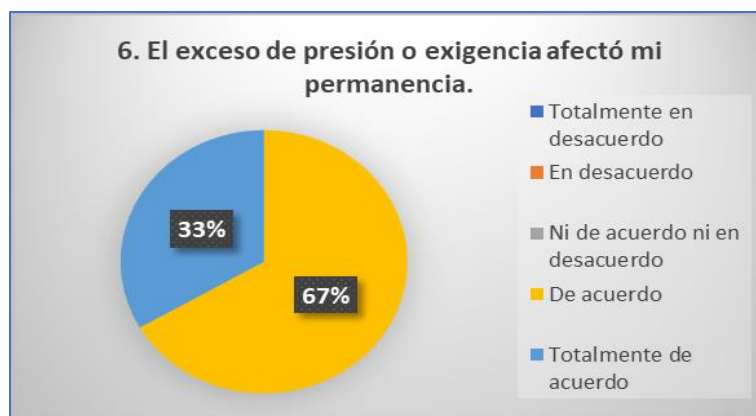


Figura 10. El exceso de presión o exigencia afectó mi permanencia
Fuente: Elaboración propia

El 100% de los ex trabajadores respondió afirmativamente a esta pregunta, constituyendo este el resultado más contundente de toda la investigación. Sin una sola excepción, todos los trabajadores que abandonaron Casa USA identificaron la sobrecarga laboral durante los momentos de alta afluencia de clientes como un factor determinante en su decisión de renunciar. La unanimidad de este resultado no puede ignorarse ni relativizarse: es la evidencia más directa y clara de que el bienestar laboral fue la dimensión del liderazgo más crítica para los trabajadores que se desvincularon del establecimiento.

Para interpretar correctamente este hallazgo es necesario evitar la lectura simplista de que los ex trabajadores renunciaron porque no toleraban la presión. Chiavenato (2021) señaló que el bienestar laboral comprende el equilibrio entre las condiciones físicas, mentales y sociales que garantizan la satisfacción del trabajador en su entorno de trabajo, y que cuando ese equilibrio se rompe de manera sostenida por la sobrecarga laboral el desgaste emocional y la intención de renuncia se incrementan significativamente. La clave está en la palabra equilibrio: la presión laboral en sí misma no es el problema sino la ausencia de condiciones que la compensen y la hagan tolerable. Un trabajador puede soportar niveles muy altos de presión si cuenta con el reconocimiento de su esfuerzo, el apoyo técnico de su líder y la perspectiva de que esa presión es temporal o tiene una recompensa asociada. En Casa USA, la presión fue alta y sostenida, pero ninguna de estas condiciones compensatorias estuvo presente de manera sistemática.

Hersey y Blanchard (2016) demostraron que un liderazgo situacional efectivo ajusta su nivel de apoyo precisamente cuando las condiciones de trabajo se vuelven más exigentes, porque es en esos momentos cuando el trabajador más necesita sentir el respaldo de su líder. En Casa USA, durante los momentos de mayor presión, el liderazgo no aumentó su nivel de apoyo sino que se concentró en resolver la demanda operativa inmediata, dejando al personal enfrentar el estrés sin contención, sin reconocimiento explícito por el esfuerzo adicional realizado y sin ningún mecanismo que les permitiera recuperarse emocionalmente de los episodios de alta exigencia. Esta ausencia de apoyo en los momentos más críticos fue lo que convirtió una presión laboral manejable en una experiencia insostenible para los trabajadores que abandonaron el establecimiento, activando el proceso cognitivo de abandono descrito por Mobley (2016) y empujándolos hacia la decisión definitiva de renunciar.

Las consecuencias de este hallazgo para el diseño de las estrategias propuestas son directas: no se trata de eliminar la presión laboral, que es inherente al comercio minorista de alta demanda, sino de fortalecer los mecanismos de apoyo, reconocimiento y comunicación que permitan al personal afrontarla sin que su bienestar se deteriore hasta el punto de activar la intención de abandono. Esta es precisamente la lógica que sustenta las tres estrategias desarrolladas en el tercer resultado de esta investigación.

5.2.4. Caracterización del estilo de liderazgo predominante en Casa USA

El análisis integrado de todos los datos obtenidos mediante las encuestas, la entrevista y la observación directa permite caracterizar con precisión el estilo de liderazgo predominante en la tienda Casa USA durante el período de estudio. Los hallazgos evidenciaron que el estilo ejercido por la encargada correspondió a un liderazgo de tipo empírico, operativo y reactivo, caracterizado por una buena disposición al trato interpersonal y una comunicación directa a nivel operativo, pero con deficiencias estructurales significativas en las dimensiones de motivación, reconocimiento, acompañamiento técnico y desarrollo del personal.

Tabla 1.

Comparación de percepciones entre personal activo y ex trabajadores

Dimensión analizada	Personal activo	Ex trabajadores
Comunicación con el jefe	Positiva y clara	Insuficiente e influyó en la renuncia
Apoyo y orientación	Mayoritariamente positivo	Percibido como escaso e inadecuado
Reconocimiento del desempeño	Moderadamente positivo	Ausente o insuficiente
Ambiente laboral	Generalmente agradable	Afectado por exceso de presión
Motivación generada por el liderazgo	Variable y ocasional	Insuficiente para motivar permanencia
Presión laboral	Presente pero manejable	Determinante en la decisión de renuncia

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior revela un patrón que va más allá de la simple diferencia entre quienes se quedaron y quienes se fueron. Lo que distingue a ambos grupos no es que hayan tenido experiencias radicalmente diferentes con el mismo liderazgo sino que desarrollaron diferentes umbrales de tolerancia ante las mismas deficiencias organizacionales. Este hallazgo es coherente con el modelo de March y Simon (2018), quienes explicaron que la rotación ocurre cuando la deseabilidad del movimiento supera la tolerancia individual del trabajador ante las condiciones existentes. Los trabajadores activos aún no han alcanzado ese umbral, pero esto no significa que estén plenamente satisfechos ni que su permanencia esté

garantizada indefinidamente si las condiciones de liderazgo no mejoran. La erosión del compromiso organizacional es un proceso gradual y acumulativo que puede avanzar silenciosamente hasta alcanzar un punto de quiebre que el liderazgo no anticipó porque no contaba con los mecanismos de detección temprana necesarios para identificarlo.

Desde la perspectiva de los modelos teóricos revisados en el marco teórico, el liderazgo de Casa USA presentó una distancia significativa respecto tanto al modelo transformacional de Bass y Riggio (2016) como al transaccional de Burns (2018). No inspiró ni motivó de manera sistemática como exige el primero, y tampoco estableció sistemas claros de recompensa y reconocimiento como requiere el segundo. Esta doble distancia no es una condena al liderazgo existente sino un diagnóstico preciso que identifica los puntos de intervención sobre los cuales las estrategias del tercer resultado deben actuar: fortalecer la inducción para reducir la rotación temprana, implementar el reconocimiento simbólico para compensar la ausencia de incentivos económicos adicionales, y establecer espacios formales de comunicación participativa para transformar la escucha existente en una práctica organizacional con consecuencias reales sobre el compromiso y la permanencia del personal de ventas en Casa USA.

5.3. Propuesta de estrategias de liderazgo participativo para reducir la rotación y favorecer la retención del personal de ventas en la tienda Casa USA

El tercer resultado de la presente investigación tuvo como propósito formular estrategias concretas y aplicables de liderazgo participativo orientadas a reducir la rotación del personal de ventas en la tienda Casa USA y favorecer la permanencia de los trabajadores dentro del establecimiento. Estas estrategias se elaboraron a partir de los hallazgos identificados en el segundo resultado, tomando como base las deficiencias del liderazgo actual documentadas mediante las encuestas, la entrevista y la observación directa, y fundamentándose en los modelos teóricos revisados en el primer resultado. La propuesta se estructuró en tres estrategias principales, cada una orientada a atender una de las dimensiones críticas del liderazgo identificadas como factores determinantes en la rotación del personal de ventas. Su diseño priorizó la viabilidad operativa y el bajo costo de implementación, reconociendo que Casa USA es un establecimiento pequeño con recursos limitados cuya encargada no cuenta con formación especializada en gestión del talento humano. La vinculación entre los

hallazgos del trabajo de campo y las estrategias propuestas puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Vinculación entre hallazgos, necesidades y estrategias propuestas

Hallazgo identificado	Necesidad detectada	Estrategia propuesta
Proceso de inducción limitado a tres días	Proceso formal de incorporación y acompañamiento del nuevo personal	Estrategia 1: Implementación de un proceso estructurado de inducción y acompañamiento
Ausencia de incentivos y reconocimiento formal	Mecanismos de motivación y valoración del desempeño	Estrategia 2: Programa de reconocimiento simbólico y motivación no económica
Falta de comunicación estructurada y retroalimentación	Espacios formales de comunicación participativa y desarrollo del equipo	Estrategia 3: Fortalecimiento de la comunicación y retroalimentación continua

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, cada estrategia respondió directamente a un hallazgo concreto identificado en el trabajo de campo, garantizando así la coherencia entre el diagnóstico realizado y las acciones propuestas. Chiavenato (2020) señaló que las estrategias de gestión del talento humano deben surgir del análisis profundo de la realidad organizacional y orientarse hacia la atención de las necesidades específicas del personal, lo que sustentó la pertinencia del enfoque adoptado en la presente propuesta.

5.3.1. Estrategia 1: Implementación de un proceso estructurado de inducción y acompañamiento

La primera estrategia respondió a la necesidad más urgente identificada en el diagnóstico de Casa USA: la ausencia de un proceso formal de incorporación del nuevo personal que garantice su adecuada adaptación técnica y organizacional al entorno de trabajo. Los hallazgos del segundo resultado evidenciaron que el período de prueba de tres días vigente en el establecimiento resultó claramente insuficiente para que los nuevos vendedores adquirieran los conocimientos técnicos sobre los productos informáticos comercializados y se adaptaran al ritmo y las exigencias del trabajo de ventas, constituyendo esta deficiencia una de las principales causas de la rotación temprana del personal. Ulloa et al. (2022) demostraron que el desarrollo de un proceso formal de incorporación reduce significativamente la rotación temprana, señalando que este proceso no debe limitarse a una inducción breve sino concebirse como un recorrido estructurado que contemple fases de

preparación, recepción, acompañamiento y seguimiento alineadas con la cultura organizacional. Chiavenato (2020) complementó esta perspectiva al señalar que una correcta incorporación permite que el trabajador internalice la cultura organizacional y desempeñe su rol con mayor efectividad, reduciendo la frustración y el sentimiento de abandono que frecuentemente caracteriza los primeros días de trabajo en entornos con alta complejidad técnica. Dessler (2020) añadió que los programas de inducción estructurados reducen la rotación temprana al generar en el nuevo empleado seguridad, confianza y sentido de pertenencia desde los primeros días de trabajo, evidenciando que el tiempo invertido en este proceso se recupera ampliamente a través de la mayor permanencia y productividad de los trabajadores que lo atraviesan. El objetivo de esta estrategia fue facilitar la adaptación del nuevo personal a la dinámica de trabajo de Casa USA mediante un proceso estructurado de incorporación y acompañamiento de quince días, fortaleciendo su confianza, sentido de pertenencia y competencias técnicas desde los primeros días de vinculación laboral. Para su implementación se propuso organizar el proceso en cuatro fases claramente definidas, cada una con responsables, actividades y plazos específicos.

Tabla 3.
Fases del proceso de incorporación y acompañamiento

Fase	Descripción	Responsable	Duración
Preparación	Organizar el espacio de trabajo, elaborar un manual básico de funciones y principales productos, y preparar los materiales necesarios para la bienvenida del nuevo empleado.	Encargada y personal de apoyo	1 día
Bienvenida y guía inicial	Presentación formal al equipo, recorrido por la tienda, explicación de normas básicas, políticas de atención al cliente y expectativas del puesto.	Encargada	1 día
Capacitación técnica y mentoría	Entrenamiento práctico sobre productos tecnológicos, características, precios y atención al cliente, con acompañamiento permanente de un vendedor experimentado designado como tutor.	Encargada y mentor designado	10 días
Evaluación y seguimiento	Retroalimentación semanal sobre el desempeño del nuevo empleado, identificación de dificultades y refuerzo de los aspectos débiles detectados durante el período de adaptación.	Encargada	3 días

Fuente: Elaboración propia

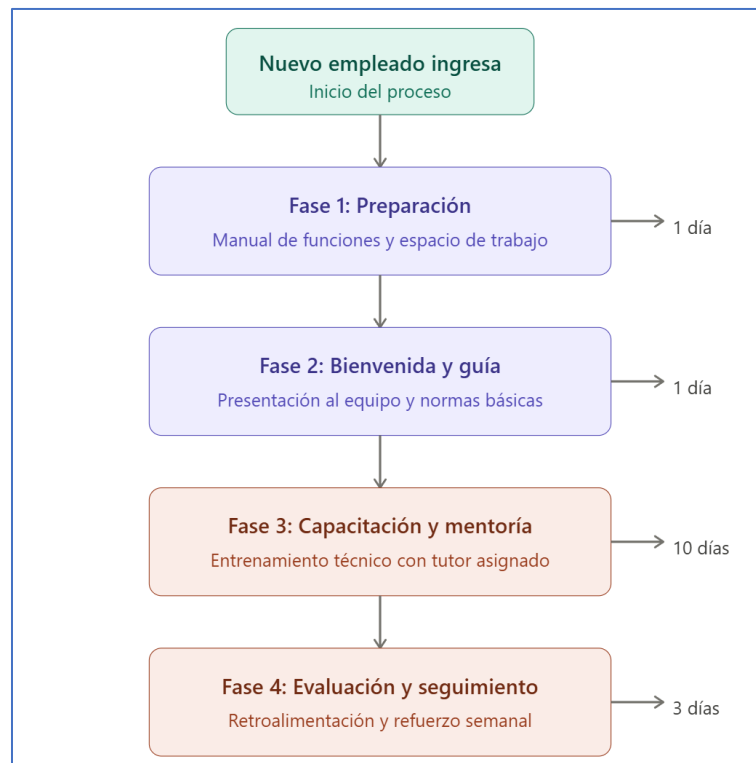


Figura 11. Flujo del proceso de incorporación y acompañamiento
Fuente: Elaboración propia

El proceso de incorporación propuesto contempló un recorrido secuencial y progresivo que garantizó la preparación técnica y relacional del nuevo empleado antes de someterlo a las exigencias plenas del trabajo de ventas. Hersey y Blanchard (2016) sostuvieron que durante las primeras semanas de trabajo el nuevo empleado requiere un estilo de liderazgo altamente directivo y de apoyo que le proporcione la orientación y la seguridad necesarias para desarrollar sus competencias con confianza. La designación de un mentor entre los vendedores más experimentados constituyó un mecanismo adicional de acompañamiento que distribuyó la responsabilidad del proceso de incorporación entre el equipo, fortaleciendo al mismo tiempo los vínculos interpersonales y la cohesión grupal dentro del establecimiento.

Un aspecto fundamental de esta estrategia es que su éxito no depende exclusivamente de la encargada sino también del vendedor designado como mentor. Por ello es importante que la mentoría sea reconocida explícitamente dentro del programa de reconocimiento simbólico propuesto en la segunda estrategia, generando así un incentivo concreto para que el mentor asuma su rol con compromiso y responsabilidad. Esta interdependencia entre las tres

estrategias propuestas no es una debilidad sino una fortaleza del diseño: las estrategias se refuerzan mutuamente y su implementación conjunta genera un impacto organizacional mayor que su aplicación aislada.

5.3.2. Estrategia 2: Programa de reconocimiento simbólico y motivación no económica

La segunda estrategia respondió a la ausencia de mecanismos formales de reconocimiento e incentivos identificada como uno de los factores más determinantes en la desmotivación y rotación del personal de Casa USA. Los hallazgos del segundo resultado evidenciaron que si bien los trabajadores percibieron un trato respetuoso por parte de la encargada, no existió ningún sistema formal de valoración del desempeño individual que fortaleciera la motivación intrínseca de los vendedores, generando progresivamente un sentimiento de invisibilidad organizacional que contribuyó a debilitar su compromiso con el establecimiento.

Robbins y Judge (2019) señalaron que el reconocimiento es uno de los factores más poderosos para fortalecer la satisfacción y el compromiso laboral, ya que cuando el trabajador percibe que su esfuerzo es valorado de manera explícita y visible desarrolla actitudes positivas hacia su líder y la organización que se traducen directamente en mayor permanencia y menor intención de abandono. Guardia (2018) identificó que la falta de reconocimiento constituyó una de las principales causas de rotación en el contexto boliviano, especialmente en entornos con alta presión laboral donde los trabajadores necesitaron compensaciones simbólicas que validaran su esfuerzo cotidiano ante la ausencia de incentivos económicos adicionales. Bass y Riggio (2016) destacaron que la consideración individualizada, entendida como la atención personalizada a las necesidades y logros de cada colaborador, constituyó una de las dimensiones más importantes del liderazgo orientado a la retención del talento, ya que generó en los trabajadores la percepción de ser vistos y valorados como personas antes que como simples ejecutores de tareas.

El objetivo de esta estrategia fue promover la satisfacción y retención del personal a través de incentivos simbólicos y mecanismos de reconocimiento que fomentaran un ambiente laboral positivo sin requerir recursos económicos adicionales significativos. Para su implementación se propusieron cuatro acciones concretas y viables dentro del contexto operativo de Casa USA..

Tabla 4.
Acciones del programa de reconocimiento simbólico

Actividad	Descripción	Frecuencia	Responsable
Vendedor destacado del mes	Selección del trabajador más destacado por actitud, puntualidad y desempeño, con exhibición de su fotografía y logros en un cartel visible dentro del establecimiento.	Mensual	Encargada
Reconocimiento en reuniones	Mención pública de los trabajadores que cumplieron metas o demostraron compromiso durante la semana, generando un ambiente de valoración colectiva.	Semanal	Encargada
Cartel de logros	Registro visible de las metas cumplidas por cada vendedor durante el mes, fomentando la motivación y la sana competencia dentro del equipo.	Permanente	Encargada
Permisos rotativos	Breves permisos o descansos adicionales como reconocimiento para los trabajadores que alcanzaron sus objetivos semanales de desempeño.	Semanal	Encargada

Fuente: Elaboración propia

Los mecanismos de reconocimiento propuestos se caracterizaron por su simplicidad, visibilidad y aplicabilidad inmediata dentro del contexto operativo de Casa USA, sin requerir inversiones económicas significativas ni modificaciones estructurales en la gestión del establecimiento. Daft (2015) señaló que un liderazgo que promueve el reconocimiento y la retroalimentación constante mejora significativamente el desempeño individual y colectivo de los equipos, evidenciando que las acciones de valoración del personal, por sencillas que sean, tienen un impacto directo y medible en la motivación y la permanencia de los trabajadores cuando se ejercen de manera sistemática y consistente.

La exhibición pública de los logros individuales dentro del establecimiento, a través del cartel del vendedor destacado y el registro de metas cumplidas, constituyó además una herramienta de comunicación interna que reforzó los valores de esfuerzo, compromiso y excelencia dentro del equipo de ventas, contribuyendo a la construcción de una cultura organizacional más cohesionada y orientada al reconocimiento mutuo. Es importante señalar que para que esta estrategia genere los efectos esperados, los criterios de selección del vendedor destacado deben ser explícitos, objetivos y conocidos por todos los trabajadores desde el inicio del programa, garantizando así que el reconocimiento sea percibido como justo y legítimo por todo el equipo.



Figura 12. Modelo de cartel vendedor destacado del mes
Fuente: Elaboración propia

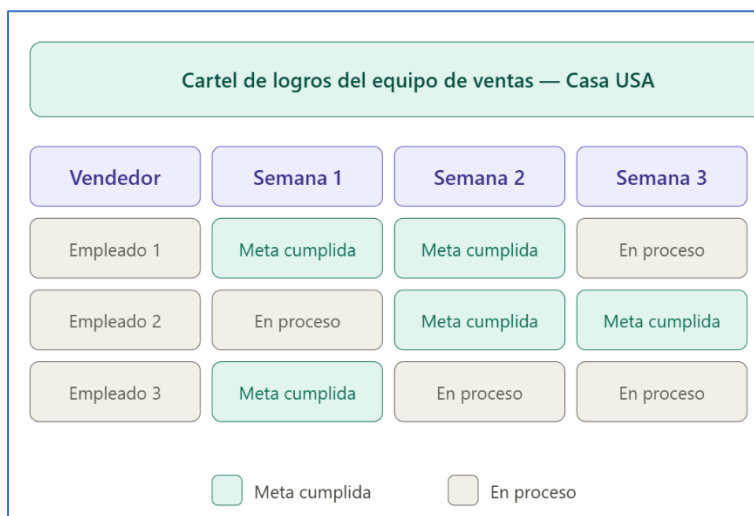


Figura 13. Modelo de cartel de logros del equipo
Fuente: Elaboración propia

5.3.3. Estrategia 3: Fortalecimiento de la comunicación y retroalimentación continua

La tercera estrategia respondió a la necesidad de establecer espacios formales y estructurados de comunicación participativa dentro de Casa USA, orientados a fortalecer el vínculo entre la encargada y su equipo de ventas, identificar dificultades a tiempo y generar un clima de confianza y colaboración que favoreciera la permanencia del personal. Los hallazgos del segundo resultado evidenciaron que si bien existió una comunicación directa a nivel operativo, esta no fue aprovechada como herramienta de motivación, desarrollo ni retroalimentación, limitando su potencial para generar compromiso y sentido de pertenencia entre los trabajadores.

Tian et al. (2020) demostraron que la comunicación efectiva y la retroalimentación constante fortalecen la confianza entre líderes y colaboradores, incrementando el compromiso y reduciendo la intención de abandonar la organización. Chiavenato (2020) añadió que la retroalimentación oportuna constituye una herramienta indispensable del liderazgo participativo porque permite corregir errores sin deteriorar la relación laboral, generando al mismo tiempo espacios de aprendizaje y desarrollo que fortalecen las competencias del personal y su vínculo con la organización. Northouse (2018) complementó esta perspectiva al señalar que los líderes que dominan la comunicación asertiva y la retroalimentación constructiva logran construir relaciones de confianza y compromiso con sus equipos, generando un ambiente organizacional donde los trabajadores se sienten escuchados, valorados y orientados hacia objetivos comunes.

El objetivo de esta estrategia fue mejorar la cohesión y el compromiso del equipo de ventas mediante la implementación de reuniones semanales estructuradas de comunicación y retroalimentación, fortaleciendo el liderazgo participativo de la encargada y generando espacios formales de diálogo, aprendizaje y planificación dentro del establecimiento. Para su implementación se propuso un formato de reunión semanal breve, planificada y participativa con una duración aproximada de cuarenta minutos, organizada en cuatro momentos claramente definidos.

Tabla 5.
Estructura de las reuniones semanales de comunicación y retroalimentación

Momento	Propósito	Tiempo estimado	Dinámica
Revisión de logros y dificultades	Analizar los resultados de la semana, reconocer los esfuerzos individuales y colectivos e identificar las principales dificultades enfrentadas.	10 minutos	Conversatorio breve y participativo
Sugerencias del equipo	Recoger ideas, propuestas o inquietudes de los trabajadores sobre el funcionamiento del establecimiento y las condiciones de trabajo.	10 minutos	Lluvia de ideas
Capacitación breve	Formación corta sobre atención al cliente, características de nuevos productos, ventas o resolución de situaciones difíciles con clientes.	10 minutos	Ejemplos prácticos y simulaciones
Planificación de la semana	Fijar las metas concretas de la semana siguiente, distribuir tareas y acordar compromisos individuales y colectivos de desempeño.	10 minutos	Acuerdos participativos

Fuente: Elaboración propia

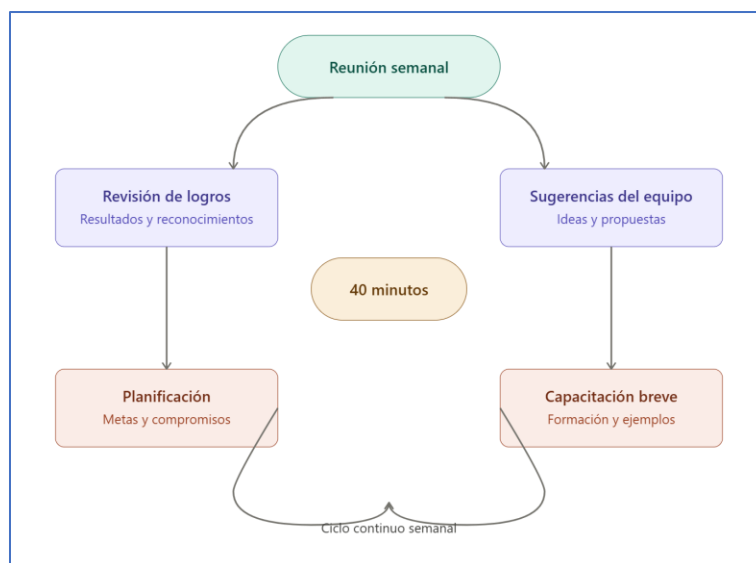


Figura 14. Ciclo de comunicación y retroalimentación participativa
Fuente: Elaboración propia

El ciclo de comunicación propuesto se organizó de manera circular y continua, garantizando que cada semana se revisaran los resultados anteriores, se recogieran las perspectivas del equipo, se fortalecieran las competencias del personal y se planificaran las acciones futuras de manera participativa. Robbins y Judge (2019) destacaron que el liderazgo participativo requiere de la generación de espacios donde los colaboradores puedan expresar sus ideas, proponer mejoras y sentirse parte activa del proceso organizacional, lo que fortalece el

compromiso y reduce la intención de abandono al incrementar el sentido de pertenencia y la identificación del trabajador con los objetivos de la organización.

La implementación de estas reuniones semanales en Casa USA representó una transformación cualitativa en el estilo de liderazgo ejercido por la encargada, transitando desde un modelo reactivo y operativo hacia uno más participativo y orientado al desarrollo humano del equipo de ventas. Esta transformación no requirió grandes cambios estructurales sino principalmente la voluntad y el compromiso de la encargada para destinar cuarenta minutos semanales a construir el tipo de vínculo organizacional que los modelos teóricos revisados identifican como el factor más determinante en la retención del personal. Para que esta estrategia sea efectiva es fundamental que las reuniones se realicen en un día y horario fijo semanal que coincida con el período de menor afluencia de clientes, protegiendo así el espacio de comunicación de las presiones operativas del negocio y garantizando su continuidad a lo largo del tiempo.

5.3.4. Plan de implementación de las estrategias propuestas

La viabilidad y efectividad de las estrategias propuestas dependió de una planificación cuidadosa que contemplara los recursos necesarios, los responsables de cada acción, los plazos de implementación, los posibles riesgos y los indicadores que permitieran evaluar el impacto de las intervenciones sobre la rotación y la satisfacción del personal de ventas en Casa USA.

La secuencia de implementación propuesta respondió a una lógica organizacional deliberada. Se recomendó iniciar con la Estrategia 3 de comunicación y retroalimentación en la primera semana porque genera las condiciones relacionales y de confianza necesarias para que las demás estrategias puedan implementarse en un ambiente de mayor apertura y participación. La Estrategia 2 de reconocimiento simbólico se implementaría en la segunda semana, aprovechando el espacio de las reuniones semanales ya establecidas para integrar el reconocimiento como parte natural de la dinámica del equipo. Finalmente, la Estrategia 1 de incorporación y acompañamiento se activaría a partir del primer mes, coincidiendo con el ingreso de nuevos empleados al establecimiento y beneficiándose del clima de mayor confianza y comunicación ya construido por las dos estrategias anteriores.

Tabla 6.
Plan de implementación de las estrategias propuestas

Estrategia	Actividades principales	Responsable	Plazo	Recursos necesarios	Indicador de evaluación
Estrategia 1: Proceso de incorporación y acompañamiento	Elaboración del manual de funciones y productos, designación del mentor, implementación de las cuatro fases del proceso.	Encargada y mentor designado	Primer mes de implementación	Tiempo de la encargada, materiales de papelería, conocimiento técnico del mentor	Reducción de la rotación en los primeros tres meses de trabajo
Estrategia 2: Reconocimiento simbólico	Diseño e instalación del cartel de logros y vendedor destacado, implementación de reconocimientos en reuniones y permisos rotativos.	Encargada	Segunda semana de implementación	Materiales de papelería, fotografías, espacio visible en la tienda	Mejora en los niveles de motivación y satisfacción del personal
Estrategia 3: Comunicación y retroalimentación	Planificación y realización de reuniones semanales estructuradas con los cuatro momentos propuestos.	Encargada	Primera semana de implementación	Tiempo del equipo, espacio de reunión, agenda semanal	Mejora en la comunicación interna y reducción de conflictos laborales

Fuente: Elaboración propia

• **Análisis de riesgos, causas y consecuencias de la implementación**

La implementación de las tres estrategias propuestas no está exenta de riesgos que deben identificarse y atenderse anticipadamente para garantizar su efectividad. El análisis de estos riesgos permite comprender no solo qué podría salir mal sino también por qué ocurriría y qué consecuencias tendría sobre la rotación del personal si no se interviene oportunamente.

El riesgo más significativo y transversal a las tres estrategias es la resistencia de la encargada al cambio en sus prácticas de liderazgo. Su causa radica en que el liderazgo empírico y reactivo identificado en el diagnóstico es un estilo consolidado a lo largo del tiempo que la encargada no percibe como problemático, dado que atribuye la rotación principalmente a las limitaciones de los trabajadores y no a las deficiencias de su gestión. Si este riesgo no se

atiende, la consecuencia más probable es que las estrategias se implementen de manera superficial y temporal durante las primeras semanas para luego abandonarse gradualmente ante las presiones operativas del negocio, perpetuando el ciclo de rotación sin ninguna mejora real en las condiciones de liderazgo del establecimiento. Para mitigar este riesgo se recomienda que el propietario de Casa USA socialice los resultados de esta investigación con la encargada antes de iniciar la implementación, generando un proceso de sensibilización que le permita reconocer la relación entre sus prácticas de liderazgo y la rotación observada y desarrollar el compromiso genuino necesario para sostener el cambio a lo largo del tiempo.

Un segundo riesgo identificado es la sobrecarga operativa durante los períodos de alta demanda comercial, que puede llevar a la cancelación o postergación de las reuniones semanales y las actividades de reconocimiento cuando el ritmo del negocio se intensifica. La causa de este riesgo es estructural: en un establecimiento con un equipo reducido de vendedores, cualquier actividad que reste tiempo a la atención del cliente es percibida como un costo operativo inmediato cuyo beneficio organizacional no es visible a corto plazo. Sin embargo, las consecuencias de ceder ante esta presión son igualmente estructurales: si las reuniones se cancelan con frecuencia y el reconocimiento se ejerce solo cuando las condiciones operativas lo permiten, los trabajadores perciben que su desarrollo y bienestar son secundarios respecto a las necesidades del negocio, lo que deteriora progresivamente su compromiso y alimenta el proceso cognitivo de abandono descrito por Mobley (2016). Para mitigar este riesgo se recomienda establecer un día y horario fijo semanal para las reuniones que coincida con el período de menor afluencia de clientes, y tratar ese espacio como una obligación organizacional no negociable, equivalente en importancia a cualquier otra actividad operativa del establecimiento.

Un tercer riesgo es la percepción de injusticia en el programa de reconocimiento simbólico si los criterios de selección del vendedor destacado no son suficientemente claros y transparentes para todo el equipo. La causa de este riesgo radica en la naturaleza subjetiva que puede adquirir cualquier sistema de reconocimiento cuando sus criterios no están explícitamente definidos y comunicados desde el inicio, generando interpretaciones diversas sobre qué comportamientos y resultados son valorados por la organización. Si este riesgo se materializa, la consecuencia no sería solo la ineffectividad del programa sino un efecto

contrario al buscado: el reconocimiento percibido como injusto genera resentimiento, tensiones interpersonales y deterioro del clima organizacional, que son precisamente las condiciones que la estrategia busca eliminar. Robbins y Judge (2019) señalaron que el reconocimiento solo tiene un impacto positivo sobre la motivación y la permanencia cuando es percibido como justo y merecido por quienes lo reciben y por quienes no lo reciben, lo que implica que la transparencia en los criterios no es un detalle secundario sino una condición indispensable para la efectividad del programa.

Un cuarto riesgo específico de la Estrategia 1 es la dificultad para sostener el proceso de mentoría cuando el vendedor designado como tutor enfrenta simultáneamente las exigencias de su propio trabajo de ventas. La causa de este riesgo es la tensión entre las responsabilidades ordinarias del mentor y las adicionales que implica acompañar al nuevo empleado durante diez días, tensión que puede generar frustración si no existe un reconocimiento explícito por ese esfuerzo adicional. La consecuencia más directa de no atender este riesgo es que la mentoría se convierta en una tarea superficial y apresurada que no cumple su propósito de orientación técnica, reproduciendo en la práctica las mismas deficiencias del proceso de inducción actual. Para mitigar este riesgo se recomienda que la encargada reconozca públicamente el rol del mentor dentro de las reuniones semanales y lo incluya de manera explícita en el programa de reconocimiento simbólico, generando un incentivo concreto y visible que compense el esfuerzo adicional requerido.

Finalmente, el riesgo más importante desde una perspectiva estratégica es la implementación aislada de una sola estrategia sin las demás. Las tres estrategias propuestas fueron diseñadas como un sistema interdependiente donde cada una potencia el efecto de las otras: la comunicación participativa crea el contexto para que el reconocimiento sea genuino; el reconocimiento fortalece la motivación necesaria para que la inducción sea efectiva; y la inducción estructurada genera el conocimiento técnico que permite al nuevo empleado participar con confianza en las reuniones y aspirar al reconocimiento de sus logros. Si solo se implementa una o dos de las estrategias, los resultados serán parciales e insuficientes para interrumpir el ciclo de rotación de manera sostenida. Al-Suraihi et al. (2021) demostraron que las organizaciones que reducen significativamente su rotación no lo hacen con intervenciones aisladas sino con sistemas integrados de gestión del talento humano que

actúan simultáneamente sobre múltiples dimensiones del liderazgo y el clima organizacional, lo que sustenta la necesidad de implementar las tres estrategias de manera conjunta y secuencial para maximizar su impacto sobre la estabilidad del equipo de ventas en Casa USA.

La evaluación del impacto global de las tres estrategias deberá realizarse mediante la aplicación de encuestas breves de satisfacción laboral al personal de ventas cada tres meses durante el primer año de implementación, comparando los resultados con los obtenidos en el diagnóstico inicial. Los indicadores principales de evaluación serán la tasa de rotación del personal durante los primeros tres meses de trabajo, el nivel de motivación y satisfacción del equipo medido trimestralmente, y la regularidad en la realización de las reuniones semanales de comunicación. Chiavenato (2021) señaló que la evaluación continua de las prácticas de gestión del talento humano permite identificar con oportunidad las áreas de mejora y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos, garantizando un proceso de mejora continua que fortalezca progresivamente el liderazgo y la estabilidad organizacional de la tienda Casa USA.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1. Conclusiones

La revisión bibliográfica y documental realizada permitió establecer con solidez que el liderazgo organizacional constituye el factor interno más determinante en la estabilidad y retención del personal dentro de las organizaciones comerciales. Los modelos de liderazgo transformacional de Bass y Riggio (2016), situacional de Hersey y Blanchard (2016) y transaccional de Burns (2018) demostraron de manera convergente que los estilos de liderazgo participativos y empáticos generan mayores niveles de compromiso, satisfacción y permanencia entre los trabajadores, mientras que los estilos reactivos o indiferentes producen desmotivación, comunicación deficiente y alta rotación. Los modelos de rotación de Mobley (2016) y March y Simon (2018) complementaron esta perspectiva al demostrar que la decisión de abandonar una organización es el resultado de un proceso cognitivo gradual desencadenado por la insatisfacción laboral acumulada, siendo el liderazgo y el clima organizacional los factores que más frecuentemente inician y sostienen dicho proceso. Esta base teórica no solo fundamentó el análisis realizado sino que anticipó con precisión los

hallazgos del trabajo de campo, evidenciando que los patrones de rotación asociados al liderazgo deficiente se reproducen de manera consistente independientemente del contexto geográfico o sectorial en que se manifiesten.

El diagnóstico del estilo de liderazgo ejercido en Casa USA reveló una realidad organizacional caracterizada por una paradoja significativa: la encargada demostró fortalezas interpersonales genuinas y reconocidas de manera unánime por todos los trabajadores, pero estas fortalezas no fueron suficientes para retener al personal porque el liderazgo careció de las dimensiones estructurales que los modelos teóricos identifican como condiciones necesarias para generar compromiso duradero. El trato respetuoso existió pero no fue acompañado de reconocimiento formal; la comunicación fue clara pero no fue participativa; la disposición al diálogo fue real pero no se tradujo en acciones de desarrollo del personal. Esta brecha entre las fortalezas interpersonales del liderazgo y sus deficiencias estructurales explica por qué la rotación fue frecuente y persistente a pesar de que los trabajadores no describieron a la encargada como una líder autoritaria o irrespetuosa. La presión laboral sostenida durante los momentos de alta demanda, la ausencia de reconocimiento formal y la insuficiencia del proceso de inducción constituyeron los factores más determinantes en la desertión, confirmando que la rotación en Casa USA no respondió a causas externas sino a deficiencias internas concretas y corregibles en las prácticas de liderazgo del establecimiento.

Las tres estrategias de liderazgo participativo formuladas en esta investigación representaron intervenciones viables, de bajo costo y con potencial impacto directo sobre las causas identificadas de la rotación. El proceso estructurado de incorporación y acompañamiento de quince días atendió la causa más inmediata de la rotación temprana: la frustración del nuevo empleado ante la falta de orientación técnica en un puesto de alta complejidad. El programa de reconocimiento simbólico respondió a la necesidad más profunda identificada entre los trabajadores: sentir que su esfuerzo cotidiano es visible y valorado por la organización de manera explícita y consistente. Las reuniones semanales de comunicación y retroalimentación abordaron la dimensión más transversal del problema: transformar una comunicación operativa existente en una herramienta participativa que genere compromiso, desarrollo y sentido de pertenencia dentro del equipo de ventas. La interdependencia entre las tres estrategias es su mayor fortaleza: implementadas de manera conjunta y secuencial,

actúan simultáneamente sobre las múltiples dimensiones del liderazgo que la investigación identificó como responsables de la inestabilidad del personal, generando condiciones organizacionales que ninguna de ellas podría crear de manera aislada.

6.2. Recomendaciones

6.2. Recomendaciones

Se recomendó a la encargada de la tienda Casa USA iniciar la implementación de las estrategias propuestas comenzando por las reuniones semanales de comunicación y retroalimentación, dado que estas generan las condiciones relacionales y de confianza necesarias para que las demás intervenciones puedan desarrollarse en un ambiente de mayor apertura y participación. Establecer un día y horario fijo semanal para estas reuniones, en el período de menor afluencia de clientes, es una condición indispensable para garantizar su continuidad ante las presiones operativas del negocio. El formato propuesto de cuarenta minutos organizados en cuatro momentos no representa una carga adicional significativa sino una inversión de tiempo cuyo retorno en términos de compromiso y permanencia del personal supera ampliamente el costo de realizarla.

Se recomendó también implementar el programa de reconocimiento simbólico desde la segunda semana, estableciendo desde el inicio criterios explícitos, objetivos y conocidos por todos los trabajadores para la selección del vendedor destacado del mes. La transparencia en estos criterios no es un detalle secundario sino una condición indispensable para que el reconocimiento sea percibido como justo y legítimo por todo el equipo. Un reconocimiento percibido como arbitrario genera resentimiento antes que motivación, por lo que comunicar claramente qué comportamientos y resultados serán valorados es tan importante como el reconocimiento mismo.

Se recomendó al propietario de Casa USA socializar los resultados de la presente investigación con la encargada del establecimiento antes de iniciar cualquier proceso de implementación, con el propósito de sensibilizarla sobre la relación entre sus prácticas de liderazgo y la rotación observada. Este proceso de sensibilización es el paso más importante de todos porque ninguna estrategia de mejora puede sostenerse sin el compromiso genuino de quien debe implementarla. La encargada demostró fortalezas interpersonales reales que

constituyen una base positiva para el cambio; lo que necesita no es una transformación radical de su personalidad sino herramientas concretas y estructuradas que le permitan convertir esas fortalezas en prácticas sistemáticas de liderazgo con impacto real sobre la permanencia del personal.

Se recomendó formalizar el proceso de incorporación y acompañamiento a partir del primer mes de implementación, elaborando el manual básico de funciones y productos antes de que ingrese el próximo nuevo empleado y designando con anticipación al vendedor más experimentado como mentor. Es fundamental que este rol sea reconocido públicamente dentro de las reuniones semanales y que el mentor reciba un reconocimiento explícito dentro del programa de valoración del desempeño, generando así el incentivo necesario para que asuma su responsabilidad con compromiso y no como una carga adicional a sus funciones ordinarias.

Se recomendó realizar evaluaciones periódicas del clima laboral y la satisfacción del personal mediante encuestas breves y anónimas cada tres meses, con el propósito de monitorear el impacto de las estrategias implementadas e identificar nuevas áreas de mejora antes de que se conviertan en causas de rotación. Esta práctica de evaluación continua permitirá a la encargada tomar decisiones de gestión fundamentadas en evidencia real antes que en percepciones subjetivas, fortaleciendo progresivamente la calidad del liderazgo y la estabilidad organizacional del establecimiento.

Finalmente, se recomendó que los resultados y estrategias propuestas en la presente investigación sean considerados como referencia por otros pequeños empresarios y encargados de establecimientos comerciales de la ciudad de Cobija que enfrenten problemáticas similares de rotación del personal de ventas. La realidad organizacional documentada en Casa USA no es excepcional sino representativa de un patrón ampliamente extendido en el comercio minorista local, y las intervenciones propuestas, por su viabilidad y bajo costo, pueden adaptarse con relativa facilidad a contextos organizacionales similares, contribuyendo así a fortalecer una cultura de liderazgo más participativa, motivadora y orientada al bienestar de los trabajadores en el tejido empresarial del departamento de Pando.

7. APOORTE CIENTÍFICO Y SOCIAL DE LA INVESTIGACION

7.1. Aporte científico

La presente investigación constituyó un aporte al conocimiento académico sobre liderazgo organizacional y rotación laboral al aplicar y contrastar teorías y modelos teóricos contemporáneos en el contexto específico de una pequeña empresa comercial del departamento de Pando, región que ha recibido escasa atención investigativa en el ámbito de la gestión del talento humano. La integración de los modelos de liderazgo transformacional de Bass y Riggio (2016), situacional de Hersey y Blanchard (2016) y transaccional de Burns (2018), junto con los modelos de rotación de Mobley (2016) y March y Simon (2018), permitió construir un marco teórico robusto y coherente que articuló las principales perspectivas sobre la relación entre el estilo de liderazgo y la permanencia o deserción del personal. La construcción del modelo conceptual integrador desarrollado en la subsección 4.1.21 representó en sí mismo un aporte teórico, al sintetizar en una cadena causal explícita las relaciones entre los veinte conceptos revisados y evidenciar los puntos de intervención más efectivos para reducir la rotación en organizaciones de pequeña escala. Desde el punto de vista metodológico, la investigación demostró la pertinencia y aplicabilidad del diseño mixto con predominancia cuantitativa en contextos de población reducida como los que caracterizan a la mayoría de las pequeñas empresas comerciales del departamento de Pando. La combinación de encuestas estructuradas con escala de frecuencia Likert, entrevista semiestructurada y observación directa permitió obtener una visión multidimensional del fenómeno estudiado, triangulando información de distintas fuentes y fortaleciendo la validez de los resultados. Un aporte metodológico particularmente relevante fue la estrategia de comparar las percepciones del personal activo con las de los ex trabajadores mediante instrumentos diferenciados, lo que permitió identificar con mayor precisión los factores del liderazgo más determinantes en la deserción antes que en la permanencia, perspectiva que los estudios que solo consultan al personal activo no pueden capturar. Este diseño puede ser replicado en futuras investigaciones sobre liderazgo y rotación laboral en organizaciones de similares características dentro de la región amazónica boliviana. La investigación generó además evidencia empírica sobre la relación entre el estilo de liderazgo y la rotación laboral en el contexto específico del comercio minorista de Cobija, contribuyendo a ampliar el cuerpo de conocimiento existente sobre esta problemática en ciudades intermedias y

departamentos con escasa producción académica en el área de administración y gestión empresarial. Los hallazgos confirmaron que los patrones identificados en investigaciones internacionales y nacionales sobre la influencia del liderazgo en la rotación del personal se reprodujeron con notable similitud en el contexto de Casa USA, lo que sugirió que las teorías y modelos revisados tienen validez explicativa más allá de los contextos geográficos y organizacionales en los que fueron originalmente desarrollados. Esta contribución resultó especialmente relevante para la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad Amazónica de Pando, ya que amplió la base de investigaciones aplicadas sobre gestión estratégica privada y fortalecimiento empresarial en el entorno local, alineándose directamente con los objetivos de la línea de investigación institucional en la que se enmarcó el estudio.

7.2. Aporte social

Desde una perspectiva social, la investigación promovió una reflexión profunda sobre la importancia del liderazgo humano y participativo dentro de las organizaciones comerciales locales, reconociendo que las prácticas de gestión del talento humano tienen un impacto directo no solo en la productividad del negocio sino también en el bienestar personal y profesional de los trabajadores que forman parte de él. En Casa USA, los trabajadores del área de ventas fueron en su mayoría jóvenes en sus primeras experiencias laborales, cuya estabilidad y desarrollo profesional dependieron en gran medida de las condiciones de trabajo y las prácticas de liderazgo ejercidas dentro del establecimiento. Para estos trabajadores, una experiencia laboral marcada por la presión sostenida, la ausencia de reconocimiento y la falta de acompañamiento no solo genera insatisfacción inmediata sino que puede moldear de manera negativa su percepción sobre el trabajo y sus expectativas sobre lo que una organización puede ofrecerles, con consecuencias que trascienden el empleo específico en Casa USA y afectan su trayectoria laboral futura.

La investigación visibilizó además la problemática de la rotación laboral en las pequeñas empresas comerciales de Cobija como un fenómeno que trasciende el ámbito individual de cada establecimiento para convertirse en una cuestión de desarrollo económico y social local. La alta rotación del personal de ventas no solo afectó la productividad y competitividad de los negocios sino también la estabilidad económica de los trabajadores y sus familias, quienes

se vieron obligados a enfrentar períodos de desempleo o subempleo como consecuencia de condiciones laborales que el liderazgo pudo haber mejorado sin grandes inversiones económicas. En este sentido, fortalecer el liderazgo en las pequeñas empresas comerciales no es únicamente una estrategia de gestión empresarial sino una contribución concreta al bienestar de las familias y las comunidades que dependen de esos empleos para su sustento cotidiano.

Los resultados y estrategias propuestas en la presente investigación tienen el potencial de ser adoptados por otros pequeños empresarios y encargados de establecimientos comerciales de la ciudad de Cobija y del departamento de Pando que enfrenten problemáticas similares de rotación del personal, contribuyendo así a la difusión de una cultura organizacional más justa, participativa y orientada al bienestar de los trabajadores en el tejido empresarial local. La socialización de estos hallazgos a través de la Universidad Amazónica de Pando representa una oportunidad concreta para que el conocimiento generado en el ámbito académico se traduzca en herramientas prácticas de gestión accesibles para la comunidad empresarial local, fortaleciendo el vínculo entre la institución universitaria y el entorno productivo del departamento y contribuyendo al desarrollo integral de la región amazónica boliviana.

REFERENCIAS

- Al-Suraihi, W., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H., e Ibrahim, I. (2021). Rotación de personal: definición, importancia y factores que influyen en la retención del talento humano en las organizaciones. *Revista Europea de Gestión e Investigación Empresarial*, 6(3). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (2016). *Liderazgo de rango completo: Manual para el cuestionario multifactorial de liderazgo*. Mind Garden.
- Bartra, K., Castillo, M., y Roman, L. (2023). *Influencia del comportamiento del líder en el desempeño de los colaboradores administrativos de los supermercados en Lima Metropolitana, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621735>
- Bass, B. M., y Riggio, R. E. (2016). *Liderazgo transformacional* (2da ed.). Psychology Press.
- Burns, J. M. (2018). *Liderazgo*. Harper and Row.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5ta ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano*. Independently Published.
- Daft, R. L. (2015). *El nuevo paradigma del liderazgo* (3ra ed.). Cengage Learning.
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (16ta ed.). Pearson Educación.
- Guardia, A. A. (2018). *Causas de la rotación de personal de cajas en la Agencia Ceja del Banco Unión S.A., Regional La Paz* [Tesis de licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés]. Recuperado de <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/22751>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta ed.). McGraw Hill.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Hersey, P., y Blanchard, K. H. (2016). *Gestión del comportamiento organizacional: Utilización de los recursos humanos* (10ma ed.). Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística. (2022). *Información empresarial de Bolivia: Empresas activas por actividad económica*. Recuperado de <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/industria-manufacturera-y-comercio/mypes-introduccion>
- March, J. G., y Simon, H. A. (2018). *Organizaciones* (3ra ed.). Trillas.
- Mobley, W. H. (2016). *Rotación de empleados: Causas, consecuencias y control*. Addison-Wesley.
- Northouse, P. G. (2018). *Liderazgo: Teoría y práctica* (8va ed.). SAGE Publications.
- Pandey, P., y Pandey, M. M. (2015). *Métodos de investigación en ciencias sociales y del comportamiento*. Archers and Elevators Publishing House.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18va ed.). Pearson Educación.
- Simon, H. A. (2017). *El comportamiento administrativo: Estudio de los procesos de toma de decisiones en la organización administrativa* (4ta ed.). Aguilar.
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., y Khan, M. S. (2020). El impacto del liderazgo transformacional en la retención de empleados: Mediación y moderación a través del comportamiento de ciudadanía organizacional y la comunicación. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>

Ulloa, Y. V., Olivares, E., y Flores, A. R. (2022). El onboarding y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de empresas comercializadoras de productos de consumo masivo. *Impulso*, 2(3). <https://doi.org/10.59659/impulso.v.2i3.14>

Work Institute. (2023). *Informe de retención 2023: El futuro de la retención del talento en las organizaciones*. Recuperado de <https://workinstitute.com/retention-report>

ANEXOS

Anexo. 1. Ficha bibliográfica

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL
DIPLOMADO EN GESTIÓN Y LIDERAZGO EMPRESARIAL

La presente ficha bibliográfica fue utilizada para registrar y organizar de manera sistemática las fuentes académicas consultadas durante la revisión bibliográfica y documental realizada en el primer resultado de la investigación. Su uso garantizó un manejo ordenado y riguroso de la información teórica empleada a lo largo del estudio.

N°	Autor/es	Año	Título de la obra	Editorial	Ciudad	Páginas consultadas	Conceptos clave extraídos
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Anexo. 2. Guía de observación directa

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL DIPLOMADO EN GESTIÓN Y LIDERAZGO EMPRESARIAL

La presente guía de observación fue utilizada para registrar de manera estructurada las dinámicas laborales, las condiciones del ambiente de trabajo y las prácticas de liderazgo identificadas dentro de la tienda Casa USA durante las visitas realizadas al establecimiento en el período de estudio.

Fecha de observación: _____ Lugar: Tienda Casa USA, Cobija, Pando

Observador: _____ Hora de inicio: _____ Hora de finalización:

N°	Aspecto observado	Descripción de lo observado	Observaciones adicionales
1	Estilo de comunicación entre la encargada y el personal		
2	Nivel de motivación visible en los trabajadores durante la jornada laboral		
3	Existencia de mecanismos de reconocimiento o incentivos al personal		
4	Condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo		
5	Nivel de presión laboral durante los momentos de alta afluencia de clientes		
6	Relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de ventas		
7	Forma en que la encargada resuelve conflictos o dificultades del personal		
8	Existencia de procesos formales de orientación para nuevos empleados		
9	Nivel de participación del personal en la toma de decisiones operativas		
10	Clima organizacional general percibido durante la observación		

Anexo. 3. Cuestionario para personal de ventas activo de Casa USA

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL DIPLOMADO EN GESTIÓN Y LIDERAZGO EMPRESARIAL

Estimado/a colaborador/a:

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión sobre el liderazgo ejercido en la tienda Casa USA y cómo este influye en su permanencia en la empresa. Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas únicamente con fines académicos.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que mejor refleje su opinión según la siguiente escala de frecuencia:

1 = Nunca / 2 = Rara vez / 3 = Algunas veces / 4 = Frecuentemente / 5 = Siempre

Datos generales:

Tiempo de trabajo en la empresa: _____ Edad: _____ Género:
Masculino () Femenino ()

Nº	Afirmación	1	2	3	4	5
1	Mi jefe escucha las ideas y opiniones de los trabajadores.					
2	Me siento motivado con la forma en que mi jefe dirige la tienda.					
3	Recibo apoyo y orientación cuando tengo dificultades en mi trabajo.					
4	Mi jefe trata a todos los trabajadores con respeto.					
5	La comunicación con el jefe es clara y directa.					
6	Me siento valorado por el trabajo que realizo.					
7	En mi lugar de trabajo hay un ambiente agradable.					
8	El jefe reconoce los logros y esfuerzos del personal.					
9	Las decisiones del jefe ayudan a que el trabajo sea más fácil.					
10	El estilo de liderazgo de mi jefe me motiva a seguir en la empresa.					

¡Gracias por su colaboración!

Anexo. 4. Cuestionario para ex trabajadores de Casa USA

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL DIPLOMADO EN GESTIÓN Y LIDERAZGO EMPRESARIAL

Estimado/a colaborador/a:

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer las razones por las que dejó de trabajar en la tienda Casa USA y cómo influyó el liderazgo en esa decisión. Sus respuestas son confidenciales y serán utilizadas únicamente con fines académicos.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que mejor refleje su opinión según la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo / 2 = En desacuerdo / 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo / 4 = De acuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo

Datos generales:

Tiempo que trabajó en la empresa: _____ Edad: _____ Género:
Masculino () Femenino ()

N°	Afirmación	1	2	3	4	5
1	El ambiente laboral era agradable y de respeto.					
2	Sentía apoyo por parte del jefe mientras trabajaba en la tienda.					
3	Las decisiones del jefe eran justas y equilibradas.					
4	El jefe escuchaba mis sugerencias y opiniones.					
5	La falta de comunicación con el jefe influyó en mi decisión de irme.					
6	El exceso de presión o exigencia afectó mi permanencia.					
7	Sentí que no había oportunidades de crecimiento o mejora.					
8	El liderazgo del jefe influyó directamente en mi decisión de dejar el trabajo.					
9	Considero que un mejor liderazgo podría haberme motivado a continuar.					
10	Recomendaría trabajar en Casa USA si se mejorara el estilo de liderazgo.					

¡Gracias por su colaboración!

Anexo. 5. Guía de entrevista semiestructurada para la encargada de Casa USA

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL DIPLOMADO EN GESTIÓN Y LIDERAZGO EMPRESARIAL

Estimada encargada:

La presente guía de entrevista tiene como objetivo obtener información sobre las prácticas de liderazgo ejercidas en la tienda Casa USA y su relación con la rotación del personal de ventas. La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y se manejará con absoluta confidencialidad.

Datos generales:

Nombre: _____ Cargo: _____ Tiempo en el cargo: _____
Fecha de la entrevista: _____

Preguntas:

1. ¿Cómo describiría su forma de dirigir a los trabajadores de la tienda?
2. ¿Qué características considera que tiene su estilo de liderazgo?
3. ¿Qué acciones realiza para motivar y mantener al personal de ventas dentro de la tienda?
4. ¿Cuáles considera que son las principales razones por las que algunos empleados dejan la empresa?
5. ¿Cómo es el proceso de contratación y selección del personal de ventas?
6. ¿Qué tan importante considera que es la comunicación con su personal y cómo la desarrolla?
7. ¿Cómo maneja los conflictos o desacuerdos que surgen entre los trabajadores?
8. ¿Ha aplicado algún cambio en su forma de liderar para que sus trabajadores se sientan más cómodos en su horario laboral?
9. ¿Qué tipo de capacitación o apoyo considera que podría ayudar a mejorar el ambiente laboral dentro de la tienda?

10. ¿Qué expectativas tiene respecto a la permanencia de los empleados en la tienda?

11. ¿Qué estrategias implementaría para fortalecer la permanencia de los trabajadores dentro del establecimiento?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo. 6. Evidencia fotográfica



La fotografía presentada en este anexo corresponde al trabajo de campo realizado en la tienda Casa USA durante el período de estudio comprendido entre abril y octubre de 2025.