

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO

(Estudio realizado con colaboradores del Área de Ventas de la Empresa Decorabaños S.A.
Quetzaltenango)
TESIS DE GRADO

PABLO ROBERTO DE LEÓN DE LEÓN
CARNET 16163-12

QUETZALTENANGO, ABRIL DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO

(Estudio realizado con colaboradores del Área de Ventas de la Empresa Decorabaños S.A.
Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

PABLO ROBERTO DE LEÓN DE LEÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

QUETZALTENANGO, ABRIL DE 2018
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: LIC. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
MGTR. HUGO LEONEL PEREIRA GÁMEZ

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
LIC. JOSÉ GUSTAVO FRANCO MARTÍNEZ

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

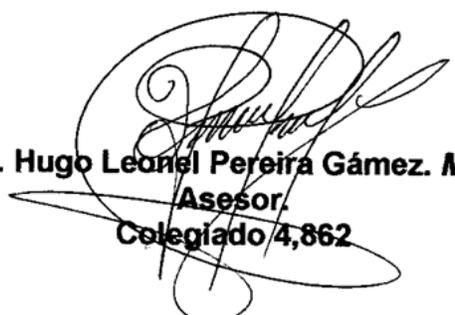
Quetzaltenango, 06 de diciembre de 2017.

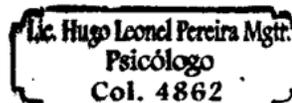
Ingeniera: Nivia Calderón
Sub-directora Académica.
Universidad Rafael Landívar.
Campus Quetzaltenango.
Su Despacho.

Respetable Ingeniera Calderón.

Como asesor del trabajo de tesis titulado "*Liderazgo y Empoderamiento*" Estudio realizado con colaboradores del área de ventas de Empresa Decorabaños S.A. de la cabecera departamental de Quetzaltenango. Elaborado por el estudiante Pablo Roberto de León de León, quien se identifica con número de carné 1616312, previo a conferírsele el título de LICENCIADO EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, me permito informarle que esta tesis es producto de una amplia investigación bibliográfica y trabajo de campo, constituyendo un valioso aporte para todos los profesionales tanto de Psicología como de otras disciplinas por su contenido, por lo que a mi juicio está concluida y cumple con los requisitos exigidos por la Universidad Rafael Landívar, por lo tanto solicito se designe al revisor/a de fondo de esta investigación para que emita su dictamen correspondiente.

Deferentemente,


Lic. Hugo Leonel Pereira Gámez. Mgtr.
Asesor.
Colegiado 4,862





Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 052641-2018

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante PABLO ROBERTO DE LEÓN DE LEÓN, Carnet 16163-12 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 051813-2018 de fecha 16 de marzo de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO

(Estudio realizado con colaboradores del Área de Ventas de la Empresa Decorabaños S.A. Quetzaltenango)

Previo a conferirsele el título de PSICÓLOGO INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de abril del año 2018.

LIC. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA.
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala
Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

Agradecimientos

- A Dios:** Por ser mi pilar de fé y confianza, por darme esa fuerza diaria que me lleva a ser una mejor persona y cumplir con todos mis sueños.
- A mis Padres:** Por ser el principal apoyo durante toda mi carrera estudiantil por sus consejos, enseñanzas y buenos deseos en todo momento.
- A mis Hermanos:** Quienes me apoyaron durante este proceso con su gran cariño y compañía.
- A la URL:** Por abrirme las puertas y dejar que me desarrolle dentro de ella, por todas las clases impartidas, las grandes experiencias vividas dentro de ella las llevaré conmigo.
- A mis Catedráticos:** Por ser los primeros en facilitar las enseñanzas profesionales, especialmente la solidaridad con la que comparten su conocimiento.
- A Olga María:** Por ser una persona muy especial en mi vida y su constante apoyo durante este proceso

Dedicatorias:

- A Dios:** Porque gracias a Él es que tengo vida para seguir luchando por mis sueños, por ese aire incansable de vida que me inyecta para seguir adelante.
- A mis Padres:** Porque sé que además de ser un éxito para mi vida también es un éxito para ellos al ver que el segundo de sus hijos puede obtener una titulación es un sueño cumplido.
- A mis Hermanos:** Por la unión que tenemos y los futuros logros que seguiremos compartiendo de todos.
- A la URL:** Porque en agradecimiento de lo mucho que me dio puedo dedicarle este trabajo para que sea de utilidad a las personas que vienen en el camino de esta grandiosa carrera.
- A mis Catedráticos:** Quienes son fuente de inspiración y ejemplo para el desarrollo de mi vida profesional.
- A Olga María:** Para que se sienta orgullosa de uno de los tantos logros que tendremos juntos.

Índice

	Pág.
I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Liderazgo.....	8
1.1.1 Definición	8
1.1.2 Cualidades del líder.....	8
1.1.3 Estilos de liderazgo.....	9
1.1.4 Claves para el liderazgo contemporáneo.....	11
1.1.5 La receta (mi modelo de liderazgo).....	11
1.1.6 La degustación (del liderazgo).....	12
1.1.7 Liderazgo y grupo.....	13
1.1.8 Cinco claves para un liderazgo exitoso según Sun Tsu.....	14
1.2 Empoderamiento.....	16
1.2.1 Definición.....	16
1.2.2 Claves para desarrollar el empoderamiento.....	16
1.2.3 Elementos del empoderamiento.....	17
1.2.4 ¿Qué significa el empoderamiento en el ámbito de las organizaciones?.....	18
1.2.5 Proceso de empoderamiento.....	19
1.2.6 ¿Qué hacer para lograr el empoderamiento?.....	21
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	27
2.1 Objetivos.....	28
2.1.1 Objetivo general.....	28
2.1.2 Objetivos específicos.....	28
2.2 Variables de estudio.....	28
2.2.1 Conceptualización de variables.....	28
2.2.2 Operacionalización de variables.....	29
2.3 Alcances y límites.....	29
2.4 Aporte.....	29

III	MÉTODO.....	31
3.1	Sujetos.....	31
3.2	Instrumento.....	31
3.3	Procedimiento.....	31
IV	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	38
V	DISCUSIÓN.....	45
VI	CONCLUSIONES.....	49
VII	RECOMENDACIONES.....	50
VIII	REFERENCIAS.....	51
IX	ANEXOS.....	53

Resumen

El liderazgo es el conjunto de habilidades directivas que una persona posee para influir en la forma de pensar o de actuar de otras personas en un equipo de trabajo de esta manera puede delegar, tomar iniciativa, incentivar y motivar a los miembros del grupo en donde fue destinado realizar las tareas y cumplir de una forma eficaz las metas, por otro lado, el empoderamiento es considerado el proceso mediante el cual es otorgado poder a los colaboradores de una institución tales como: la potestad para tomar alguna decisión importante para que de esta manera se sienta identidad con la empresa y sean parte de la responsabilidad en el avance o estancamiento de la misma, obtener mejores resultados y administrar la creatividad de los colaboradores.

La presente investigación buscó encontrar la relación que existe entre el liderazgo y el empoderamiento de 46 colaboradores de una empresa de compra y venta de materiales para acabado de construcción en el área de ventas en Quezaltenango, personas comprendidas en un rango de edad entre los 22 y los 50 años y de ambos sexos, la investigación fue de tipo descriptiva que se llevó a cabo en el lugar antes mencionado medida con una escala tipo Likert realizada por el investigador. Se logró constatar que los niveles de liderazgo y empoderamiento en los colaboradores se encuentra en un estándar alto y tienen relación por lo que se ha recomendado realizar cada cierto tiempo un estudio en donde se verifique nuevamente que los niveles de las dos variables de estudio puedan seguir en crecimiento y desarrollo junto al trabajo, para ello se puede seguir el plan de capacitación realizado por el investigador.

I. INTRODUCCION

Las empresas han dado un gran salto en el área de Recursos Humanos al cambiar la visión de los colaboradores de las organizaciones, ya que quienes forman parte fundamental de la misma es el talento humano que se toma en cuenta para el desarrollo de los colaboradores como el de la organización, es por ello que el campo de la psicología industrial cada año crece en base a procesos e ideas, con el tiempo ha generado una mejora continua dentro de las organizaciones con más frecuencia, el tomar en cuenta la importancia que tiene el implementar nuevos métodos para hacer crecer a los colaboradores y se sientan conformes en su puesto de trabajo, que las tareas realizadas sean vistas como actividades que les dé gusto ejecutarlas, los resultados que la empresa desea pueden mejorar y al mismo tiempo las personas sean más efectivas y eficaces.

El trabajo del Psicólogo Industrial ayuda a los empresarios, a las compañías y a los colaboradores en diversos temas relacionados con el lugar de trabajo como el estrés laboral, el desarrollo de la capacidad del liderazgo, la formación del empoderamiento y la adaptación de las instalaciones a las necesidades humanas, son expertos en ayudar a las empresas a sacar el máximo provecho de sus trabajadores, al colaborar en el diseño administrativo se mejora el bienestar de los empleados, el departamento de Recursos Humanos es responsable de todo lo que pueda suceder con las personas dentro de la empresa especialmente su capacitación y una posible promoción.

En Guatemala actualmente las industrias están por implementar nuevos métodos en los que puedan tomar a las personas como un talento que se debe desarrollar, entre los temas que actualmente crecen dentro de las organizaciones es la atención al progreso de los colaboradores, en la misma se encuentra el nivel de liderazgo, que se puede mencionar como un factor vital al momento de contratar candidatos idóneos para ciertos puestos, cada una de las personas posee cierto nivel de liderazgo, dentro de una empresa se debe contar con herramientas para adaptar al personal de una manera extraordinaria si se le dan las bases necesarias para implementarlo, de esta manera se necesita de un proceso y una evaluación que nos pueda determinar en donde es que se encuentra el colaborador y hacia donde se desea

dirigirlo, sin importar si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder sea valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella.

Otro punto importante al que también se le ha dado un mayor auge es el empoderamiento que las personas adquieren ante su puesto de trabajo, y en la empresa en que estén prestando sus labores, se ha demostrado que una persona empoderada obtiene mejores resultados, a comparación de una persona que simplemente llega a la organización a cumplir con su labor y recibir su paga, lo importante ahora es encontrar que elementos relacionan al liderazgo con el empoderamiento de algunos colaboradores que desarrollan sus funciones en al área de ventas en una empresa dedicada a la compra y venta de materiales para acabado de construcción en Quetzaltenango, por esto se le ha dado bastante importancia al investigar sobre el nivel de liderazgo y empoderamiento con el que cuentan los colaboradores para tener una mejor base y que este estudio sea enriquecedor la empresa, el estudiante y la universidad por la importancia y para el mejor manejo de este tema se presentan a continuación opiniones de otros autores que han hecho estudios sobre el mismo.

Arruda (2016) en el artículo Nueve diferencias entre ser un líder y ser un gerente disponible en el Diario de Economía y Negocios de Perú del mes de noviembre explica que en el momento que una persona es ascendida a un puesto en el que debe dirigir personas, no se convierte automáticamente en un líder que puede: crear una visión, ser agente de cambio, ser único en sus labores, tomar riesgos, apoyar a largo plazo, crecer de forma personal, entrenar con su equipo, forjar relaciones y crear aficionados; a diferencia de ser un gerente el cual: crea metas, mantiene el estatus quo, copia a quien admira, controla riesgos, piensa a corto plazo, depende de sus colaboradores, construye sistemas y procesos, dirige y tiene empleados.

Los líderes saben que las personas que trabajan para ellos tienen las respuestas o son capaces de encontrarlas. Ellos ven a sus colaboradores como competentes y son optimistas sobre su potencial. Resisten a la tentación de decir qué hacer y cómo hacerlo. Los gerentes asignan tareas y proporcionan orientación sobre cómo lograrlas, sus seguidores se convierten en sus incondicionales fanáticos y fervientes promotores, ayudándoles a construir su marca y alcanzar sus metas. Sus fans les ayudan a aumentar su visibilidad y credibilidad. Los gerentes

tienen personal que sigue las instrucciones y busca complacer al jefe, Ellos saben quiénes son los actores clave y pasan la mayor parte de su tiempo con ellos. Generan lealtad y confianza al cumplir de manera consistente su promesa. Los gerentes se enfocan en las estructuras necesarias para establecer y alcanzar metas. Se centran en la analítica y aseguran que los sistemas están en su lugar para lograr los resultados deseados. Trabajan con individuos y sus metas y objetivos.

En el artículo Liderazgo, un estilo de vida de la revista Emprendices, RHA total (2015) explica que un líder es quien debe tener capacidad para lograr que estas personas hagan su trabajo tal cual debe ser. Es casi imposible pensar o imaginar que en las empresas llegaran a contar con personal autónomo en todas sus áreas, una empresa que esté totalmente poblada de líderes, desde la persona de intendencia hasta el director administrativo. Una persona que con solo verla provoque ganas de hacer lo que se debe hacer, que con solo cruzar palabras se dé cuenta o acepte que quizá no hace lo correcto que el mismo indicó o pidió que se hiciera a su equipo un verdadero líder debe llevar el liderazgo como estilo de vida, capaz de inspirar a cualquiera y debería tratar de hacer siempre lo mejor como los mejores, será siempre inspirador para aquellos que están en su entorno. Si el estilo de vida inspira a otras personas a mejorar su trabajo, su personalidad, entonces se habrán convertido en verdaderos líderes.

España (2015) en el artículo el líder y su equipo, disponible en la página degerencia.com del mes de agosto menciona que el líder sabe combinar los objetivos organizacionales con la bondad por las personas, activa en su equipo la capacidad de sobrepasar el conformismo y de construir un trasfondo compartido en el que coexistirán el enfoque en la meta empresarial, la conciencia del ritmo productivo y el propósito de superar cualquier barrera que limite la buena gestión. Un líder sabe que necesita estar cerca de su equipo para escucharle, para construir relaciones, para admirar sus fortalezas, para entender sus debilidades, y sabe también que precisa tomar distancia para observarlo actuar y así brindarle su valioso aporte; retroalimentación, entrenamiento, inspiración, experiencia, empoderamiento, visión de futuro.

Como el virtuosismo individual es la base del nivel colectivo; el líder ofrecerá las condiciones necesarias para que se libere el máximo potencial de cada integrante, el equipo responderá

entregándole el rendimiento ineludible para que se disfruten de los buenos resultados y la grandeza necesaria para fortalecerse ante la adversidad. El combustible que provee el líder al equipo es la confianza, el alimento es el respeto, la medicina es la tolerancia, el energizante es el entendimiento y el camino es la conciencia de unidad, para mejorar cada día en su equipo, la habilidad comunicativa, el virtuosismo ético, las competencias, los conocimientos y las experiencias individuales, pues es así como cada persona dentro de un equipo en consecuencia entregará su aporte para cumplir la meta organizacional.

Quintero (2009) en el artículo el liderazgo empresarial y la inteligencia emocional, disponible en la página Gestipolis del mes de octubre resalta que el liderazgo es un proceso que implica no solo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional es una destreza que se desarrolla en la medida en que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia. Liderar implica empatía y capacidad de ilusionar a otros. En otras palabras, no es otra cosa que una gestión tanto de talento propio como el ajeno, resultante de la gestión emocional.

Anteriormente las explicaciones del éxito se apoyaban en el concepto de inteligencia, entendiéndose esta como aquel conjunto de habilidades intelectuales que le permiten al individuo conocer la realidad y resolver problemas. Posteriormente ante el hecho de que el cociente intelectual no es necesariamente un indicador de éxito profesional, se comienza a buscar respuestas en el mundo de las emociones. La autoconciencia consiste en conocer las propias emociones. El autocontrol es la capacidad de cambiar o frenar emociones. La persistencia es la capacidad de estimularse ante situaciones adversas. Empatía es la capacidad de conocer a otras personas, intuir la condición emocional de los demás. Finalmente, dominio de las relaciones es la capacidad de ser oportuno ante diversas situaciones.

De Paz (2015) en el artículo Liderazgo que transforma disponible en Prensa Libre de fecha 26 de enero, argumenta que todo ser humano está en la capacidad de ejercer liderazgo. Tienen cualidades que pueden desarrollar, y para que sea transformador se necesita volver a la esencia del verdadero liderazgo, el servicio, no se trata de poder, autoridad, jerarquía, mandar o posesiones, sino ser útil a los demás; y la acción de servir admite muchas posibilidades en el

rol de esposos, padres, hijos, alumnos, maestros, empresarios, empleados, servidores públicos y gobernantes.

De esta manera es como cada ser humano nace con la capacidad de desarrollar el liderazgo en sí mismo dependiente del ambiente en donde se ejerza el mismo, es así como se puede notar a lo largo de la historia al investigar sobre las personalidades de varios líderes que realmente no nacieron con todas las habilidades de poder influir en las demás personas ya sea positiva o negativamente, sino se formaron conforme se desenvolvían en cada área de especialización de los mismos.

Fiore (2008) en el artículo El empoderamiento, una forma moderna y eficaz de practicar el trabajo en una organización, disponible en la revista académica de la Universidad Católica del Maule del mes de noviembre afirma que el empoderamiento es entendido como la práctica de una organización que considera a sus trabajadores como colaboradores o socios y que participan en la toma de las decisiones que los afecten, origina así un compromiso con la gestión de la organización a la cual pertenecen. El empoderamiento personal y la estabilidad social de cada individuo, los sistemas, el diseño del puesto de trabajo, el ambiente y la gestión de liderazgo son considerados como bases sustentadoras para lograr el establecimiento y desarrollo exitoso de una cultura de empoderamiento dentro de cualquier organización. La dinámica del empoderamiento personal es similar a la noción tradicional de la autodeterminación donde las personas dan la dirección a su proceso de ayuda, toman la carga y el control de sus vidas, aprenden nuevas formas para pensar acerca de sus problemas, y adoptan nuevos comportamientos que dan más satisfacción.

Bussenius (2008) en el blog sobre Psicología laboral u organizacional disponible en internet, explica que las empresas que trabajan con el paradigma del empoderamiento comparten algunas características, en primer lugar, muestran confianza hacia los empleados. En segundo lugar, ofrecen un clima que posibilita el crecimiento. En tercer lugar, aceptan un liderazgo compartido. En cuarto lugar, dan oportunidades para que los empleados desarrollen múltiples roles.

El empoderamiento constituye una herramienta muy poderosa para el logro de las metas que tiene una organización, lo que es bastante evidente si se piensa que un grupo de empleados que siente que son los verdaderos protagonistas de su quehacer y no meros autómatas que hacen lo que les dice su jefatura, tendrán más compromiso y por tanto más entrega hacia su trabajo.

Arellano (2013) en el artículo Empoderamiento Organizacional, Un cambio en la calidad de las relaciones humanas, disponible en el blog profesionales explica que empoderamiento organizacional es todo aquel proceso mediante el cual se le otorga poder de planear y tomar decisiones en la empresa, centrándose en la calidad de las relaciones humanas y acompañado de cambios estructurales significativos. Su importancia toma fuerza al momento que las empresas han probado numerosos métodos, otras herramientas complejas para la resolución de los problemas derivados de las viejas prácticas administrativas y los bruscos cambios del entorno económico, social y de la demanda. Se comprende que el factor humano tiene un valor nominal notable, tanto que el cambio al estado deseado no se puede dar sino se involucra al personal.

En el momento que se practica habitualmente el empoderamiento organizacional en la empresa, se convierte en el medio facilitador de la mejora continua que buscan los directivos, para emerger su estructuración en un entorno de competitividad, posicionamiento y reconocimiento social, como empresa a seguir. En concreto se toma en cuenta la calidad de las relaciones humanas bajo un clima organizacional que facilite su desarrollo como individuos únicos e irrepetibles.

Fernández (2014) en el ensayo Empoderamiento de la Universidad Interamericana para el desarrollo, disponible en internet comenta que Empoderamiento es una tendencia empresarial de organización y administración, que se abre campo en las escuelas. Existen niveles de poder que marcan el avance en los procesos de empoderamiento que, en el campo educativo, requieren para su aplicación de una transformación de la actitud personal y de las organizaciones escolares. Seguramente en la reforma educativa del año 2013, muchas de estas tendencias serán base de la organización escolar. Por lo tanto, si lo educativo se innova, es

necesario conocer e interpretar los signos del cambio. El objetivo principal del empoderamiento es buscar distribuir niveles adecuados de poder, autoridad, autonomía y responsabilidad en toda la organización y, de ese modo, fortalecer a todos los miembros de ésta, se aumente su esfuerzo y dedicación y, a la vez, se aproveche al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidades.

Álamo (2017) en el artículo Empoderamiento empresarial, disponible en la revista electrónica Finanzas Personales del mes de diciembre, explica que, el empoderamiento en la actualidad es una estrategia utilizada por las instituciones para involucrar al personal en la responsabilidad ante la toma de decisiones con el fin de cumplir mejor con sus funciones, de esta manera que los colaboradores se sientan identificados con la misión, visión y valores corporativos para que encuentren un sentido extra al trabajo que se realiza; cuando en la empresa se fomenta la creatividad además de la oportunidad de ser proactivos a los trabajadores al saber que todos poseen un talento autónomo se podrá afianzar el liderazgo con el empoderamiento a través de un trato justo y equitativo entre todo el equipo de trabajo.

Cuando se establece una empresa en la cual su gerente es un líder la motivación será mas profunda y los procesos se llevarán a cabo de una manera más eficaz, es curioso el decir que en un equipo aunque existan muchas diferencias entre los colaboradores se pueda encontrar la forma de trabajar en sinergia junto a todos al encontrar los puntos fuertes de cada uno y usarlos en pro del grupo, es decir que el ser humano es más productivo cuando logra cumplir sus metas en sociedad de esta manera contribuir a que los demás también cumplan con sus metas.

Por ello el empoderamiento es la necesidad que crea una persona para dejar huella dentro del área laboral en la que se encuentra, es un conjunto de elementos positivos como: la fuerza personal, la capacidad de decisión propia, la auto confianza, la libertad dentro del trabajo.

1.1 Liderazgo

1.1.1 Definición

Galiano (2009) explica que el liderazgo es la capacidad que tiene la persona para articular y despertar entusiasmo en pro de una visión y una misión compartida, implica además ponerse a la vanguardia cualquiera sea su cargo al poder orientar el desempeño de los otros sirviéndoles como ejemplo para hacerles asumir su responsabilidad.

Es una construcción compleja de múltiples capas que se ha construido a lo largo de la historia, esto hace complejo y difícil de definir, pero también lo hace un medio versátil y útil que se pueda usar en una variedad de formas. Es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos

Chiavenato (2009) define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Existe cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas por ello el liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer de su alrededor.

1.1.2 Cualidades del líder

Zayas (2007) comenta que no todas coinciden, pero se puede valorar las características que son comunes entre los líderes; el liderazgo es un fenómeno social y natural del grupo, cada grupo elabora una idea y por lo tanto no puede haber un ideal único puede considerarse el líder porque sobresalga en algo que le interesa puede ser por enérgico o más brillante, el que posee más tacto en base a las necesidades de cada grupo.

El líder tiene que guiar al grupo, planificar, organizar, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, vigilar, o motivar al grupo, de esta manera también conoce sus fortalezas y debilidades tiene el don de desplegar sus fuerzas y compensar sus debilidades,

sabe autoevaluarse para conocer el impacto de su estilo de liderazgo y la identificación de las metas personales y sociales para mejorar la contribución que hace su organización.

Está asignado por la idea que se tiene de sí mismo, la propia imagen, las experiencias, actitudes, motivaciones y las percepciones de otras personas, puede convertirse en líder a través de disciplina, paciencia y aprendizaje cualquiera consigue desarrollar competencias y formarse como un líder eficaz.

1.1.3 Estilos de Liderazgo

Zayas (2007) comenta que el estilo de dirección puede determinar el clima de la organización y la cultura empresarial que va a influir en la consecución de los objetivos, se manifiesta como una relación social entre el sujeto de dirección y el grupo al cual está subordinado. El estilo de liderazgo puede ser considerado como los diferentes patrones de conducta que favorecen a los líderes durante el proceso de dirigir y afectar a los colaboradores, esta persona se encuentra en condiciones de ser capaz de manejar el comportamiento en un número considerable de personas y funciones que resultan fundamentales. Un estilo de liderazgo inadecuado puede plantear serios problemas para la organización.

Los estilos de liderazgo están dados principalmente a la participación, que tengan los subordinados en la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades, muchos autores se basan fundamentalmente en tres estilos básicos que son:

- Liderazgo autocrático es el cultivo hacia la obediencia absoluta, es la tendencia a orden autoridad hacia los métodos directos, este tipo de persona asume toda la responsabilidad sobre la toma de decisiones y se lleva a los miembros como órdenes de obligatorio cumplimiento que brindan poca participación en la definición de las metas y tareas. Se basa en amenazas y castigos por lo que a los subordinados les agrada por llegar a crear temor, este estilo no es el mejor, aunque permite tomar decisiones rápidas es más sutil en los controles y logra una mayor productividad.
- Liderazgo democrático en este estilo el líder comparte las funciones con los miembros y estimula la participación en la determinación de las metas y en el planeamiento conduce a una mayor motivación para el cumplimiento de las decisiones al no ser impuestas existe

mayor satisfacción al trabajo, los miembros participan en la toma de decisiones, los acuerdos son de obligatorio cumplimiento y no se exige nada más que por los resultados. El líder subordina sus decisiones a los criterios de la mayoría del grupo lo cual es una desventaja porque se desgasta al tratar de lograr dicha mayoría y consulta una y otra vez sin decidirse actuar, los problemas empiezan al momento que no se llega a ninguna decisión.

- Liderazgo laissez faire (del francés dejar hacer) existe una gran pasividad en el desempeño de una función directriz los miembros poseen completa libertad en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones, mientras que el líder participa de mínima manera en la determinación de las metas y objetivos, los miembros del grupo están interesados en lograr un objetivo común, esperan que quien los dirige les ayude y les dé consejos, lo cual trae consigo el incumplimiento de los objetivos y que el trabajo salga con baja productividad. Los miembros toman decisiones de manera independiente respecto a su trabajo, el líder delega a los miembros su autoridad para la toma de decisiones espera a que los mismos asuman la responsabilidad de sus acciones, dependen en gran medida del grupo para establecer las metas y las soluciones a los problemas.

1.1.4 Claves para el liderazgo contemporáneo

Zayas (2007) plantea que el liderazgo es emocional y hay que explorar necesidades, conflictos para entonces a partir de ahí se puede valorar el desarrollo de las personas y sus competencias. Las características y rasgos personales como unidades psicológicas aisladas no determinan pese al éxito en el desarrollo de una actividad, la personalidad es una conjugación de elementos cognitivos y afectivos, es por ello que ha retirado que determinadas cualidades sólo adquieren influencia sobre el comportamiento a partir de su integración funcional, sólo desde el punto de vista de la investigación es posible abstraer determinados factores y emplear determinadas técnicas para conocer el estado de los mismos, entonces se proponen las claves para el liderazgo contemporáneo que son:

- Incrementar el conocimiento sobre la persona misma, descubrir quien realmente se es, aclarar la conciencia y visión de sí mismo, además de indagar la congruencia entre ellas.
- Las personas tienen que encontrar cuales son las implicaciones de sus creencias valores y costumbres más arraigados.

- Vivenciar relaciones interpersonales e intrapersonales, las otras personas tienen un gran valor en la identificación del sí mismo también ayuda a ver las cosas que se tienden a dejar de lado o que se desean ver.
- Aprender a desaprender para descubrir sus fortalezas y limitaciones para aplicarlas a la realidad profesional y la vida.

Aplicar la experiencia propia y desarrolla las competencias para ejercer el liderazgo.

1.1.5 La receta (mi modelo de liderazgo)

Solanellas (2014) explica que el desarrollo del liderazgo en una persona como una receta de cocina en donde explica todos los pasos que se deben llevar a cabo para ser un verdadero líder y la forma dinámica en que lo hace entender es el punto es verdaderamente entretenido en donde comenta que al tener todos los ingredientes el líder puede enunciar su receta basada en la aplicación de cada uno de los ingredientes en cantidades adecuadas y acorde con la situación prevista, todos deberán estar presentes.

Estos ingredientes no dan la garantía absoluta de que serán buenos líderes se deberá e poner atención en los tiempos el emplatado y la presentación ya que las personas son las que hacen las empresas, se puede decir que los ingredientes son fundamentales para una buena cocina, pero después está el arte del cocinero el líder que sabe interpretar cada uno de ello combinarlos en el momento adecuado y con la intención de reafirmar lo dicho.

En una empresa se deben priorizar las tareas y si una persona ha realizado correctamente las asignadas como metas por el día puede retirarse para descansar un poco y disfrutar de su vida personal esto solo se puede conseguir si la empresa tiene a sus trabajadores como colaboradores comprometidos y ser el líder los anima y consigue implicarlos, la organización también tiene que estar orientada a beneficios ya que es fundamental para cualquier persona que trabaja para una empresa, debe generar la riqueza suficiente a la empresa como mínimo por el salario que recibe es fundamental para el logro de unos objetivos colectivos, esta cultura de logro hace que las personas funcionen con más eficacia y desempeño

En el tema del liderazgo compartido en donde existe más de un líder en cada grupo, se debe procurar que las personas a su cargo también ejerzan el liderazgo dentro del equipo que tengan para realizar sus funciones, así como también tiene que haber un líder marcado como referencia quien se encarga de que todos los miembros de su equipo tomen las decisiones adecuadas para el beneficio de todo el grupo, todos son iguales porque todos son seres humanos la diferencia es que cada quien tiene determinadas funciones diferentes.

Trabajar en equipo no es una virtud en sí, es una elección y forma parte de la estrategia, si esta se aplica correctamente es una herramienta muy potente para lograr las metas. un grupo es un conjunto de personas con características comunes que se reúnen para interactuar entre ellas alcanzar determinados objetivos específicos, se centran en la consecución del proyecto sin los costes ni las distracciones de un equipo, por ello la mayoría de empresas son un conjunto de personas que se alinean para conseguir una serie de puntos guía marcados por la dirección. Un equipo es diferente, un ligado de personas con un compromiso común en el cumplimiento de metas y claramente definidos, que comparten métodos y recursos económicos, con habilidades y conocimientos que se complementan y entre los cuales el logro del equipo es mayor que la suma de los logros de los esfuerzos individuales

Una persona que es diferente es seguro que obtenga buenos resultados, si en caso no cumple con las expectativas no es considerado un líder debido a que no crece y por lo tanto pierde seguidores y credibilidad.

1.1.6 La degustación del liderazgo

Trabajar bajo la perspectiva de la calidad evidencia el grado de madurez y de competitividad del equipo, con lo cual los primeros pasos deben darse en la dirección de pensar en la necesidad de la mejora, como consecuencia a la creciente importancia que los clientes asignan a la calidad del producto comprado o de un servicio recibido, es preciso adaptar el concepto de la calidad que se tiene en la empresa, este modelo se basa en cuatro aspectos fundamentales.

Orientación al cliente significa también estar atento a los clientes actuales y observar sus futuras necesidades, el líder inculca a todos sus seguidores que el cliente paga su salario y por

ello será fundamental incidir en todos los momentos de verdad que se generen ganancias en el cliente.

Gestión por procesos en una empresa se asegura la calidad de sus procesos, sea quien sea el líder o responsable, para la empresa necesita un manual de calidad que comprende los recursos las responsabilidades y las actividades para poder gestionar su calidad del producto final, a través de la descripción de todos los procesos de una organización con lo cual se convierte en un resumen de la totalidad de las actividades realizadas en la empresa, el mapa de procesos es el diagrama que representa la interrelación que existe entre los diferentes procesos.

La mejora continua en las herramientas que proporciona la gestión de calidad busca la implicación de todo el personal a través de su participación con un esfuerzo persistente y adecuado, los cambios continuos representan la aplicación del análisis de control de una forma permanente en todos los procesos de la cadena de valor en una empresa y parte de la idea inicial de que la perfección no existe por tanto siempre puede mejorar.

Liderazgo y participación toda empresa que aspire a diferenciarse positivamente de sus competidores necesitan directores que sean líderes y conviertan la empresa en una organización donde las cosas se intentan hacer bien y la gente se esfuerza por hacerlo mejor, solo si la dirección lidera de una manera clara, se pueden garantizar los resultados del proceso de instauración de la calidad, la dirección se compromete de manera pública y presencial al participar en todo proceso, el liderazgo debe ser participativo para que se pueda asegurar la calidad en todos los procesos de la empresa y para ello se necesitará el compromiso de las personas que trabajan en la organización, con el fin de ejercer sus tareas.

1.1.7 Liderazgo y grupo

Fernández (2009) explica que los jefes modernos prefieren liderar en base a una mezcla entre el tipo consultivo y participativo. En otras palabras, ellos deciden, involucrar en el proceso a sus colaboradores y hacer uso de variadas técnicas como lluvia de ideas, benchmarking, entre otras, que ya analizamos anteriormente. El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes

personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido.

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual y ayuda a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia. Sólo las personas con quienes compartimos nuestra vida diaria nos ven como verdaderamente somos y nos permite moldear nuestro carácter y personalidad.

Trabajar en equipo resulta fundamental y necesario para toda organización moderna. La costumbre de privilegiar el trabajo individual y buscar el beneficio personal, es común en nuestra Sociedad; por ello resulta difícil adaptarnos y sobre todo someternos convenientemente al trabajo en equipo. Por otra parte, para trabajar en equipo, es imperativo asumir el compromiso con el resultado de las metas y objetivos propuestos. Esto implica abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio. Requiere confianza en la capacidad de los compañeros de equipo. Creer que al igual que uno, ellos están comprometidos con los objetivos de la organización y trabajan eficazmente por alcanzarlos.

1.1.8 Cinco claves para un liderazgo exitoso según Sun Tsu

Dentro de la lectura El arte de la guerra de Sun Tsu, el cual narra algunos secretos de la estrategia utilizada de ataque, en este contexto sería la organización de algunos equipos de trabajo para el éxito para ello presenta cinco aspectos clave para apoyar a los colaboradores de cualquier empresa sientos estos:

- Si un comandante es sabio, podrá reconocer los cambios de las circunstancias y actuar de acuerdo. La importancia de la flexibilidad, tanto en los planes como en los objetivos, es esencial, en un mundo cambiante de forma permanente, una empresa que no se adapte a las circunstancias, finalizará en cualquier momento, pero esa capacidad de adaptación, viene del liderazgo y su capacidad de observar al equipo dentro del medio social que lo rodea, para tomar las medidas necesarias, antes, que sea arrojado por dichas modificaciones.

- Si es sincero, sus hombres no dudarán de la seguridad de sus premios y castigos. Esta frase se refiere a la credibilidad, la cual, va de la mano de otro rasgo destacable, es su capacidad de mantener su palabra por un tiempo suficiente, para probar que era acertada o errada, y comunicarlo a sus empleados, antes de cambiarlo. Un líder que salta de moda en moda administrativa, no producirá sino frustración y desconcierto en sus empleados, por ello es recomendable mantener un sistema simplificado de recompensas y participación activa dentro del grupo.
- Si es humano, amará a la gente, simpatizará con los demás, apreciará su laboriosidad y esfuerzo. Se refiere a la necesidad humana de empatía que no sólo da un reconocimiento a la persona, por su labor, sino más importante aún, la sensación de pertenecer a un equipo, cuyos triunfos y fracasos, se asumen como un esfuerzo colectivo y no como uno sólo. El ejemplo típico es el Director de Orquesta, que si bien, es quien guía y selecciona, no es el que ejecuta los instrumentos, sin embargo, su capacidad de congeniar con ellos y llevarlos a la visión de este, permite la ejecución exitosa. Sin los músicos, el director es sólo un loco que mueve las manos de un lado a otro. Un buen líder no olvida que sus instrumentos son humanos.
- Si es estricto, sus tropas serán disciplinadas, porque viven fascinadas con él y temen sus castigos. Muy relacionado con la segunda característica, es la ejecución de sus políticas, es decir, no basta con enunciarlas, hay que aplicarlas. Mientras, más clara su ejecución, independientemente que sean compañeros de trabajo, si las normas son aplicables sin miramientos, las mismas se ejecutarán. Ello, implica no permitir segundas oportunidades. Un buen líder, desecha al personal que no funciona, en su cuadro de valores, antes que este termine dañando la moral o a otros empleados. Un empleado que llega descuidado en su vestimenta, maltrata al cliente y sigue laborando independientemente de la cantidad de represalias verbales y/o escritas que tenga, hará mucho más daño, que el despido inmediato y explicado del mismo entre los demás empleados. Un refrán venezolano dice: reglas claras, conservan amistades, en este caso se agregaría: y negocios.

- Si es valiente, obtendrá la victoria porque aprovechará las oportunidades sin titubeo. Directamente relacionado con el primero, no basta poder apreciar los cambios del medio social donde la empresa hace vida, y poder visualizar los cambios necesarios, hay que hacerlos. Un líder, es quien tiene una visión, convence a los otros a seguirles y la realiza. Quien sólo dice y planifica, es un jefe, un líder es quien además de lo anterior, hace lo posible por ver a su equipo triunfar y camina junto a ellos.

1.2 Empoderamiento

1.2.1 Definición

Cipriano (2014) explica que es dar poder al recurso humano de la empresa para obtener los beneficios óptimos de la tecnología de la información; los integrantes, los equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y cumplir con las funciones de la organización.

Alles (2008) afirma que el empoderamiento es dejar de actuar con responsabilidad, liderazgo y brindar información oportuna, en el momento en que el cliente lo necesita; es decir hacerlos sentir creadores de su propio trabajo y dueños de la empresa.

1.2.2 Claves para desarrollar el empoderamiento

Cipriano (2014) establece que es un proceso que puede desarrollarse de acuerdo con las claves que se explican a continuación:

- Compartir información. Las viejas organizaciones jerárquicas de jefe a subalterno no son muy útiles en las organizaciones comerciales, en la actualidad todo depende del trabajo en equipo.
- Crear autonomía por medio de fronteras, los individuos tienen la responsabilidad de aprender nuevos métodos para trabajar y pensar juntos, sin normas que sirvan de guía, los empleados tienden a caer de nuevo en sus viejos hábitos, previos al empoderamiento. Las compañías tienen que trazar una visión convincente que es creada por la alta gerencia, para

que esta captive a los miembros de la organización en los aspectos emocionales e intelectuales, y cristalizan sus necesidades, deseos, valores y creencias.

Un equipo auto dirigido cuenta con un grupo de empleados que tiene la responsabilidad de todo un proceso productivo planean, ejecutan y dirigen el trabajo, desde el principio hasta el final. Para contar con equipos de esta categoría y estar en posición de reemplazar la jerarquía hay que facultar a sus integrantes, esto quiere decir que tienen el compromiso de enseñar a otros aquello que pueden hacer para depender menos de sus superiores.

1.2.3 Elementos del empoderamiento

Prieto (2012) afirma que compartir la responsabilidad no significa dejarla, quien delega autoridad aún tiene que saber qué es lo que sucede, dirigir el rumbo del departamento, tomar las decisiones que sus subalternos no puedan, ofrecer guía, valorar el desempeño, asegurar que vayan por buen camino y ser un administrador inteligente. Para dirigir a los colaboradores hacia el empoderamiento hay tres elementos importantes que deben ser fortalecidos los cuales son:

- Las relaciones que se establecen con sus colaboradores cuentan con dos atributos fundamentales, ser afectivos para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo y ser sólidos, es decir, permanecer en el tiempo y no depender de un estado de ánimo volátil.
- Disciplina. El empoderamiento no significa relajar la disciplina y permitir que el paternalismo invada a la empresa. En este sentido, es preciso fomentar, el orden para que los colaboradores puedan trabajar en un sistema estructurado y organizado y la definición de roles donde se determine perfectamente el alcance de las funciones y responsabilidades de la gente.
- Compromiso. Ser congruente y decidido en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio, eso implica ser leales, persistentes y tener la fuerza que alienta, entusiasmo y convierte a las personas en líderes vitales.

Para poder implementar el sistema de empoderamiento en una empresa hay que modificar la cultura de trabajo y para ello es necesario aprender a trabajar en equipo. Un equipo de trabajo está formado adecuadamente, esto quiere decir que implica la realización de acciones simultaneas de entidades que, en su conjunto, resulta un efecto mayor que la suma de sus efectos individuales, es allí en donde todos se dirigen a el cumplimiento del mismo objetivo a esto se le conoce también como sinergia.

1.2.4 ¿Qué significa el empoderamiento en el ámbito de las organizaciones?

Alles (2008) menciona que el término es utilizado en dos dimensiones; por un lado, se trata de un método de trabajo que tiene el objetivo de acercar lo más posible la toma de decisiones al lugar y momento donde ocurren los hechos, para lo cual es necesario un cambio de rutinas de trabajo, por otro, el empoderamiento es una competencia, un programa de implantación, contempla el diseño de las nuevas rutinas de trabajo, niveles de responsabilidad y los respectivos controles, y por otro, se realizan programas de formación para el desarrollo de la competencia.

La competencia hace referencia a delegar y al mismo tiempo, implica hacer crecer a los colaboradores para que puedan realizar con eficiencia las tareas que se les asignan, la delegación no puede verificarse sin la capacidad de los empleados para desempeñar nuevas tareas. Para Davis y Newstron (como se citó en Alles, 2008) la sensación de carencia de poder en las organizaciones contribuye a la frustrante experiencia de una baja eficiencia personal, la convicción entre los individuos de que no pueden desempeñar exitosamente sus labores o hacer contribuciones significativas.

Prieto (2012) indica que el empoderamiento es una herramienta eficaz dentro de las organizaciones, la cual busca que sus equipos de trabajo sean de alto rendimiento, pero no es un proceso que se implemente y funcione solo, es necesaria la colaboración de todos los miembros de la institución para que los beneficios sean favorables para cada parte. Algunas de las ventajas de utilizar esta estrategia gerencial se pueden mencionar

Valoración del ser humano como eje fundamental de la empresa: Se le reconoce al personal por las tareas que desempeñan y se les valora como protagonistas de la compañía conformada por las siguientes partes:

- Estructura organizacional plana y flexible proporciona autonomía y auto-dirección un clima más creativo donde el talento humano puede dar solución a problemáticas.
- Cultura corporativa articulada toda la compañía comparte la misma visión que hace que trabajen en armonía y sobre todo en equipo para poder llegar a cumplir su visión.
- Toma de decisiones argumentada y participativa cada uno tiene el derecho de dar su opinión con ello se agilizan los procesos para la resolución de conflictos y mejoras de la misma.
- Mayor nivel de profesionalización del personal mejor capacitados para la ejecución de sus tareas con el mínimo margen de cometer equivocaciones.
- Gestión de procesos los departamentos de la empresa trabajan en conjunto para brindar el mejor servicio a su clientela.
- Comunicación ágil y precisa están enterados del estado en el que se encuentra la institución y los jefes inmediatos brindan esta información a sus subalternos.
- Evaluación del desempeño: Mejores resultados ya que los trabajadores están empoderados de sus funciones dentro de la compañía.
- Remuneraciones por méritos pago por la buena contribución que ha hecho, es utilizado como incentivo y mantiene la motivación de los colaboradores.
- Liderazgo compartido los miembros de un área comparten las responsabilidades para cumplir productivamente con sus metas.

1.2.5 Proceso de empoderamiento

Chiavenato (2009) explica que es muy importante tener en cuenta que el empoderamiento es un proceso, es decir no se pone en práctica a través de una directiva sino que se hace en etapas y que atañe a toda la organización. En el momento en que se pone en marcha podrá hacerse en etapas o áreas, pero siempre con un enfoque sistemático y así ser comprendido por todos, ya que ofrece mayor autonomía a los colaboradores, en el que sus superiores comparten información relevante con sus empleados, dándoles, a su vez, control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral.

La primera etapa se puede definir en el vínculo jefe-empleado, el cual es de mutua influencia e interacción, donde ambos modifican su rol para alcanzar un crecimiento personal y organizacional.

Por ello se dan las siguientes relaciones:

- El jefe ayuda y el colaborador desarrolla sus capacidades para utilizarlas de una forma proactiva y para que el empoderamiento se verifique, el jefe tiene que ayudar a que su personal mejore sus capacidades tanto competencias como conocimientos. Por su parte el trabajador necesita ser receptivo e incrementarlas.
- El jefe y el colaborador realiza eficazmente la tarea delegada que tiene como producto del desarrollo de las capacidades de los empleados, los jefes podrán delegar tareas y responsabilidades y éstos las realizarán eficazmente. En una acción combinada, el jefe delega y el personal realiza nuevas tareas o asume nuevas responsabilidades con eficiencia.

Otro aspecto que juega un rol fundamental es la retroalimentación, dar aliento, señalándoles los aspectos positivos y negativos de su desempeño junto con sugerencias de mejora continua. No se trata solo de evaluar al empleado y el momento que se administran las pruebas de desempeño, sino a la actividad cotidiana de dar aliento con retroalimentación, brindar apoyo emocional mediante la reducción de tensión o angustia en los puestos y responsabilidades no claramente definidos ya que, en una primera instancia, excedan las posibilidades del colaborador.

El proceso de empoderamiento descrito hasta el momento se puede considerar como la parte teórica y en la práctica se revela otra forma, ya que debe insertarse en un marco organizacional, para lo cual se mencionan los siguientes puntos:

- La organización define nuevas políticas y el colaborador asume nuevas responsabilidades. Para que el proceso tenga éxito en un contexto organizacional se dan algunas circunstancias adicionales, usualmente la institución fija políticas en relación con niveles de decisión y autorización de determinados temas, en concordancia con estos nuevos niveles otorgados, los colaboradores tienen que asumir responsabilidades eficazmente.
- Las decisiones se toman a niveles bajos. Los colaboradores y los jefes trabajan bajo empoderamiento, Como surge del punto anterior, al tomar en cuenta las políticas y se baja

el nivel jerárquico para la toma de decisiones, sucede que los empleados tendrán la capacidad de decidir la solución inmediata del problema dándoles la oportunidad de apoderarse en el puesto de trabajo.

Los procesos de empoderamiento se relacionan con el desempeño de las personas y muchas veces, con sistemas de motivación basados en la remuneración económica, entre los más usuales, la administración por objetivos. Si estos se fijan, se tienen que tomar en cuenta nuevos parámetros de responsabilidad con indicadores adecuados, será posible por un lado motivar y por otro compensar el buen desempeño de los colaboradores.

1.2.6 ¿Qué hacer para lograr el empoderamiento?

Castillo (2012) propone poner en práctica el proceso el cual implica una serie de acciones a realizarse en forma conjunta y simultánea. Además de lo ya mencionado, algunas buenas prácticas que ayudan o apoyan la puesta en marcha del empoderamiento y la parte más difícil su mantenimiento son las siguientes:

- Transformarse en un jefe accesible. Las características para que los jefes trabajen bajo este sistema de empoderamiento es poseer un estilo comunicativo y participativo de conducción será de mucha ayuda, es un factor importante que se añade o complementa a una cultura de cambio.
- Rotación de puestos de trabajo. La rotación es entendida como el momento que una persona toma por un tiempo total o parcialmente, las tareas de otro puesto. Para que sea una técnica que permita el desarrollo de competencias y el empoderamiento. Cada participante recibe entrenamiento y su tarea tendrá que ser controlada para verificar los progresos obtenidos. Por último, hay que tener en cuenta que luego de la rotación de puestos lo más probable es que los participantes se encuentren sobre calificadas para el puesto que ocupan, por lo cual hay que tener previsto un plan de carrera para ellos.
- Acciones de desarrollo, procesos de aprendizaje. Si una empresa desea trabajar con este proceso tendrá que capacitar a todo su personal, cada uno tiene un papel de afinar sus competencias, hasta ayudar a todos para que lo hagan y que el progreso se verifique, se tiene que medir el avance alcanzado en relación con el puesto que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante.

- Autodirección. Los directivos animen y alienten tanto a los individuos como a los equipos de trabajo, para que practiquen la autodirección. También anima a los individuos para que apunten un mayor desempeño de sus competencias, con el objetivo de llevar a cabo sus tareas de la manera más efectiva posible.
- Equipos de proyectos. Esta técnica hace referencia a los equipos de trabajo multidisciplinarios con personas de diferentes áreas y con diversas funciones. Pueden ser denominados, entre otras formas, como equipos de mejora.

1.1.7 Liderazgo en la práctica del empoderamiento

No se puede hablar de empoderamiento si no se reconoce en cada uno de los jefes el liderazgo para poder guiar a sus subalternos a formar un verdadero equipo de trabajo, por lo que es importante distinguir cada una de las cualidades del líder, así como los estilos de liderazgo que cada uno posee.

Castillo (2012) define liderazgo como el proceso mediante el cual se ejerce influencia sobre un grupo de personas para lograr su participación activa y entusiasta en el logro de los objetivos comunes. El líder ejerce su influencia sobre el resto de los integrantes del grupo sin utilizar la autoridad que pueda tener su cargo.

El dirigente moderno, además de la habilidad de identificar los posibles problemas en la organización, aprovechar oportunidades, determinar objetivos, localizar recursos, asumir responsabilidades, asignar labores y controlar resultados, tendrá que desarrollar cualidades para lograr el involucramiento y compromiso de sus colaboradores, el enfoque de los rasgos de personalidad fue cuestionado por lo poco práctico, ya que se encontraron demasiadas características que poseen los diversos líderes, algunas congénitas y otras adquiridas. La búsqueda de las actividades que marcan la diferencia entre ser uno o no, los llevaron a proponer la existencia de dos estilos de liderazgo, los cuales son:

- Orientada a la tarea. Está determinada por actividades como la planeación, organización, diseño de métodos, estructuración de funciones, establecimiento de mecanismos de control,

entre otros. Dirige las actividades del grupo mediante su idoneidad técnica y dominio del área funcional correspondiente.

- Orientada al colaborador. Está caracterizada por la comunicación eficiente, la confianza mutua, respeto por las ideas de los colaboradores y consideración por sus sentimientos. El líder orientado a su equipo dirige mediante la empatía compasiva o capacidad para entender las reales necesidades de los demás acompañadas por la percepción sincera para contribuir a su satisfacción.

Se pensó que la solución entonces en conocer cuál de los dos estilos de liderazgo era más eficiente, las investigaciones demostraron que tanto el uno como el otro estaban asociadas con altos y bajos niveles de productividad que dependen de las circunstancias que enfrentara el grupo. Como todo cambia permanentemente los dos estilos coexisten en diferentes grados, en un mismo líder que pueden ser:

- Liderazgo situacional. Líderes que tienen mayor capacidad para comprenderse a sí mismos, a su grupo y a las condiciones de trabajo, pueden escoger el estilo de liderazgo que mejores posibilidades de éxito en una determinada situación.
- Liderazgo centrado en principios. Creencias fundamentales de aplicación universal que guía el comportamiento humano, independientemente del tiempo y las circunstancias, conforman un código de conducta que genera confianza dentro y fuera de las organizaciones que los adopta. Los líderes actúan guiados por principios que son predecibles y confiables, lo cual cohesiona a los equipos de trabajo.

El liderazgo por principios requiere que el líder máximo de la organización identifique sus ideas fundamentales sobre las cuales aspira guiar la empresa y posteriormente compartirlas para alcanzar un consenso con sus colaboradores inmediatos. Estos conjuntos de principios así establecidos conformarán la ideología de la empresa y sirven de base para la conformación de la misión, metas, estrategias y demás procesos administrativos. Algunos ejemplos de estos principios que rigen el liderazgo en organizaciones modernas son:

- Junto con las metas organizacionales se alcanzan metas personales, familiares y sociales, esto quiere decir que la persona no será únicamente un recurso para la empresa y que deba cumplir con un horario y ciertas tareas, sino que, también es un ser humano con sueños,

metas, anhelos y problemas aledaños a su diario vivir por lo que se toma en cuenta que cada persona es un mundo y debe ser reconocido y respetado.

- Respetar la dignidad, conocimientos y experiencia de sus semejantes, así como a cualquier persona le gusta que sus ideas sean escuchadas también a todos los colaboradores de la organización les parecerá una excelente idea que tomen en cuenta la opinión ya que no se sabe si alguien dentro de la empresa tendrá alguna idea brillante que pueda solucionar varios problemas.
- Hacer lo que se dice y decir lo que se piensa, este principio muchas veces inculcado desde el hogar hace referencia a la consecuencia que tienen las personas al momento de percibir, sentir, pensar y actuar; un colaborador exitoso debe ser una persona íntegra desde el modo en que habla e interactúa con sus compañeros y los clientes de la institución para que todo el trabajo pueda ser encaminado en una sola línea que es la visión de la empresa
- Creer en el trabajo en equipo como la mejor forma para aprender de los demás, resolver problemas y alcanzar resultados sostenibles, como muy bien se ha demostrado el trabajo en equipo es vital para toda organización que desea sobresalir y que los índices de rotación no sean una amenaza para la misma, por eso se centra el principio en alentar a los colaboradores a que puedan trabajar de una forma cooperativa en donde sean velados los intereses de cada uno.

Las anteriores modalidades y propuestas de liderazgo muestran no ser conflictivas ni excluyentes entre sí, lo cual facilita la preparación de jefes, ya que cuenta así con una amplia gama de opciones para el mejoramiento de las cualidades de las personas, los equipos de trabajo son laboratorios naturales de las organizaciones para su desarrollo, el entrenamiento dirigido a mejorar la percepción de los demás y de sí mismo es esencialmente de sensibilización hacia las características y necesidades de los seres humanos, que incluya las emociones.

1.1.8 Empoderamiento y cultura organizacional

Chiavenato (2009) indica que la cultura organizacional está compuesta por un cierto número de factores, pero en la raíz de cada cultura organizacional están los valores en los que se basa la organización, las compañías se identifican por algunos de estos valores, que son

considerados los cimientos de la empresa. Esto es muy importante para el empoderamiento de los individuos, ya que éste a menudo requiere romper con las tradiciones y hacer efectivo un cambio general. Ésta al basarse en el pasado, puede frenar nuevos comportamientos y formas de pensar. Los comportamientos se basan en actitudes, ideas, sentimientos de los empleados, supervisores y directivos de la organización, en realidad de todos los que la conforman.

Se pueda implementar y crear una cultura en donde cada empleado se sienta empoderado en su puesto de trabajo, el punto de partida es el deseo de cambiar y mejorar, esto es muy importante tanto para los individuos como para la organización en general.

Algunas características, pueden ser flexibles e impulsar a la organización, pero también puede ser rígida e impedir su desarrollo. En la parte más visible de la organización (la punta externa del iceberg), es donde se encuentran las pautas y los estilos de comportamiento de los trabajadores, no obstante, en el nivel invisible están los valores compartidos y los desarrollados a lo largo de la historia de la organización. Este segundo nivel es más difícil de transformar.

1.3 Contextualización de la unidad de análisis

La empresa Decorabaños S.A se encuentra ubicada cerca del parque Benito Juárez en Quetzaltenango con dirección de la agencia y oficinas centrales en la 15 Avenida 4-32 zona 3, una empresa dedicada a la compra y venta de materiales de acabado de construcción con tres agencias dos ubicadas en esta ciudad y una más en Totonicapán, con más de 35 años de experiencia con la construcción de empresas y casas de los habitantes de Quetzaltenango y Totonicapán.

Con el objetivo de brindar gran variedad de productos de excelente calidad y diseño para hacer más agradable los ambientes personales y profesionales, ofrece soluciones optimas a las necesidades de sus clientes, con los servicios de venta profesionales en los acabados de pisos y azulejos, baños, cocinas, hidroneumáticos, puertas, grifería, y calentadores. Desea ser una empresa competitiva en el mercado nacional, que distribuya productos de alta calidad a los

mejores precios; brinda una atención personalizada a través de un equipo humano con valores e identificados con la empresa.

Por la importancia de que en el contexto guatemalteco se pueda implementar este tipos de investigaciones, la empresa Quetzalteca tiene las puertas abiertas a nuevos temas y especialmente que se pueda adentrar en la capacitación y desarrollo de su personal, por esto se considera de suma importancia que la investigación sea realizada para determinar la relación que existe entre el liderazgo que se pone de manifiesto y el empoderamiento con que cuentan los diferentes colaboradores que trabajan como agentes de ventas en los diferentes puntos de servicio de la institución, también contar con las herramientas necesarias que en un futuro pueda ser utilizado para la mejora del liderazgo y empoderamiento de los colaboradores.

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Actualmente las organizaciones se han preocupado por mantener y desarrollar al capital más valioso que es el recurso humano, quienes mueven a la empresa y que en ocasiones determinan el éxito o fracaso de la misma, aunque se haya abordado un poco sobre los temas de progreso del personal en muchas organizaciones internacionales se sigue viendo al talento humano como un número o un recurso, en este caso los resultados comienzan a bajar y se presentan problemas como rotación de personal, poco interés en el trabajo o falta de involucramiento de los colaboradores, es por ello que algunos temas han tomado más importancia dentro de las empresas como por ejemplo el ponerle más atención a la manera en la que un colaborador se desenvolverá en un puesto en vez de darle toda la importancia a ver cuánto puede producir en el menor tiempo.

Se ha puesto interés en la actitud que las personas toman al momento de realizar sus actividades laborales, esta misma será adecuada a cada uno de los puestos de una organización, de esta manera también se toma en cuenta el liderazgo que algunos colaboradores logran crear para desempeñar de una mejor manera las tareas asignadas, de la misma forma es de importancia el empoderamiento que una persona tenga con la misma empresa porque se puede dar el caso de que una persona conoce su trabajo, sabe cuál es el fin de realizarlo, pero no se siente identificado con la misión y visión de la empresa, entonces en algún momento puede llegar a decaer en su rendimiento laboral.

En Guatemala se ha empezado a implementar estos procesos los cuales tienen como fin el crecimiento laboral de los colaboradores dentro de una empresa y en Quetzaltenango al ser la segunda ciudad en oportunidades y desarrollo del país, con el mismo crecimiento del comercio y las industrias se han puesto la tarea de profundizar un poco más en estos temas que si han dado resultados los cuales han demostrado muchos cambios en la forma de laborar.

Algo que puede llamar la atención es saber nuevamente si el liderazgo tiene algo que ver con el empoderamiento que las personas pueden llegar a desarrollar en su ámbito laboral es por eso que se ha dado a la tarea de recopilar datos sobre el departamento de ventas de una

empresa quetzalteca, quienes por el ambiente de sus labores deben estar empapados del conocimiento de la filosofía de la empresa, los valores y los productos además de poner en práctica el liderazgo que cada persona tiene es por eso que se ha generado el siguiente cuestionamiento. ¿Cuál es el nivel del liderazgo y el empoderamiento que se manifiesta en los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Decorabaños S.A?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

- Identificar el nivel de liderazgo y empoderamiento que se manifiesta en los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Decorabaños S,A.

2.1.2 Objetivos específicos

- Analizar los factores que intervienen en el liderazgo del colaborador.
- Identificar los elementos que provocan el empoderamiento en los sujetos investigados.
- Establecer la relación entre el liderazgo y el empoderamiento de los colaboradores del departamento de ventas de la empresa Decorabaños S.A.

2.2 Variables de estudio

Liderazgo.

Empoderamiento.

2.2.1 Definición conceptual de variables de estudio

Liderazgo.

Galiano (2009) explica que el liderazgo es la capacidad que tiene la persona para articular y despertar entusiasmo en pro de una visión y una misión compartida, implica además ponerse a la vanguardia cualquiera sea su cargo al poder orientar el desempeño de los otros sirviéndoles como ejemplo para hacerles asumir su responsabilidad.

Empoderamiento.

Cipriano (2014) explica que es dar poder al recurso humano de la empresa para obtener los beneficios óptimos de la tecnología de la información; los integrantes, los equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y cumplir con las funciones de la organización.

2.2.2 Definición Operacional de variables

Los elementos de estudio se operacionalizarán a través de un cuestionario tipo escala de Likert la cual es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas cerradas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se proponga, elaborada por el investigador la cual buscará indagar en los pensamientos y sentimientos de los colaboradores hacia su puesto de trabajo y encontrar el nivel de liderazgo e identificar la relación con el empoderamiento, luego correlacionar los datos para determinar si existe una verdadera relación entre las dos variables, resulta especialmente útil emplearla en situaciones en las que queremos que la persona matice su opinión. En este sentido, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación.

2.3 Alcances y límites

La investigación se realizó con colaboradores del departamento de ventas de una empresa dedicada a comprar y vender materiales de acabado de construcción a los quezaltecos.

Entre los límites encontrados está el tiempo en el que se pueda pasar el instrumento ya que algunas veces la empresa se encuentra en actividades de capacitación o de crecimiento organizacional para que puedan responder los instrumentos de recolección de datos también la disparidad de horarios entre colaboradores para contestar los mismos.

2.4 Aporte

Al país de Guatemala como pauta de investigación sobre temas del ámbito laboral y crecimiento de las instituciones originarias del país.

A la sociedad quetzalteca como apoyo para los nuevos empresarios y jefes de Talento Humano, en conocimientos nuevos y amplios además de una demostración de un estudio realizado dentro de un ambiente laboral creado por personas de nuestro municipio

A la empresa como instrumento de medición para el conocimiento de los niveles de liderazgo y empoderamiento que se tienen en los actuales colaboradores del área de ventas de la institución.

A la Universidad Rafael Landívar para informar sobre la importancia del liderazgo en el empoderamiento de los colaboradores de las diferentes entidades empresariales de la región.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

El estudio se realizó con 46 colaboradores del área de Ventas de la Empresa Decorabaños S.A. conocida como una empresa de compra y venta de materiales para acabado de construcción de gran trayectoria en la ciudad de Quetzaltenango, comprendidos entre las edades de 19 a 40 años, entre hombres y mujeres, así como también distintos estados civiles y situación económica media.

3.2 Instrumento

Los instrumentos que se utilizaron para la investigación de las variables de estudio fue un cuestionario del tipo escala de likert, para determinar el nivel del liderazgo y empoderamiento, de esta manera poder obtener la información específica para determinar los resultados en tanto a estos aspectos en los colaboradores del área de ventas por lo que Hernández (2010) define el cuestionario como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, es el más utilizado para recolectar datos, debe ser congruente con el planteamiento del problema. El contenido de las preguntas es variado como los aspectos que mide, básicamente se consideran dos tipos de preguntas que son cerradas y abiertas.

Chiavenato (2009) menciona que la principal ventaja del cuestionario es que ofrece un medio eficiente y rápido para reunir información de un número importante de trabajadores. Por otra parte, su organización requiere de tiempo y de pruebas preliminares.

3.3 Procedimiento

El proceso que se llevará a cabo para la realización de este estudio es el siguiente:

- Realización de sumarios. Se presentaron a la Facultad de Humanidades tres sumarios los cuales contienen los posibles temas de investigación.
- Aprobación del tema de investigación. La facultad de Humanidades aprueba el tema de investigación.
- Búsqueda de antecedentes. Se buscó información en diversos medios para realizar los antecedentes de las variables de estudio.

- Fundamentación teórica. Se realizó el marco teórico, con la finalidad de generar bases teóricas que fundamenten la investigación.
- Planteamiento del problema. En base al tema aprobado y al lugar a realizarse el estudio, se planteó el problema donde culminó con la pregunta de investigación, para continuar con la formulación de objetivos del estudio.
- Método. Se escogió la metodología adecuada al tipo de investigación que se desea emplear para la realización del estudio.
- Procedimiento. Descripción paso a paso de cómo se realizará todo el estudio.
- Sujetos. Determinación de los sujetos a quien se les aplicará el instrumento para la recolección de datos.
- Instrumentos. Es la herramienta que se utiliza para recolectar los datos que se utilizarán para llevar a cabo el análisis de variables. Para la recolección de datos en el estudio de campo de la investigación.
- Entrega de anteproyecto. Se entregó a la docente encargada de tesis I el anteproyecto para la aprobación del mismo.
- Presentación y análisis de resultados. Se iniciará con la recolección de datos por medio del instrumento con los sujetos de estudio.
- Discusión de resultados. Ya con los datos obtenidos se analizarán las preguntas y discutirán para su interpretación.
- Conclusiones. Con los datos ya analizados se llegarán a redactar las conclusiones sobre las variables de estudio.
- Recomendaciones. Se darán recomendaciones para la mejora de la empresa.
- Referencias. Se colocaron todos los autores que se utilizaron tanto para los antecedentes como para marco teórico.
- Elaboración de propuesta como plan de acción para el mantenimiento de las variables a un cierto nivel.

3.4 Tipo de investigación, diseño.

Para el desarrollo de la presente el tipo de investigación fue cuantitativa y diseño descriptivo y correlacional por la forma de la misma en el caso de identificar alguna relación que se

encuentre al momento del manifiesto de las dos variables en el área laboral de los colaboradores como agentes de venta.

Hernández (2010) la define como aquellos estudios que buscan especificar las propiedades, características, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis. Pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno o situación. En estos estudios el investigador debe ser capaz de definir que medirá y sobre quienes recolectará los datos. Un estudio correlacional sirve para conocer la relación o grado de asociación entre dos conceptos en determinado contexto, pretenden responder a preguntas de investigación.

En ocasiones solamente se analiza la relación entre dos conceptos pero con frecuencia se ubican en el estudio y miden cada una para luego analizar la vinculación entre los conceptos, la utilidad principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas, pueden ser positivas que significa que los casos que muestran altos valores en una variable tenderán también a manifestar valores elevados en la otra, o negativas que son casos con valores elevados en una variable tenderán a mostrar valores bajos en la otra.

3.5 Metodología estadística.

En este estudio se utilizará la significación y fiabilidad de las medidas de tendencia central que Hernández (2017) explica que, para realizar el análisis descriptivo de los datos por variable, además de la distribución de frecuencias es necesario determinar las medidas de tendencia central y de variabilidad o dispersión.

Las medidas de tendencia central son los valores medios de la distribución de frecuencias, son útiles para ubicar los resultados de la muestra en la escala de medición de la variable en

cuestión, las medidas de tendencia central principales son tres moda, mediana y media y el nivel de medición de la variable establece cuales son apropiadas para interpretar.

La moda es la categoría que ocurre con mayor frecuencia se utiliza con todos los niveles de medición; la mediana es el valor que divide a la distribución o escala presentada a la mitad eso es 50% de los casos caen por debajo de la mediana y el otro 50% por encima, refleja la posición intermedia de la distribución de frecuencias; la media es la medida de tendencia central mas utilizada y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución y es la suma de todos los valores dividida entre el número de casos, es una medida que únicamente se aplica a mediciones por intervalos o de razón. Estos valores son altos o bajos dependiendo de la distribución.

Las medidas de variabilidad indican la dispersión de los datos en la escala de medición y responden a la pregunta sobre donde están diseminadas puntuaciones obtenidas, son valores en una distribución y las medidas de la variabilidad son intervalos que distinguen las distancias en una escala de medición las medidas de variabilidad más socorridas son rango, desviación estándar y varianza.

El rango es la diferencia entre la puntuación inferior e indica el número de unidades en la escala de medición de la distribución: la desviación estándar es la desviación de las puntuaciones con respecto a la media esta medida se expresa en las unidades originales de medición de la distribución; la varianza es la desviación típica elevada al cuadrado es un concepto estadístico muy importante que fundamenta muchas pruebas cuantitativas, diversos métodos estadísticos parten de la descomposición de la varianza.

Los niveles que emplea son del 5% y 1% para validar los estudios. Este procedimiento necesita las siguientes fórmulas de Significación:

- 1) Significación de la media aritmética

Nivel de confianza 95% entonces $Z = 1.96$

Hallar el error típico de la media

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$$

Encontrar la razón crítica

$$RC = \frac{\bar{x}}{\sigma_{\bar{x}}}$$

Comprobar la razón crítica con el nivel de confianza

$RC \geq 1.96$ Es significativa

2) Fiabilidad de la media aritmética

Calcular el error muestral máximo

$$E = Z_{95\%} (1.96) \times \sigma_{\bar{x}}$$

Calcular el intervalo confidencial:

$$IC = \bar{x} + E$$

$$IC = \bar{x} - E$$

3) Coeficiente de correlación (Lima)

$$r_{xy} = \left[\frac{(n * \Sigma xy) - (\Sigma x * \Sigma y)}{\sqrt{[(n * \Sigma x^2) - (\Sigma x)^2][(n * \Sigma y^2) - (\Sigma y)^2]}} \right]$$

Valores del coeficiente de correlación de Pearson

-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.95 a - 0.99	Correlación negativa fuerte Existe relación entre las variables; pero no perfecta.
-0.50 a - 0.94	Correlación negativa moderada Existe algún tipo de relación entre las variables.
	Correlación negativa débil

-0.10 a - 0.49	Existe poca relación entre las variables.
0 a - 0.09	Ninguna relación entre variables
0 a + 0.09	Ninguna relación entre variables
+0.10 a +0.49	Correlación positiva débil Existe poca relación entre las variables.
+0.50 a +0.94	Correlación positiva moderada Existe algún tipo de relación entre las variables.
+0.95 a +0.99	Correlación positiva fuerte Existe relación entre las variables; pero no perfecta.
+1.00	Correlación positiva perfecta

4) Significación de Coeficiente de correlación

Significación

Nivel de confianza al 95% $z=1.96$

Hallar el error tipo de la correlación

$$\sigma_r = \frac{1 - r^2}{\sqrt{N}}$$

Encontrar la razón crítica:

$$R_c = \frac{r}{\sigma_r}$$

Comparar la razón crítica con el nivel de confianza:

$$R_c \geq 1.96 \text{ Es significativo}$$

Fiabilidad

Encontrar el error muestral máximo:

$$\epsilon = 1.96x\sigma_r$$

Encontrar el intervalo confidencial:

$$IC = Ls = r + \epsilon$$

$$IC = Ls = r - \epsilon$$

5) Coeficiente de determinación de correlación

$$R^2 = r^2 \text{ (coeficiente de correlación al cuadrado)}$$

6) Fiabilidad y significación de proporcions

Nivel de confianza

5% = 1.96

7) Porcentaje

$$\% = \frac{f \times 100}{N}$$

Proporción

$$P = \frac{f}{N}$$

Diferencia de proporción

$$q = 1.00 - p$$

Error de proporción

$$\sigma p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$$

Error Muestral de proporción

$$8) E = \sigma p \cdot 1.96$$

9) Intervalo de confianza

$$IC = p \pm E$$

Si la proporción (p) se encuentra dentro de los límites del intervalo confidencial se dice que es un estudio fiable.

Razón Crítica de la proporción

$$Rc = \frac{p}{\sigma p}$$

Comparar la razón crítica con el nivel de confianza elegido

$$RC \geq Z$$

$$RC \geq 1.96$$

Si la razón crítica es mayor o igual que Z se dice que el estudio es significativo.

$$10) \% = \frac{f \times 100}{N}$$

IV. PRESENTACIÓN ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del trabajo de investigación dirigida a 46 colaboradores del área de ventas en la Empresa Decorábamos S.A, de la ciudad de Quetzaltenango. Para lo cual se aplicó una escala de Likert para establecer los niveles de lidezago y empoderamiento de dichos sujetos. Los Resultados son los siguientes:

Tablas Núm. 1
Niveles de Liderazgo y Empoderamiento

Liderazgo y Empoderamiento	
Niveles	Rangos PD
Bajo	1-6
Normal	7-13
Alto	14-20

Satisfacción laboral	
Niveles	Rangos PD
Bajo	1
Medio	2 y 3
Alto	4

Factores de liderazgo, elementos de empoderamiento y capacidad en el trabajo	
Niveles	Rangos PD
Bajo	1-3
Medio	4-6
Alto	7-8

Fuente: Trabajo de campo

De esta manera se presentan los resultados cuantitativamente de la escala que sirvió para la presente investigación.

Tabla Núm. 2

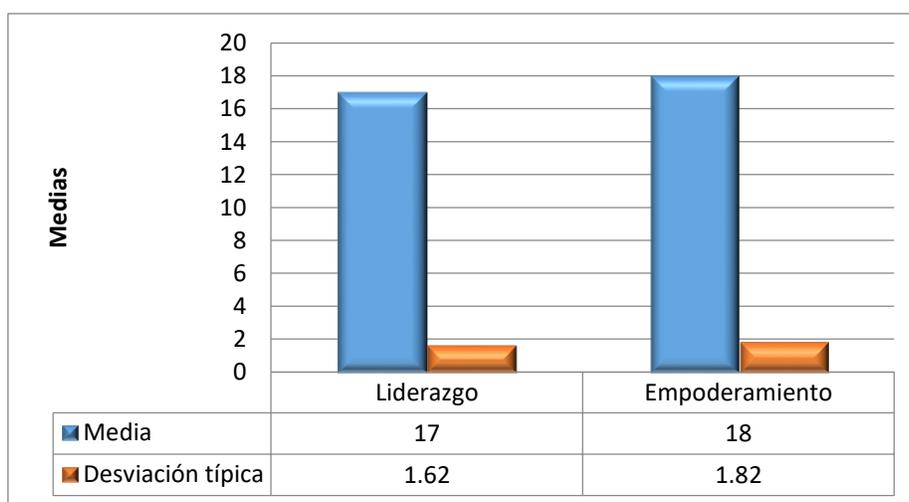
Significación y fiabilidad de la media de liderazgo y empoderamiento

Variables	No	Nota máxima	\bar{X}	σ	$\sigma \bar{X}$	E	IC		Fiable	Rc ≥ 1.96	Significación
							+	-			
Liderazgo	46	20	17	1.62	0.24	0.47	17.47	16.53	✓	70.83	✓
Empoderamiento	46		18	1.82	0.27	0.53	18.53	17.47	✓	66.67	✓

Fuente trabajo de campo

Grafica Núm. 1

Medias y desviaciones típicas de las variables

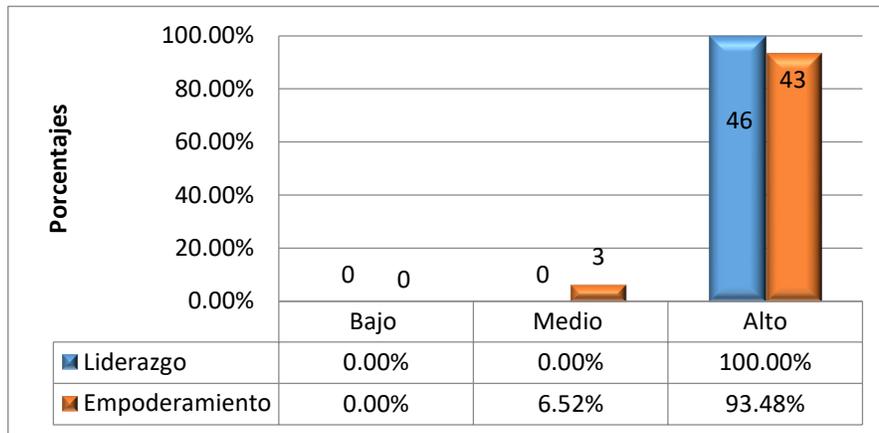


Fuente trabajo de campo

Los resultados que se obtuvieron en el trabajo de campo a través de la formula media aritmética son fiables y estadísticamente significativos, las medias reflejan que el grupo de colaboradores presentan un nivel alto tanto en liderazgo como en empoderamiento. De esta forma se alcanza el objetivo general.

En la gráfica Núm. 1 se observa que el promedio de empoderamiento presenta una mínima diferencia de 1, los colaboradores tienen desarrollado de forma alta los dos elementos investigados, la dispersión es baja. Cuanto mayor sea el valor de la desviación típica, mayor será la variabilidad, cuanto menor sea, más homogénea será la media

Gráfica Núm. 2
Niveles de liderazgo y empoderamiento por colaborador



Fuente trabajo de campo

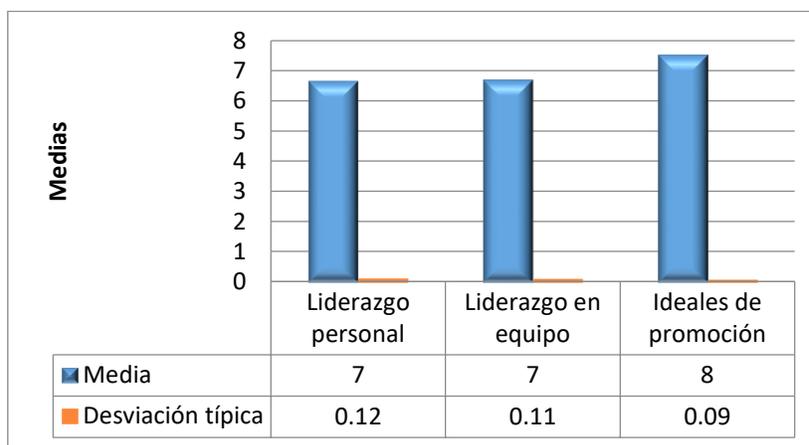
Al examinar los datos de la gráfica Núm. 2. se puede identificar que ninguno de los colaboradores posee un nivel bajo en liderazgo y empoderamiento, solamente en el área de empoderamiento se encuentran tres colaboradores con un nivel medio.

Tabla Núm 3.
Significación y fiabilidad de la media de factores que intervienen en el liderazgo

Factores de liderazgo	No	Nota máxima	\bar{X}	σ	$\sigma \bar{X}$	E	IC		Fiable	RC ≥ 1.96	Significación
							+	-			
Liderazgo personal	46	8	7	0.84	0.12	0.24	6.91	6.43	✓	55.58	✓
Liderazgo en equipo	46		7	0.78	0.11	0.22	6.94	6.50	✓	61.09	✓
Ideales de promoción	46		8	0.62	0.09	0.18	7.72	7.36	✓	83.78	✓

Fuente trabajo de campo.

Gráfica Núm. 3
Medias y desviación de factores de liderazgo



Fuente trabajo de campo

De acuerdo a los datos presentados en la tabla Núm. 3. se puede afirmar a un nivel de confianza del 95% que las medias aritméticas de los factores son fiables y estadísticamente significativas, porque se encuentra dentro de los límites superiores e inferiores y la razón crítica es mayor que el nivel de confianza. Las medias reflejan que el grupo de colaboradores presentan un nivel alto en los factores porque se encuentran dentro del rango de 7 a 8 estos resultados permitieron identificar los factores que intervienen en el enfoque que se le dio al liderazgo dentro de este estudio. Se alcanza de esa manera con el objetivo específico 1.

En la grafica se puede observar que los ideales de promoción se encuentran más elevados en los colaboradores que el puntaje en el liderazgo personal y que pueden llegar a tener dentro de su equipo. De la misma manera el liderazgo personal y grupal puede notarse que son puntajes altos factores que necesita un Asesor de ventas.

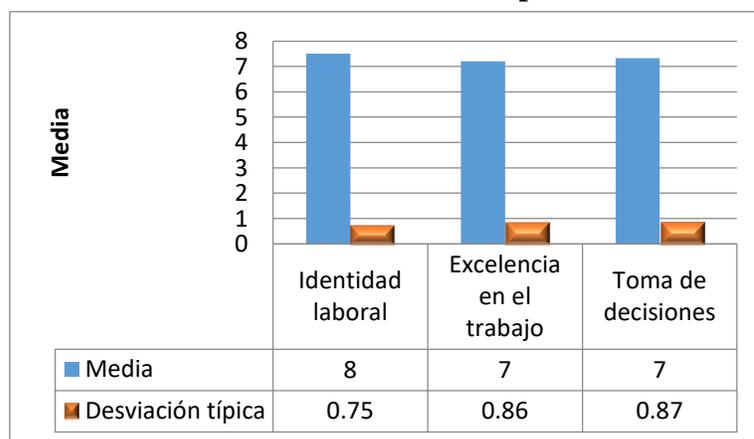
Tabla Núm. 4.

Significación y fiabilidad de la media de elementos de empoderamiento

Elementos del empoderamiento	No	Nota máxima	\bar{X}	σ	$\sigma \bar{X}$	E	IC		Fiable	RC ≥ 1.96	Significación
							+	-			
Identidad laboral	46	8	8	0.75	0.11	0.22	7.72	7.28	✓	68.18	✓
Excelencia en el trabajo	46		7	0.86	0.13	0.25	7.45	6.95	✓	55.38	✓
Toma de decisiones	46		7	0.87	0.13	0.25	7.58	7.08	✓	56.38	✓

Fuente trabajo de campo

Grafica Núm. 4 Elementos del empoderamiento



Fuente trabajo de campo

De acuerdo a los datos presentados en la tabla Núm. 3, y con un nivel de confianza del 95% se puede afirmar que las medias aritméticas de los factores son fiables y estadísticamente

significativas, ya que se encuentra dentro de los límites superiores e inferiores y la razón crítica es mayor que el nivel de confianza. Las medias reflejan que el grupo de colaboradores presentan un nivel alto en todos los factores porque se encuentran dentro del rango de 7 a 8 estos resultados permitieron identificar los elementos que provocan el empoderamiento en los sujetos estudiados de esa manera se cumple con el objetivo específico 2.

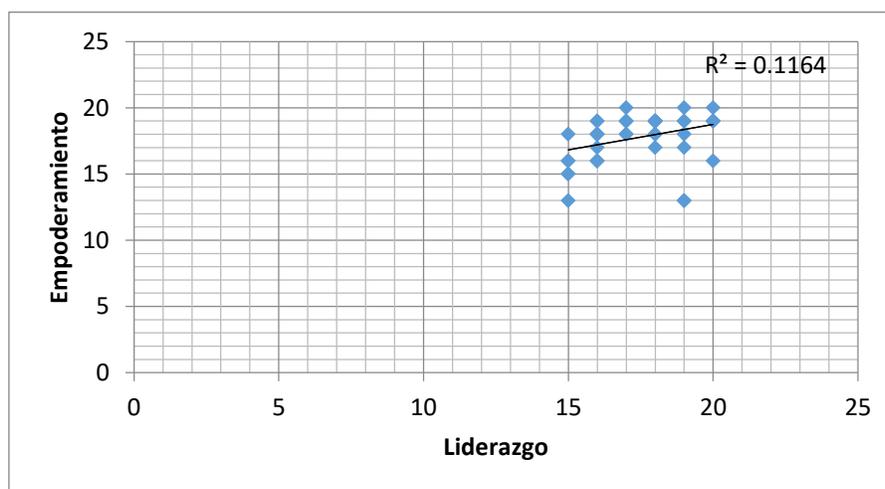
Al observar la Grafica Núm. 3, se puede destacar que en los sujetos estudiados poseen niveles altos en los elementos tomados en cuenta que son la identidad laboral, la excelencia en el trabajo y la toma de decisiones los cuales son esenciales al momento de empoderarse cada asesor de venta.

Tabla Núm. 5
Relación entre liderazgo y empoderamiento

No.	r	σ_r	Rc \geq 1.96	Significación	ϵ	IC		Fiabilidad
						Ls	Li	
46	0.34	0.13	2.62	✓	0.04	0.38	0.30	✓

Fuente: Trabajo de campo.

Grafica Núm. 5.
Relación de liderazgo y empoderamiento



Fuente: Trabajo de campo.

Con la gráfica Núm. 5, se hace constar que los colaboradores evaluados en el estudio de campo muestran la relación que tiene el liderazgo con el empoderamiento mediante un coeficiente de 0.34 ya que Lima, (2014) la señala como una correlación positiva débil, al usar la fórmula de influencia R^2 se puede explicar que el liderazgo influye en un 12% en el empoderamiento, en tanto que el 88% restante, es atribuible a otras variables. De esta forma se alcanza el objetivo específico número tres, que es identificar la relación entre el liderazgo y empoderamiento que poseen los colaboradores de esta institución.

V. DISCUSION

En la actualidad las empresas que desean posicionar una marca en el mercado quetzalteco y que sus productos sean bien reconocidos deben abordar ciertas estrategias que ayudan a las organizaciones a establecer ciertos parámetros que harán que los clientes puedan frecuentar la compra en estas empresas, por esto se debe invertir en las capacitaciones hacia los asesores de venta quienes son el primer acercamiento con el cliente y los encargados de la sala de ventas para que el producto que compra la empresa se venda en el menor tiempo posible.

Se tomaron en cuenta a 46 colaboradores del área de ventas de la empresa Deorabaños S,A. para generar un estudio que se evaluó los niveles de liderazgo y empoderamiento con el que cuentan las personas en su forma de trabajar y en este caso de vender o comercializar los productos denominados de acabado de construcción, que la empresa ofrece por ello Galiano (2009) indica que el liderazgo es la capacidad que tiene la persona para articular y despertar entusiasmo en pro de una visión y una misión compartida, implica además ponerse a la vanguardia cualquiera sea su cargo al poder orientar el desempeño de los otros, sirviéndoles como ejemplo para asumir su responsabilidad.

Por otro lado, Cipriano (2014) explica que el empoderamiento es dar poder al recurso humano de la empresa para obtener los beneficios óptimos de la tecnología de la información; los integrantes, los equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad y autoridad para utilizar la información y cumplir con las funciones de la organización.

En lo general las personas cuentan con un nivel cuantitativo de liderazgo y empoderamiento el cual se pudo medir a través de una escala elaborada por el investigador para identificar los niveles de liderazgo y empoderamiento que las personas tienen dentro de una organización, al ser los resultados con un 100% de los colaboradores cuenta con un nivel alto de liderazgo y un 93.48% en nivel alto de empoderamiento mientras el otro 6.52% con el nivel medio, y los dos elementos se pueden observar en el momento en donde las los colaboradores están en atención a los clientes y al cerrar tratos sobre ventas.

Por ello el liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer de su alrededor y de esta manera generar actitudes que los lleven al éxito o fracaso en sus propias decisiones respecto a la parte laboral al poder aprender o quedarse estancados con lo que han aprendido sin tomar responsabilidad por nuevos retos que puedan ser oportunidades de desarrollo personal.

Dentro de la investigación también se quiso indagar sobre los estilos de liderazgo por lo que Zayas (2007) comenta que el mismo puede ser considerado como los diferentes patrones de conducta que favorecen a los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los colaboradores, esta persona se encuentra en condiciones de influir en su comportamiento en un número considerable de personas y funciones que resultan fundamentales ya que un estilo de liderazgo inadecuado puede plantear serios problemas para la organización por lo que se considera de interés verificar los niveles en los colaboradores.

Este factor es determinante al momento de realizar algún tipo de venta por lo que se consideró importante evaluar los factores que intervienen en el liderazgo que según los resultados arrojaron en liderazgo personal con una media de 7 puntos lo cual es alto, en liderazgo grupal la media es de 7 puntos y en ideales de promoción la media es de 8 puntos tomado en cuenta que estos factores se midieron con un máximo de 8 puntos, se considera que en factores de liderazgo los colaboradores del área de ventas de la empresa cuentan con factores que realmente apoyen el desarrollo de su liderazgo.

De esta manera se considera que es importante medir cada cierto tiempo los factores que ayudan a establecer el liderazgo de las personas y que también en un tiempo adelante se puedan cambiar los factores para que el desarrollo organizacional de los asesores de venta se vea enfocado al logro de sus objetivos personales y laborales.

El empoderamiento también contiene elementos que, como bien lo comenta Cipriano (2014) son elementos que pueden identificar a una persona empoderada dentro de la empresa para dar poder a los colaboradores y que puedan desarrollar sus habilidades dentro de la organización,

que en este caso es el conocimiento que los vendedores tienen sobre su área y los productos con los que cuenta la empresa, resulta muy importante para que las metas establecidas por el jefe inmediato sean cumplidas.

Por lo cual se tomaron en consideración dentro del estudio tres de los elementos que se ven más marcados en el patrón de comportamiento de los colaboradores como la identidad laboral obteniendo una media de 8 puntos que es considerada alta según la tabla de evaluación al igual que la excelencia en el trabajo con una media de 7 puntos considerado alto y la toma de decisiones con una media de 7 puntos y estimado como uno de los elementos que intervienen significativamente al evaluar a los asesores de ventas en tanto a su empoderamiento.

Se determina que los elementos que provocan el empoderamiento son importantes evaluar y especificar en qué nivel se encuentran en todos los colaboradores del área de ventas para considerar una idea de capacitación o reforzamiento en el área ya que muchos colaboradores se encuentran empoderados con su trabajo, pero no lo han tomado en cuenta y se piensa que al tomarlo consiente estas personas pueden obtener aún mejores resultados.

De igual forma se considera importante conocer si existe algún tipo de relación entre el liderazgo y el empoderamiento con el que cuentan los asesores de venta de esta institución para dar una mejor idea a las capacitaciones que se puedan establecer en el siguiente año, también el nivel en el que se encuentran los colaboradores puede ser un punto de partida para saber que trabajar o que incentivos necesitan los colaboradores, para que logren los resultado que hasta el momento han sido satisfactorios y han contribuido con el crecimiento de la empresa, especialmente al tomar en cuenta el promedio de años que tienen los vendedores de estar en labores dentro de la empresa es de 3.5 años.

Por lo que se buscó establecer una relación entre el liderazgo y el empoderamiento que poseen las personas en su trabajo dentro de esta institución por lo que se encontró una relación de 0.34 según la estadística que expresa tener cierta relación no muy grande pero que si existe dentro del trabajo de los colaboradores.

Al encontrar cierta relación entre las dos variables se considera que son elementos, que de forma muy importante se establece y evalúa cada cierto tiempo para tener al personal con los conocimientos necesarios para establecer sus labores y que permanezcan la mayoría de tiempo con la idea de poder ascender a un nuevo puesto con nuevos conocimientos.

Por lo que se puede definir que a mayor es el nivel de liderazgo, mayor será el nivel de empoderamiento que tiene la persona y en sus actividades diarias, puede seguir el trabajo por mucho tiempo sin tener algún cansancio emocional o físico ya que las personas saben su trabajo y les gusta lo que hacen, se sienten satisfechos con los resultados obtenidos hasta el momento y esperan el día en el que se les dé una oportunidad de ascender dentro de la misma y que sigan con un aprendizaje y desarrollo de sus habilidades dentro de la misma.

VI. CONCLUSIONES

- El nivel de liderazgo y empoderamiento que manejan los colaboradores del área de ventas de la empresa Decorabaños S,A de la ciudad de Quetzaltenango es alto y predomina totalmente en los 46 evaluados.
- Luego de los resultados se puede indicar que los factores que intervienen en el liderazgo son: el personal, que se refiere al tipo en el que las personas lo desarrollan durante su vida y les es útil para las actividades diarias que se realizan; el liderazgo grupal, el cual se aplica en los equipos o conjuntos de personas donde puede sobresalir la inspiración para realizar alguna actividad de una persona hacia las demás y el deseo de ascender, que es importante tenerlo de manifiesto en las empresas ya que mantiene a los colaboradores con deseos de permanecer y hacer carrera dentro de la empresa, se encuentran en un nivel alto y contribuye al desarrollo de la empresa.
- Entre los elementos que conforman el empoderamiento se pudieron evaluar tres que son la identidad laboral, es la actitud de dar la cara por la empresa y sentirse identificado con la filosofía; la excelencia en el trabajo, que es el compromiso que adquiere una persona para realizar sus tareas de la mejor manera para alcanzar siempre las metas y la toma de decisiones, la responsabilidad de adquirir una acción y hacerse cargo de lo positivo o negativo que traiga consigo misma, se pueden reflejar los resultados que los mismos colaboradores afirmaron tener durante el año.
- Al encontrar una relación entre el liderazgo y el empoderamiento de los colaboradores se puede establecer que de una forma mínima un factor crecerá en medida de que se tenga en consideración el otro y viceversa.

VII RECOMENDACIONES

- Se debe considerar que estos dos elementos tanto el liderazgo como el empoderamiento son temas nuevos que en la actualidad empiezan a ser tomados en cuenta de manera que se considera importante para la empresa Decorabaños S,A poner atención a los resultados ya que en cualquier momento el personal puede tener la percepción de desmotivarse y que estos índices puedan empezar a decaer por lo que se recomienda seguir el plan de capacitación propuesto por el investigador para que estos fallos en un futuro no se presenten en la institución.
- Los factores que intervienen en el liderazgo pueden medirse de diferentes maneras por lo que se sugiere realizar una medición cada cierto tiempo por lo menos dos veces por año para saber si los colaboradores han tenido algún cambio, los factores también pueden variar en función del trabajo realizado.
- De una manera parecida se pueden reorzar los elementos que conforman el empoderamiento ya que fueron tomados algunos, se consideran diferentes elementos para evaluarlos en ciertos tiempos de esta manera la empresa pueda aumentar en el desarrollo que se le dé a su personal empoderándolo con su trabajo.
- La relación que existe entre las dos variables puede aumentar al instituir diferentes tipos de talleres que ayuden al colaborador a fortalecer las habilidades y oportunidades de mejora en función al crecimiento de los elementos de estudio, se consideran aspectos importantes en los resultados que los asesores de ventas han tenido hasta el momento.

VIII. REFERENCIAS.

- Álamo, P. (2017). *Empoderamiento empresarial, la motivación más profunda*. Revista electrónica Finanzas personales del mes de diciembre disponible en el link: <http://www.finanzaspersonales.co/columnistas/articulo/empowerment-empresarial-motivacion-mas-profunda/50087>
- Arruda, W. (2016). *Nueve diferencias entre ser un líder y un gerente*. Revista Gestipolis el diario de economía y negocios de Perú. Recuperada en el link: <http://gestion.pe/empleo-management/nueve-diferencias-entre-lider-y-gerente-2175826>
- Artículo *el liderazgo un estilo de vida* (2015). De la revista Emprendices del mes de diciembre recuperado del link: <https://www.emprendices.co/liderazgo-estilo-vida/>
- Arellano, A. (2013). *Desarrollo Organizacional: Un en la calidad de las relaciones humanas*. Artículo disponible en <http://profesionaleson.eu/desarrollo-organizacional-un-cambio-en-la-calidad-de-las-relaciones-humanas/>
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. 3ª edición. Argentina: Ediciones Granica.
- Bussenius, C. (2008) Blog de la empresa Praxis Consultores Ltda. Disponible en el link: <http://praxischile.blogspot.com/2008/05/empowerment.html>
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ª edición. México: McGraw-Hill.
- Cipriano, A. (2014). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- De Paz, R. (2015). *Liderazgo que transforma*. Prensa libre, edición treinta de abril. Guatemala, recuperado del link: <http://www.prensalibre.com/opinion/Liderazgo-que-transforma-Rolando-de-Paz-Barrientos-0-1291671035>
- España, J. (2015). *del líder y su equipo*. Página degerencia.com publicación del mes de enero recuperado en el link: <http://www.degerencia.com/articulo/del-lider-y-su-equipo-del-equipo-y-su-lider>
- Fernández, J. (2014) *Empoderamiento*. Ensayo. Universidad Interamericana para el Desarrollo, México. Recuperado en

https://docs.google.com/document/d/1D3F0_MBMD330z0d1UZ5MT1zQv3SZY2DCU4wlhNhDLB0/edit

Fernández, J. (2009). *Liderazgo Empresarial en tiempos de cambio según Sun Tsu*. Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. México

Fiore, M. (2008). *El Empowerment: Una forma moderna y eficaz de practicar el trabajo en una organización*. UCMAule, 51-62.

Galiano, J. (2009). *Algunas reflexiones acerca del liderazgo*. El Cid Editor. México

Hernandez, R. (2010) *Metodología de la investigación*, 5ta Edición, McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. Perú

Hernández, R. (2017) *Fundamentos de Investigación*, 1ª Edición, McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. Mexico.

Jiménez, A. (2013). *Liderazgo*. Ediciones diaz de Santos. Colombia.

Martínez, M. (2012). *Liderazgo*. Ediciones Diaz de Santos. España

Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. 4ª, edición. Colombia: Ecoe Ediciones.

Quintero, C. (2009). *Liderazgo empresarial y la inteligencia emocional*. Página Gestipolis mes de mayo. Panamá recuperado del link: <https://www.gestipolis.com/liderazgo-empresarial-inteligencia-emocional/>

Solanellas, P. (2014). *Recetas de Liderazgo*. Editorial UOC. España.

Zayas, P. (2007). *Liderazgo Empresarial*. B - Universidad De Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba

IX ANEXOS

ANEXO 1

Taller de Liderazgo y Empoderamiento

Introducción

Las ventas son una de las partes fundamentales para el desarrollo de una empresa por lo que los patronos se han tomado la tarea de tener al mejor capital humano capacitado para desempeñar de la mejor forma estas labores, en Quetzaltenango las empresas saben la importancia de tener al personal bien capacitado ya que con la competencia y el crecimiento del área industrial se fortalece la retención del personal y evolución dentro de las organizaciones. La idea de vender un producto es importante al momento de medir económicamente a una empresa y poder distinguir si la empresa genera ganancias y crecimiento.

El liderazgo es una característica que se puede medir en una persona y puede ser determinante al momento de realizar algún tipo de tarea específica, por otro lado el empoderamiento es la acción que toma un colaborador al momento de sentirse bien en su trabajo y con ideales de trabajar para hacerle un bien a la empresa no solo por percibir un sueldo o ganancia individual sino pensar en el desarrollo organizacional; dos variables a las cuales se les ha dado la importancia de indagar un poco más al respecto después de haber conocido los niveles de cada uno de estos elementos que tienen los colaboradores podemos ver hasta donde se pueden desarrollar,

Justificación

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación, se logra observar que los colaboradores del área de ventas de la empresa Decorabaños S,A poseen niveles altos de liderazgo y empoderamiento, lo cual es una buena señal ya que esto les ayuda a cumplir de una mejor manera sus objetivos en ventas mensualmente y poder disfrutar de su trabajo, es por esto que la propuesta tiene el interés de mantener los resultados y niveles altos en los colaboradores como predominante y que los ideales de promoción de las personas se

mantenga dentro de las ideas de los mismos y que puedan contribuir al desarrollo de la organización, disminuir de esta manera los niveles de rotación de personal y aplicar los conocimientos técnicos del investigador y sus colegas Psicólogos Industriales para desenvolverse en el área organizacional.

Objetivos

General.

Proporcionar herramientas para incrementar los niveles de liderazgo y empoderamiento de los Asesores de Ventas de la empresa.

Específicos:

- Hacer consciente el nivel de liderazgo en que se encuentra cada uno de los colaboradores.
- Reforzar de manera positiva el liderazgo dentro de la empresa.
- Establecer la importancia que tiene el estar empoderado con su trabajo y la contribución que esto conlleva en la empresa.

Descripción de la propuesta

Se tendrán previstos tres talleres básicos en los cuales las personas desarrollaran sus habilidades en estos dos elementos; durante el primer taller se buscará que cada uno de los colaboradores sepa cuál es el nivel de liderazgo que maneja y los elementos que contiene el empoderamiento en su trabajo para tener una pauta y saber de ahí en adelante sobre que se puede trabajar.

En el segundo taller se buscará enfocarse en el liderazgo, que las personas conozcan cuales son los factores que conforman su liderazgo y la importancia que tiene el utilizarlo en su área de ventas; en el último taller se le explicará a cada uno de los colaboradores que es el empoderamiento y que tips pueden utilizar para dominar dentro de la organización, además de aprender con diferentes tipos de actividades dinámicas que los ayudarán a comprender de la mejor manera los conceptos.

Metodología

La metodología que se utilizará para llevar a cabo la propuesta consistirá en la creación y aplicación de un programa de conocimiento y reforzamiento en el cual se puede incluir todo el personal de ventas al inicio y que posteriormente se pueda enfocar al trabajo de todos los colaboradores de la organización únicamente que se contextualiza a las diferentes áreas de trabajo de la empresa, se dará a conocer el nivel en el que se encuentra cada uno de los colaboradores para que entiendan de una mejor manera como son estos dos elementos en el trabajo de cada quien para darles un refuerzo positivo y que sepan que esos niveles altos están contribuyendo a los buenos resultados y pueden mejorar aún más para que las conductas se puedan repetir en los asesores de ventas de la empresa.

Cronograma

Taller	Actividades	Desarrollo	Responsable	Evaluación
Taller Num. 1 Mi nivel de liderazgo y empoderamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de los niveles de liderazgo y empoderamiento con la que cuentan los colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación tipo test elaborada por el tesista. - Presentación de resultados por persona. - Breve conclusión e información sobre lo que se trabajará 	Tesista Pablo Roberto de León de León.	Boleta de Opinión, según lo aprendido
Taller Num. 2 Reforzamiento de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Enfocar la atención en el liderazgo de cada colaborador. - Dar a conocer la importancia de ser un líder dentro de una empresa - Liderazgo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción sobre el liderazgo y como se puede reforzar - Juegos de liderazgo personal - Dinámicas de trabajo en equipo para fortalecer el liderazgo 	Tesista Pablo Roberto de León de León.	Boleta de Opinión, según lo aprendido
Taller Num. 3 Mi Empoderamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Explicación sobre el empoderamiento, Qué es y cómo se aplica - Evaluación del empoderamiento de los colaboradores - Estimular el empoderamiento en los asesores de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación creativa videos e imágenes. - Breve dinámica para aprender sobre el tema - Juegos de rol dentro de la empresa 	Tesista Pablo Roberto de León de León	Boleta de opinión capacitación adecuada y expectativas del curso

Recursos para la realización:

- Humanos: Colaboradores del Área de Ventas de la empresa Decorabaños S,A, Investigador, personas invitadas para impartir los temas como expertos en el área.
- Didácticos: cuadernos, cañonera, computadora, bocinas, videos sobre el liderazgo y empoderamiento puesto en práctica en el ámbito laboral, hojas informativas, marcadores, lapiceros, pizarrón, música.
- Físicos: salón de usos múltiples, área de juegos.

Evaluación

Para realizar la respectiva evaluación y verificar el avance de los conocimientos de los colaboradores se creara una boleta de opinión en donde todos los colaboradores podrán expresar como se han sentido durante los talleres de trabajo y cuáles son los conocimientos que han adquirido y que aplicaran de ahí en adelante en su trabajo, además de saber su opinión sobre algunos temas de interés sobre los cuales las personas deseen indagar un poco más, también la boleta ayudara a saber si la temática de enseñanza del capacitador fue la adecuada y cumplió con las expectativas que cada uno tenía antes de los talleres.

ANEXO II

Se comparte la información de las tablas utilizadas durante el proceso de estadística de la investigación.

Edad	Años	Liderazgo		Empoderamiento	
		PD	Nivel	PD.	Nivel
25	4	19	Alto	19	Alto
22	4	20	Alto	19	Alto
24	1.5	17	Alto	19	Alto
26	4	17	Alto	18	Alto
29	12	20	Alto	20	Alto
24	0.6	20	Alto	19	Alto
34	3	19	Alto	18	Alto
18	0.2	18	Alto	19	Alto
18	0.2	18	Alto	18	Alto
34	3	18	Alto	19	Alto
26	0.2	17	Alto	18	Alto
30	5	19	Alto	20	Alto
27	6	18	Alto	19	Alto
35	5	18	Alto	19	Alto
38	6	18	Alto	17	Alto
25	0.8	18	Alto	19	Alto
28	5	15	Alto	15	Alto
50	6	18	Alto	19	Alto
27	4	17	Alto	20	Alto
27	2	19	Alto	17	Alto
22	0.5	15	Alto	13	Normal
25	0.3	18	Alto	18	Alto
27	0.6	16	Alto	18	Alto
33	5	19	Alto	19	Alto
23	4	20	Alto	16	Alto
44	15	16	Alto	19	Alto
61	17	20	Alto	19	Alto
18	1	20	Alto	19	Alto
29	4	19	Alto	13	Normal
23	3	19	Alto	13	Normal
24	5	16	Alto	18	Alto
25	2	16	Alto	16	Alto
37	3	16	Alto	18	Alto

33	4	15	Alto	16	Alto
28	2	16	Alto	16	Alto
41	5	16	Alto	17	Alto
41	16	16	Alto	18	Alto
35	10	15	Alto	15	Alto
37	11	15	Alto	18	Alto
32	3	15	Alto	16	Alto
30	5	16	Alto	19	Alto
37	12	18	Alto	19	Alto
20	0.2	16	Alto	16	Alto
25	4	18	Alto	19	Alto
30	1	17	Alto	19	Alto
35	10	17	Alto	19	Alto

Estadística de puntajes directos liderazgo y empoderamiento

<i>PD Liderazgo</i>		<i>PD. Empoderamiento</i>	
Media	17	Media	18
Error típico	0.24	Error típico	0.27
Mediana	18.00	Mediana	18
Moda	18.00	Moda	19
Desviación estándar	1.62	Desviación estándar	1.82
Varianza de la muestra	2.61	Varianza de la muestra	3.30
Curtosis	-1.14	Curtosis	1.08
Coefficiente de asimetría	0.03	Coefficiente de asimetría	-
Rango	5	Rango	7
Mínimo	15	Mínimo	13
Máximo	20	Máximo	20
Suma	803	Suma	817
Cuenta	46	Cuenta	46

Estadística de factores de liderazgo

<i>Liderazgo personal</i>		<i>Liderazgo en equipo</i>		<i>Ideales de promoción</i>	
Media	6.67	Media	6.72	Media	7.54
Error típico	0.12	Error típico	0.11	Error típico	0.09
Mediana	6.00	Mediana	7.00	Mediana	8.00
Moda	6.00	Moda	7.00	Moda	8.00
Desviación estándar	0.84	Desviación estándar	0.78	Desviación estándar	0.62
Varianza de la muestra	0.71	Varianza de la muestra	0.61	Varianza de la muestra	0.39
Curtosis	-1.03	Curtosis	1.96	Curtosis	0.10
Coefficiente de asimetría	0.46	Coefficiente de asimetría	-0.63	Coefficiente de asimetría	-1.04
Rango	3.00	Rango	4	Rango	2
Mínimo	5.00	Mínimo	4	Mínimo	6
Máximo	8.00	Máximo	8	Máximo	8
Suma	307.00	Suma	309	Suma	347
Cuenta	46.00	Cuenta	46	Cuenta	46

Estadística de elementos del empoderamiento.

<i>Identidad laboral</i>		<i>Excelencia en el trabajo</i>		<i>Toma de decisiones</i>	
Media	7.50	Media	7.20	Media	7.33
Error típico	0.11	Error típico	0.13	Error típico	0.13
Mediana	8	Mediana	7.00	Mediana	8
Moda	8	Moda	8.00	Moda	8
Desviación estándar	0.75	Desviación estándar	0.86	Desviación estándar	0.87
Varianza de la muestra	0.57	Varianza de la muestra	0.74	Varianza de la muestra	0.76
	-				
Curtosis	0.22	Curtosis	-1.5	Curtosis	0.43
Coefficiente de asimetría	-1.14	Coefficiente de asimetría	-0.4	Coefficiente de asimetría	-1.13
Rango	2	Rango	2	Rango	3
Mínimo	6	Mínimo	6	Mínimo	5
Máximo	8	Máximo	8	Máximo	8
Suma	345	Suma	331	Suma	337
Cuenta	46	Cuenta	46	Cuenta	46

Estadística de Relación de variables

<i>Capacidad en el trabajo</i>		<i>Satisfacción laboral</i>	
Media	6.07	Media	3.74
Error típico	0.18	Error típico	0.07
Mediana	6	Mediana	4
Moda	6	Moda	4
Desviación estándar	1.24	Desviación estándar	0.44
Varianza de la muestra	1.53	Varianza de la muestra	0.20
Curtosis	0.96	Curtosis	-
Coficiente de asimetría	-	Coficiente de asimetría	0.77
Rango	5	Rango	-
Mínimo	3	Rango	1
Máximo	8	Mínimo	3
Suma	279	Máximo	4
Cuenta	46	Suma	172
		Cuenta	46

Características	ITEMS	f	%	p	q	sp	E	IC		Fiable	RC	Rc ≥ 1.96	Resultado
								Ls	Li				
Edad	18-32 años	30	65.22	0.6522	0.3478	0.07	0.14	0.79	0.51	Si	9.29	9.29 ≥ 1.96	Significativo
	33-47 años	14	30.43	0.3043	0.6957	0.07	0.13	0.43	0.17	Si	4.49	4.49 ≥ 1.96	Significativo
	48-61 años	2	4.35	0.0435	0.9565	0.03	0.06	0.10	-0.02	Si	1.45	1.45 ≥ 1.96	No significativo
	Totales	46	100	1									
Tiempo de laborar	Menos de 1 año	9	19.57	0.19565	0.8043	0.06	0.11	0.31	0.09	Si	3.35	3.35 ≥ 1.96	Significativo
	De 1 a 3 años	10	21.74	0.21739	0.7826	0.06	0.12	0.34	0.10	Si	3.57	3.57 ≥ 1.96	Significativo
	De 4 a 8 años	18	39.13	0.3913	0.6087	0.07	0.14	0.53	0.25	Si	5.44	5.44 ≥ 1.96	Significativo
	De 9 a 14 años	5	10.87	0.1087	0.8913	0.05	0.09	0.20	0.02	Si	2.37	2.37 ≥ 1.96	Significativo
	De 15 a 18 años	4	8.70	0.0870	0.9130	0.04	0.08	0.17	0.01	Si	2.09	2.09 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	46	100	1									
Género	Masculino	25	54.35	0.5435	0.4565	0.07	0.14	0.68	0.40	Si	7.40	7.4 ≥ 1.96	Significativo
	Femenino	21	45.65	0.4565	0.5435	0.07	0.14	0.60	0.32	Si	6.22	6.22 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	46	100	1									
No. de pregunta	Enunciados de la escala												
1	Totalmente de acuerdo	13	28.26	0.2826	0.7174	0.07	0.14	0.42	0.14	Si	4.26	4.26 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	32	69.57	0.6957	0.3043	0.07	0.14	0.84	0.56	Si	10.25	10.25 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	1	2.17	0.0217	0.9783	0.02	0.04	0.06	-0.02	Si	1.01	1.01 ≥ 1.96	No significativo
	Totales	46	100	1									
2	Totalmente de acuerdo	19	41.30	0.4130	0.5870	0.07	0.14	0.55	0.27	Si	5.69	5.69 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	27	58.70	0.5870	0.4130	0.07	0.14	0.73	0.45	Si	8.09	8.09 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	46	100	1									
3	Totalmente de acuerdo	8	17.39	0.1739	0.8261	0.06	0.11	0.28	0.06	Si	3.11	3.11 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	37	80.43	0.8043	0.1957	0.06	0.11	0.91	0.69	Si	13.75	13.75 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	1	2.17	0.0217	0.9783	0.02	0.04	0.06	-0.02	Si	1.01	1.01 ≥ 1.96	No significativo
	Totales	46	100	1									
4	Totalmente de acuerdo	26	56.52	0.5652	0.4348	0.07	0.14	0.71	0.43	Si	7.73	7.73 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	20	43.48	0.4348	0.5652	0.07	0.14	0.57	0.29	Si	5.95	5.95 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	46	100	1									
5	Totalmente de acuerdo	33	71.74	0.7174	0.2826	0.07	0.13	0.85	0.59	Si	10.81	10.81 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	13	28.26	0.2826	0.7174	0.07	0.13	0.41	0.15	Si	4.26	4.26 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	46	100	1									
6	Totalmente de acuerdo	24	52.17	0.5217	0.4783	0.07	0.14	0.66	0.38	Si	7.08	7.08 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	20	43.48	0.4348	0.5652	0.07	0.14	0.57	0.29	Si	5.95	5.95 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	2	4.35	0.0435	0.9565	0.03	0.06	0.10	-0.02	Si	1.45	1.45 ≥ 1.96	No significativo

	Totales	46	100	1									
7	Totalmente de acuerdo	38	82.61	0.8261	0.1739	0.06	0.11	0.94	0.72	Si	14.78	14.78 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	8	17.39	0.1739	0.8261	0.06	0.11	0.28	0.06	Si	3.11	3.11 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	46	100	1									
8	Totalmente de acuerdo	38	82.61	0.8261	0.1739	0.06	0.11	0.94	0.72	Si	14.78	14.78 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	7	15.22	0.1522	0.8478	0.05	0.10	0.25	0.05	Si	2.87	2.87 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	1	2.17	0.0217	0.9783	0.02	0.04	0.06	-0.02	Si	1.01	1.01 ≥ 1.96	No significativo
	Totales	46	100	1									
9	Totalmente de acuerdo	27	58.70	0.5870	0.4130	0.07	0.14	0.73	0.45	Si	8.09	8.09 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	17	36.96	0.3696	0.6304	0.07	0.14	0.51	0.23	Si	5.19	5.19 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	2	4.35	0.0435	0.9565	0.03	0.06	0.10	-0.02	Si	1.45	1.45 ≥ 1.96	No significativo
	Totales	46	100	1									
10	Totalmente de acuerdo	29	63.04	0.6304	0.3696	0.07	0.14	0.77	0.49	Si	8.86	8.86 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	17	36.96	0.3696	0.6304	0.07	0.14	0.51	0.23	Si	5.19	5.19 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	46	100	1									
11	Totalmente de acuerdo	12	26.09	0.2609	0.7391	0.06	0.13	0.39	0.13	Si	4.03	4.03 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	28	60.87	0.6087	0.3913	0.07	0.14	0.75	0.47	Si	8.46	8.46 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	6	13.04	0.1304	0.8696	0.05	0.10	0.23	0.03	Si	2.63	2.63 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	46	100	1									
12	Totalmente de acuerdo	8	17.39	0.1739	0.8261	0.06	0.11	0.28	0.06	Si	3.11	3.11 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	31	67.39	0.6739	0.3261	0.07	0.14	0.81	0.53	Si	9.75	9.75 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	3	6.52	0.0652	0.9348	0.04	0.07	0.14	0.00	Si	1.79	1.79 ≥ 1.96	No significativo
	Muy en desacuerdo	4	8.70	0.0870	0.9130	0.04	0.08	0.17	0.01	Si	2.09	2.09 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	46	100	1									
13	Totalmente de acuerdo	40	86.96	0.8696	0.1304	0.05	0.10	0.97	0.77	Si	17.51	17.51 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	6	13.04	0.1304	0.8696	0.05	0.10	0.23	0.03	Si	2.63	2.63 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	46	100	1									
14	Totalmente de acuerdo	31	67.39	0.6739	0.3261	0.07	0.14	0.81	0.53	Si	9.75	9.75 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	15	32.61	0.3261	0.6739	0.07	0.14	0.47	0.19	Si	4.72	4.72 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	46	100	1									
15	Totalmente de acuerdo	34	73.91	0.7391	0.2609	0.06	0.13	0.87	0.61	Si	11.42	11.42 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	12	26.09	0.2609	0.7391	0.06	0.13	0.39	0.13	Si	4.03	4.03 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	46	100	1									



Boleta de Opinión

A continuación, se le presenta la siguiente boleta la cual tiene como fin, determinar si existe relación entre el liderazgo y empoderamiento en su puesto de trabajo como agente de ventas. Esta información será utilizada en el trabajo de tesis titulado "LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO", por lo que los datos recabados serán utilizados de forma confidencial y con fines estrictamente académicos.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente cada uno de los enunciados y marque con una X el grado que a su criterio corresponde a lo acontecido durante su labor en la empresa. Debe responder todos los cuestionamientos sin dejar enunciados en blanco, tomando como base la siguiente escala:

Totalmente de Acuerdo, De acuerdo, En Desacuerdo, Muy en Desacuerdo

Edad: _____

Género: M F

Años laborando para la empresa: _____

No.	Enunciado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	Soy de las personas que toman el liderazgo del equipo.				
2	Me gusta dar mi punto de vista a mis compañeros sobre el trabajo que realizan.				
3	Casi siempre tengo buenas ideas para mejorar el trabajo cotidiano.				
4	Me gusta apoyar las ideas de mis compañeros.				
5	Me siento identificado con la misión de la empresa.				
6	Me siento a gusto tomando decisiones en mi trabajo.				
7	Asumo la responsabilidad de mis decisiones laborales.				
8	Me identifico con el uniforme que porto en el trabajo.				
9	Cuando no conozco información sobre algún producto, investigo sobre el mismo.				
10	Cuando hay un cliente insatisfecho me preocupo por resolver sus dudas.				
11	Conozco todos los productos que se comercializan en la empresa.				
12	Me siento capaz de atender toda el área que se encuentran dentro de la sala de ventas.				
13	Me gustaría ascender a otro puesto dentro de la empresa.				
14	Me siento comprometido con los logros y las metas establecidas por el encargado de la sala de ventas.				
15	Me siento satisfecho con el trabajo que he realizado hasta el momento.				
	TOTAL				