



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

**Informe final del Trabajo de Graduación o titulación previo a la obtención del
Título de Psicóloga Industrial**

TEMA:

**EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL
EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL DEL GRUPO FUXION.**

AUTOR: LIZBETH MARÍA GUERRERO MALDONADO

TUTOR: PSIC. INDUSTRIAL LEONARDO CARVAJAL M.A.

AMBATO-ECUADOR

2016

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, Psic. Industrial Leonardo Carvajal M.A. con C.C 180388507-6 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL DEL GRUPO FUXION” desarrollado por la egresada Lizbeth María Guerrero Maldonado, considero que dicho informe investigativo, reúne los requisitos técnicos, como científicos y reglamentarios del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

Atentamente,



Psc. Ind. Leonardo Carvajal, M.A.

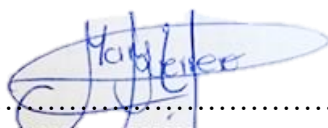
c.c.1803885076

TUTOR

AUTORIA DE LA INVESTIGACION

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, he llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación.

Las ideas, opiniones y comentarios especializados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.



.....

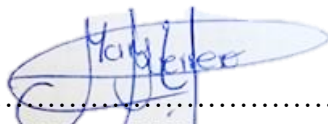
LIZBETH MARÍA GUERRERO MALDONADO

C.I: 1804978201

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema “EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL DEL GRUPO FUXION” autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de Autor y no se utilice con fines de lucro.



.....
LIZBETH MARÍA GUERRERO MALDONADO

C.I: 1804978201

AUTORA

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
DE LA EDUCACIÓN:**

La comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el Tema: **“EL ESTILO DE LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN EL EMPODERAMIENTO DEL PERSONAL DEL GRUPO FUXION”**, presentado por la Sra. Lizbeth María Guerrero Maldonado, egresada de la Carrera de PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, promoción 2015 – 2016, una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los requisitos básicos, técnicos y científicos de investigación y reglamentarios establecidos.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el Organismo pertinente para los trámites correspondientes.

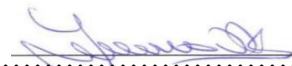
Para constancia firman



.....
Ing. Mg. Santiago Paúl Fiallos Bucaram

C.I. 1803273190

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



.....
Dra. Mg. Irma Ortiz Mora

C.I. 170718602-6

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

La única gente que me interesa es la que está loca,
la gente que está loca por vivir,
loca por hablar,
loca por salvarse,
con ganas de todo al mismo tiempo,
la gente que nunca bosteza, ni habla de lugares comunes,
sino que arde,
arde como fabulosos cohetes amarillos explotando igual que arañas
entre las estrellas.

Jim Morrison

AGRADECIMIENTO

Deseo, antes que nada, agradecer a Dios.

Por ser el cómplice perfecto para que,

personas como mi asesor, Leonardo Carvajal,

sea mi guía en la culminación de una etapa más de mi vida.

Agradezco también de forma especial y sincera a mi madre,

por su lucha constante y ejemplo de perseverancia.

A mi padre, hermanas, hermano y sobrina,

por su apoyo incondicional y afecto inigualable.

Y con todo mi amor a mi compañero ideal, mi esposo, Antonio.

Gracias a mi familia por ser mi fortaleza.

Lizbeth María Guerrero Maldonado

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
A. HOJAS PRELIMINARES	
Portada.....	i
Aprobación del Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación.....	ii
Autoría de la Investigación.....	iii
Cesión de Derechos de Autor.....	iv
Al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice General de Contenidos.....	viii
Índice de Tablas.....	xii
Índice de Cuadros.....	xiii
Índice de Gráficos.....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv
Abstract.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
1. El problema.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis crítico.....	4
1.2.3. Prognosis.....	4
1.2.4. Formulación del problema.....	5
1.2.5. Preguntas directrices.....	5
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	5
1.3. Justificación.....	6

1.4.	Objetivos	7
1.4.5.	General	7
1.4.6.	Específicos	7

CAPÍTULO II

2.	Marco teórico	8
2.1.	Antecedentes investigativos	8
2.2.	Fundamentación filosófica	10
2.3.	Fundamentación legal	11
2.4.	Fundamentación teórica.	13
2.4.1.	Descripción de la variable independiente: Estilo de Liderazgo	13
2.4.2.	Descripción de la variable dependiente: Empoderamiento	24
2.5.	Hipótesis.....	34
2.6.	Señalamiento de variables.....	34

CAPÍTULO III

3.	Metodología de investigación	35
3.1.	Enfoque	35
3.2.	Modalidad básica de la investigación	35
3.2.1.	Investigación bibliográfica-documental.....	35
3.2.2.	Investigación de campo.....	35
3.3.	Nivel o tipo de investigación.....	36
3.3.1.	Investigación exploratoria.....	36
3.3.2.	Investigación descriptiva.....	36
3.3.3.	Investigación correlacional	36
3.4.	Población y muestra	37
3.5.	Operacionalización de variables	38
3.5.1.	Variable Independiente: Estilo de Liderazgo.....	38
3.5.2.	Variable dependiente: Empoderamiento	39
3.6.	Plan de recolección de información	40
3.7.	Plan de procesamiento de la información	41

CAPÍTULO IV

4.	Análisis e interpretación de resultados.....	42
4.1.	Análisis de los resultados	42
4.2.	Verificación de hipótesis.....	51
4.2.1.	Planteamiento de la hipótesis.....	51
4.2.2.	Selección del nivel de significancia.....	51
4.2.3.	Descripción de la población.....	51
4.2.4.	Especificación del estadístico.....	51
4.2.5.	Especificación de las regiones de aceptación y rechazo	52
4.2.5.1.	Grados de libertad	52
4.2.6.	Recolección de datos y cálculos estadísticos	53
4.2.7.	Cálculo de chi cuadrado	54
4.2.8.	Decisión.....	54

CAPÍTULO V

5.	Conclusiones y recomendaciones	56
5.1.	Conclusiones	56
5.2.	Recomendaciones.....	57

BIBLIOGRAFÍA	59
--------------------	----

ARTÍCULO ACADÉMICO

Resumen Ejecutivo.....	62
Abstract	63
Introducción	64
Metodología	68
Discusión de Resultados	69
Conclusiones	70
Bibliografía	73

ANEXOS.....	77
Anexo N° 1: Árbol de problemas.....	78
Anexo N° 2: Categorías fundamentales	79
Anexo N° 3: Constelación de variable independiente	80
Anexo N° 4: Constelación de variable dependiente.....	81
Anexo N° 5: Encuesta	82
Anexo N° 6: Encuesta Artículo Académico	84

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 3.1: Operacionalización de la Variables Independiente.....	38
Tabla 3.2: Operacionalización de la Variable dependiente.....	39
Tabla 3.3: Recolección de información.	40
Tabla 4.4: Distribución Chi Cuadrado	53
Tabla 4.5: Cálculo Chi Cuadrado.....	54

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PÁGINA
Cuadro 3.1: Descripción de la población	37
Cuadro 4.2: Edad.....	43
Cuadro 4.3: Estilo de liderazgo	44
Cuadro 4.4: Características del líder	45
Cuadro 4.5: Liderazgo situacional	46
Cuadro 4.6: Comunicación.....	47
Cuadro 4.7: Capacitación	48
Cuadro 4.8: Influencia.....	49
Cuadro 4.9: Trabajo	50
Cuadro 4.10: Frecuencia observada	53
Cuadro 4.11: Frecuencia esperada	54

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1.1: Árbol de Problemas	76
Gráfico 2.2: Red de inclusiones conceptuales.....	77
Gráfico 3.3: Constelación de variable independiente	78
Gráfico 4.4: Constelación de variable dependiente.....	79
Gráfico 4.5: Edad	43
Gráfico 4.6: Estilo de liderazgo	44
Gráfico 4.7: Característica del líder	45
Gráfico 4.8: Liderazgo situacional	46
Gráfico 4.9: Comunicación	47
Gráfico 4.10: Capacitación.....	48
Gráfico 4.11: Influencia	49
Gráfico 4.12: Trabajo	50
Gráfico 4.13: Frecuencia esperada.....	55

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

TEMA: “El estilo de liderazgo y su influencia en el empoderamiento del personal del grupo *Fuxion*”

AUTOR: Lizbeth María Guerrero Maldonado

TUTOR: Psic. Industrial Leonardo Carvajal M.A.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo investigar la influencia del estilo de liderazgo en el empoderamiento del personal del grupo *FuXion* de la ciudad de Ambato. El artículo analiza que estilo de liderazgo es el apropiado a ejercer, tomando en consideración la situación en la que el grupo se encuentre y como su adecuada practica permite un desarrollo integral del grupo y de las personas. Para el desarrollo del trabajo, la contribución de investigaciones antecesoras sobre empoderamiento, administración, liderazgo y psicología social aportó para la operacionalización de variables en un cuestionario de 8 preguntas con respuestas cerradas y abiertas, que posteriormente fueron tabuladas y analizadas, permitiendo la comprobación estadística de la hipótesis planteada. Concluyendo que el estilo de liderazgo es situacional e influye de manera directa sobre el empoderamiento de las personas, el encuentro generacional actual dentro de las organizaciones, genera diversas motivaciones, por lo que los cambios que aportan a un desarrollo institucional es de gran relevancia para atraer y retener al talento humano, que hoy por hoy se los conoce como *millennials*, una generación que ha crecido de la mano de la tecnología.

Palabras clave: encuentro generacional, *millennials*, tecnología, cambios.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

TOPIC: “El estilo de liderazgo y su influencia en el empoderamiento del personal del grupo *Fuxion*”

AUTHOR: Lizbeth María Guerrero Maldonado

DIRECTOR: Psic. Industrial Leonardo Carvajal M.A.

ABSTRACT

This paper aims to investigate the influence of leadership style in empowering staff *FuXion* group of the city of Ambato. The article analyzes that leadership style is appropriate to exercise, taking into account the situation in which the group is and how proper practice allows a comprehensive development of the group and individuals. For the development work, the contribution of forerunners research on empowerment, management, leadership and social psychology contributed to the operationalization of variables in an 8-question quiz with closed and open questions, which subsequently were tabulated and analyzed, allowing statistical testing the hypothesis. Concluded that leadership style is situational and has a direct influence on the empowerment of people, the current generation meeting within organizations, generates various motivations, so the changes they bring to an institutional development is of great importance to attract and retaining human talent, which today are known as millennials, a generation that has grown hand of technology.

Keywords: generational encounter, millennials, technology, changes.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es realizado a partir de la interrogante ¿Influye el estilo de liderazgo en el empoderamiento de las personas? En base a la pregunta se han desarrollado los siguientes capítulos que contienen información relevante sobre todo lo que implica un liderazgo eficaz al momento de generar empoderamiento.

El capítulo I trata acerca del estudio del problema y su incidencia dentro del grupo *FuXion*. Dando a conocer su justificación y los objetivos propuestos.

En el capítulo II se sustenta la revisión de la teoría sobre el tema investigado. Con el objetivo de interpretar con claridad el problema como objeto de estudio, mediante la categorización de las variables.

En el capítulo III se realiza un enfoque en cuento a los tipos de investigación que se utiliza en proyecto y el análisis de cada modalidad. También se desarrolla la operacionalización de variables que aportaran información para la aplicación de las técnicas de investigación.

En el capítulo IV se presenta el análisis y la interpretación de los resultados obtenido mediante la aplicación de una encuesta a los integrantes del grupo *FuXion*.

En el capítulo V se recogen las principales conclusiones y recomendaciones sobre el tema investigado y sus resultados.

CAPÍTULO I

1. El problema

1.1. Tema

El estilo de liderazgo y su influencia en el empoderamiento del personal del grupo *FuXion* de la ciudad de Ambato.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

Alrededor del **mundo** existen varios entendidos en el tema de liderazgo que profundizan su definición y los alcances que este concepto puede llegar a tener en las personas y las organizaciones. Los seres humanos necesitan pertenecer a algo y uno de los mecanismos de supervivencia es el contribuir y ser parte de un grupo de personas que piensan igual. A esto se lo conoce como tribus. Según Seth Godin “Una tribu es cualquier grupo, grande o pequeño, que está conectado entre sí, a un líder y una idea. Durante muchos años, los seres humanos se han unido a tribus, ya sea religiosas, étnicas, políticas o incluso musicales, ya que está es nuestra naturaleza” (2009, p. 2). Dentro de las organizaciones también se han creado tribus y, en la actualidad, se puede encontrar personas que quieren ser lideradas. Se debe comprender que una asociación de personas, con un líder eficaz a la cabeza, puede desarrollar las capacidades que tienen para cambiar sectores completos como, el económico, empresarial, productivo, social y laboral mediante sus ideas, es por esto que encontrar personas que sepan el significado de liderar es fundamental para el desarrollo de cualquier grupo social. Como menciona John Maxwell (2007) “*El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior*”. Esto lleva a las personas a adoptar continuamente la posición de líderes, con el fin de influenciar en los demás para conseguir un objetivo. Un claro ejemplo es Steve Jobs, a quien se considera como un ejemplo de líder a seguir, porque Steve consiguió mediante su reconocimiento a la gente y la cultura de equipo, que las personas que trabajaban con él, visualicen su sueño como si fuese de ellos.

En **Ecuador**, la revista Ekos inicia su edición N° 252 con el título, “Colaborador Toni, su prioridad”, donde muestra la filosofía que ha decidido adoptar la corporación, permitiendo que la gente practique los valores corporativos. El notable liderazgo en la empresa y su compromiso con la gente. Pocas son las compañías nacionales que han logrado marcar una diferencia a partir de su manera de dirigir una empresa y su talento humano.

Vistazo es otra revista que cada año dedica un ejemplar a las 500 mayores empresas del Ecuador.

Julissa Suárez (2015). Este estudio plasma una pauta de cómo se manejan hoy en día las mejores empresas del país y cuáles son las razones que han conducido a un crecimiento o decaimiento de las mismas.

FuXion es una compañía peruana, liderada por Álvaro Zuñiga Benavides, quien maneja su empresa bajo el esquema de mercadeo de redes, logrando abarcar 6 países Sudamericanos, 4 Centroamericanos y 2 Norteamericanos. En **Ambato**, la compañía comercializa su producto mediante un equipo de *networkers*. Un *networker* es aquella persona que distribuye productos y servicios a través de una red de comercialización o compañía multinivel.

FuXion se maneja mediante equipos de trabajo, modelo conocido como red de consumo. En una red de consumo un individuo es quien guía a un gran grupo de personas. Dicho individuo, desempeña el papel de líder, y conjuntamente con su equipo, son capacitados semanalmente. La capacitación es un proceso donde el individuo se fusiona con el grupo, con su líder y con el producto. Durante este proceso, se presenta la filosofía que maneja *FuXion*, un trabajo basado en un “ganar-ganar”. Dicha filosofía es una estrategia o habilidad de negociación, que dentro del grupo posee su propio significado y lo describen como el apoyo que representa el líder para el grupo, destacando la manera en como integra a los nuevos miembros que comercializan el producto, permitiendo que, como aprendices tengan la amplia posibilidad de ser socios productores, como él.

Esta manera de dirigir y persuadir a las personas marca una pauta de cómo la empresa maneja el tema de liderazgo y establece que el líder, sin aprendices no puede crecer y viceversa. Lo importante que es para ellos que su gente se empodere con el producto y crea en sus capacidades de liderar, es su manera de comprometer y demostrar a las personas que son verdaderamente parte de la compañía.

1.2.2. Análisis Crítico

En el grupo *FuXion*, el desconocimiento del empoderamiento impide su correcta aplicación, y por ende se desaprovechan los beneficios que esta herramienta gerencial ofrece para que exista un desarrollo organizacional óptimo. Este desconocimiento imposibilita el cumplimiento de objetivos y, con los mismos, el crecimiento de los integrantes dentro de la compañía.

Debido al desconocimiento de los estilos de liderazgo necesarios para el óptimo desempeño del grupo *FuXion*, se ha detectado un bajo desarrollo integral del personal impidiendo que este obtenga el máximo provecho de las capacitaciones que la compañía facilita semanalmente a sus socios.

Se ha encontrado la existencia de grupos incapaces de adaptarse a los planes de desarrollo y estrategias que presenta la empresa, provocando un estancamiento del grupo, sea nuevo o antiguo, y por ende también de la comercialización del producto.

Al manejarse la compañía mediante redes de consumo, fomenta que los grupos definan su dirección, al ser vertical, se presenta individualismo por parte del líder y no comparte democráticamente ideas o sugerencias con el grupo, lo que lleva a la disolución del trabajo de equipo y por ende su salida de la compañía.

1.2.3. Prognosis

De aplicar de manera inadecuada los estilos de liderazgo, se estaría fortificando el desconocimiento de una herramienta gerencial como el empoderamiento e impidiendo que los integrantes de cada grupo absorban conocimientos que los permitan crecer y desarrollarse de manera integral y financiera.

La disolución de equipos de trabajo es un factor que afectará a la compañía, pues disminuiría la comercialización de su producto y la reputación de la empresa podría interpretarse como inestable y piramidal.

1.2.4. Formulación del problema

¿Influye el estilo de liderazgo en el empoderamiento de las personas?

1.2.5. Preguntas directrices

¿Qué estilos de liderazgo se utilizan en el personal del grupo *FuXion*?

¿Cuáles son los niveles de empoderamiento en el personal del grupo *FuXion*?

¿Existe algún documento científico que relacione el estilo de liderazgo con el empoderamiento?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Delimitación de contenido

Campo: Psicología Organizacional.

Área: Recursos Humanos.

Aspecto: Estilo de Liderazgo – Empoderamiento.

Delimitación espacial

La presente investigación se realizará en el equipo de trabajo *FuXion*, de la ciudad de Ambato.

Delimitación temporal

Período Octubre – Febrero del 2016.

1.3. Justificación

Los negocios de multinivel, o redes de consumo, crecen a nivel mundial.

En el país, alrededor de unas 800.000 personas viven de este negocio y son sus propios jefes, lo que lleva a que desarrollen su espíritu de liderazgo. Se ha llegado a determinar que la flexibilidad de horarios y los lugares donde los grupos de personas pueden llegar a conectarse con un líder mediante objetivos en común, es la nueva tendencia dentro del campo laboral y permite que la presente investigación sea de **actualidad**.

El proyecto es de **importancia** porque toma parte en el análisis del manejo de los recursos con los que cuenta una empresa, ya sean estos, materiales, tecnológicos o humanos. De esta manera se enfoca al liderazgo de un modo distinto, lo visualiza desde el punto generacional y tecnológico ya que muchas de las compañías de multinivel que operan en Ecuador son extranjeras y la posibilidad que brinda la Web 2.0 permite colaborar, crear y liderar a kilómetros de distancia.

El nuevo enfoque que se da al liderazgo permitirá determinar el por qué las personas deciden seguir a un individuo específico y cómo este contribuye al desarrollo de sus aprendices.

En el caso puntual de *FuXion*, será de **utilidad** para la rapidez del proceso de sus afiliados, donde cada miembro de *FuXion* tiene la oportunidad de pasar de un aprendiz a un socio productor.

La **factibilidad** del proyecto se centra en el bajo costo que representa y la existencia de grupos de trabajo independientes de la empresa y dispuestos a colaborar en la recolección de información a través de encuestas.

1.4. Objetivos

1.4.5. General

Investigar la influencia del estilo de liderazgo en el empoderamiento del personal del grupo *FuXion*

1.4.6. Específicos

- Identificar los estilos de liderazgo que se utilizan dentro del grupo *FuXion*.
- Determinar los niveles de empoderamiento del grupo *FuXion*.
- Estructurar un instrumento técnico científico que integre el tipo de liderazgo con el empoderamiento dentro del grupo *FuXion*.

CAPÍTULO II

2. Marco teórico

2.1. Antecedentes investigativos

Los siguientes trabajos de investigación servirán de fundamento para determinar la realidad existente en otras organizaciones con respecto a los estilos de liderazgo que se podrían aplicar y el apoyo que representan para generar empoderamiento en las personas, tomando en cuenta las ventajas competitivas que representan el saber dirigir de manera adecuada a una empresa y contribuir en el desarrollo organizacional.

Tema: “El liderazgo y su incidencia en el capital humano de la empresa Miami Sport de la ciudad de Pelileo”

Autor: Edwin Galo Quisintuña Chimborazo

Tutor: Dr. Mg. Jorge Abril Flores

Objetivo general: Diagnosticar el liderazgo empresarial adecuado que aporte al capital humano de la empresa Miami Sport de la ciudad de Pelileo.

Conclusiones: En Miami Sport a partir de un análisis tiene un cumplimiento de sus funciones y tareas, pero el personal y la empresa a su vez no cumple con los objetivos establecidos, lo cual es ocasionado por una mal guía y liderazgo dentro de ella. Se implica que en la empresa deberían existir objetivos bien definidos o que el personal anuncie que no se cumplen.

Además, se indica que en la empresa no existe la adecuada planificación en la que se establezcan los objetivos correctos y a su vez la participación del cliente interno ha sido aislado el cual forma parte fundamental de la empresa ya que son el corazón de una empresa.

Miami Sport y su cliente interno está de acuerdo que con la aplicación de un liderazgo empresarial mejoraría la situación en la empresa y que esta a su vez la comunicación será esencial que se implemente para interrelacionar todo el personal que trabaja en la empresa.

Se incluye también que Miami Sport casi siempre tiene un control de los recursos y su respectiva optimización, por otro lado, la innovación se encuentra en la misma situación lo cual ha ido afectando para poder realizar capacitaciones con el cliente interno.

Finalmente, Miami Sport debe centrarse en desarrollar un liderazgo empresarial efectivo que promueva el compromiso individual y de grupo con la empresa ya que el capital humano debe ser eficiente y trabajar en conjunto.

El estudio realizado ha servido para determinar la problemática existente en Miami Sport por la inexistencia de un liderazgo empresarial. Los colaboradores de la empresa corroboran la importancia de establecer un estilo de liderazgo, pues piensan que el mismo puede aportar al mejoramiento de la comunicación y el logro de objetivos organizacionales. El cliente interno cumple con sus obligaciones, pero no posee todo el conocimiento acerca de las actividades de su puesto, ellos consideran, que el practicar un estilo de liderazgo empresarial contribuirá a una mejor interrelación del personal.

Tema: “El liderazgo Gerencial y su influencia en el Talento Humano de la empresa de balanceado MANITU”

Autora: Mónica Katerine Quishpe Quispe

Tutor: Ing. Msc. Jenny Gamboa

Objetivo general: Estudiar el estilo de liderazgo gerencial adecuado que permita mejorar el Talento Humano de la empresa de balanceado MANITU de la ciudad de Salcedo

Conclusiones: La investigación permitió concluir que en la empresa MANITU no existe un estilo de liderazgo aplicado actualmente, en ninguna de las áreas jerárquicas necesarias.

Esta ausencia de liderazgo se refleja en la desmotivación de los empleados y su bajo desempeño en las actividades laborales, quienes reconocen tener un producto de calidad, pero no los incentivos adecuados que promuevan un desempeño laboral óptimo.

Finalmente se determina la importancia de establecer y crear valores organizacionales dentro de la empresa con el fin de que las personas se identifiquen con la organización.

Como lo menciona la investigación, el liderazgo es fundamental para desarrollar en el personal una actitud de empoderamiento hacia su trabajo y la empresa como tal. El trabajo investigativo apoya la importancia de conocer y aplicar los diferentes estilos de liderazgo como una herramienta que potencia el talento de las personas y por ende su desempeño laboral.

2.2. Fundamentación filosófica

El desarrollo de la presente investigación se ubica en el paradigma Crítico-Propositivo porque se realiza una interpretación de la realidad en cuanto al manejo de estilos de liderazgo.

Se señala como crítico porque permite analizar y debatir el tema en base a información científicamente estructurada y propositiva porque admite proponer una solución al problema planteado.

2.3. Fundamentación legal

El presente proyecto investigativo está basado en los siguientes preceptos legales.

La sección octava de la Constitución del Ecuador (2013) sobre el trabajo y la seguridad social decreta:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (p. 29)

La sección primera de la Constitución del Ecuador (2013) sobre las formas de organización de la producción y su gestión decreta:

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistemática, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. (p. 148)

Las disposiciones generales del Código de Trabajo (2013) sobre la libertad de trabajo y contratación decreta:

Art. 3.- *“El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a quien bien tenga”*

El párrafo 1ro del Código de Trabajo (2013) sobre la protección del estado decreta:

ART. 441.- Las asociaciones de trabajadores de toda clase están bajo la protección del Estado, siempre que persigan cualquiera de los siguientes fines:

1. La capacitación profesional;
2. La cultura y educación de carácter general o aplicada a la correspondiente rama de trabajo;
3. El apoyo mutuo mediante la formación de cooperativas o cajas de ahorro; y,
4. Los demás que entrañen el mejoramiento económico o social de los trabajadores y al defensa de los intereses de su clase.

En la Norma ISO 9001:20006. Gestión de los recursos, Recursos humanos; Competencia, toma de conciencia y formación. La organización debe:

Proporcionar información o tomar acciones para satisfacer dichas necesidades. Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuye al logro de los objetivos de la calidad. Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

2.4. Fundamentación teórica.

2.4.1. Descripción de la variable independiente

2.4.1.1. Estilos de liderazgo

Estilos de liderazgo clásicos

Se identifican seis estilos, descritos por Goleman en su libro *El líder resonante*, y son: liderazgo autoritario, liderazgo democrático, liderazgo afiliativo, liderazgo timonel, liderazgo coaching, liderazgo visionario.

De esta manera, el autor describe el estilo menos resonante al más resonante.

Liderazgo autoritario: disminuye la motivación en poco tiempo y utilizado en situaciones críticas. Generalmente se enfoca en hechos del pasado, donde, desde una perspectiva positiva de la situación, podría conducir al equipo a recordar y entender el porqué de lo que hace y lo importante que es, ajustando su visión para conseguir los objetivos deseados. No se recomienda la aplicación continua de este estilo porque a menudo logra que el equipo pierda el compromiso.

Liderazgo democrático: basado en la confianza que el líder tiene en su equipo para delegar en ellos la capacidad de decidir, ya que el líder no interviene de manera relevante, por esto es recomendable la aplicación de este liderazgo en situaciones poco importantes o donde las decisiones a tomarse afecten el logro de los participantes.

Liderazgo afiliativo: Este estilo permite al líder tener cercanía, familiaridad y un efecto positivo en la comunicación con los demás, gracias a su lema “primero las personas”, prevalecen los valores y emociones de los individuos antes que las tareas. Es ideal su aplicación cuando el equipo resulta nuevo para el líder o retorna de una “mala experiencia” como grupo, porque permitirá conseguir un buen clima de equipo.

Liderazgo timonel: Su papel al igual que el de un timón es poner el rumbo y mantenerlo, aunque puede resultar efectivo su aplicación, con el tiempo el talento se fuga porque no enriquece el desarrollo ni potencia las cualidades de las personas. Se recomienda aplicar

cuando el personal es altamente competente y necesitan pocas directivas y escasa coordinación porque pueden desempeñarse correctamente ante estándares elevados, de lo contrario destruye el clima y abrumba al equipo.

Liderazgo coaching: Este estilo utiliza habilidades, técnicas y actitudes coach con el equipo. Resulta efectivo porque potencia la mejora constante y el desarrollo de las personas, los sitúa en una zona de aprendizaje donde cada individuo se cuestiona su forma de funcionar. Es una herramienta poderosa que influye positivamente en el desempeño, clima y compromiso.

Liderazgo visionario: Considerado un estilo capaz de mover masas gracias a que consigue una visión inspiradora que obtiene un gran número de seguidores comprometidos e implicados con la causa, logrando un alto nivel de empoderamiento. Su aplicación es ideal cuando la persona en el papel de líder ha logrado un liderazgo personal que le permitirá pensar en grande y tener una clara determinación de lo que desea conseguir, tanto, que los demás se contagiarán de su visión. Hablar del estilo de liderazgo visionario es impulsar las ideas y valores que fomenten la idea de trabajo en equipo.

Estilos de liderazgo vanguardistas

Liderazgo transformacional transaccional: Este estilo se caracteriza por el apoyo que ambos requieren para desarrollar al talento. Por un lado, el liderazgo transaccional guía y motiva a los seguidores en la dirección de los objetivos establecidos mediante la clara definición de roles y tareas. Este estilo se apoya en el liderazgo transformacional, aparte de ser carismáticos, permite estimular y desarrollen, en los seguidores, la habilidad de cuestionar los puntos de vista del equipo y del líder en sí, se preocupa por los intereses y necesidades de los demás. A pesar de que este estilo está sobre el transaccional, su correlación es fundamental para inspirar en los seguidores un esfuerzo adicional que solo se logra equilibrando ambos estilos.

Liderazgo carismático visionario: Existen cinco características que podrían definir al líder carismático, y son: tener una visión, ser capaces de articular esa visión, estar dispuestos a enfrentar riesgos para lograr esa visión, son sensibles tanto a las limitaciones ambientales como a las necesidades de sus seguidores y muestran comportamientos fuera

de lo común (carisma no verbal, expectativas altas, proyección poderosa de presencia, seguridad y dinamismo, tono de voz cautivador). Se considera ideal de aplicar cuando el propósito a seguir es ideológico, por esta razón se une al liderazgo visionario, el mismo que se caracteriza por tener la habilidad para crear y expresa una visión realista, atractiva y creíble del futuro, va más allá del carisma con el objetivo de aprovechar las emociones y el entusiasmo de las personas para emprender el futuro de una manera inspiradora llena de destrezas por desarrollar.

Liderazgo de equipo: Lógicamente un equipo conlleva la integración de varias personas, que, por su diversidad, podrían ser difíciles de manejar. Existen personas que pueden ser líderes naturales y otras que jamás lo serán, no por ausencia de capacidades, al contrario, son incapaces de renunciar a un estilo dominante por el bien del equipo. La habilidad de liderar la poseen todas las personas, la diferencia entre un líder exitoso y un mediocre es la capacidad de desarrollar las habilidades y competencias necesarias para ejercer un estilo de liderazgo propio y a su vez flexible.

Organizaciones, industrias, tribus

El desarrollo de las organizaciones aparece desde la época prehistórica donde las personas se unían a otras para sumar esfuerzos en actividades de protección y cacería. A estos grupos de personas se los conocía como tribus. Para Godin, en la actualidad las tribus siguen existiendo, y según el autor, estas se caracterizan por conectarse con su líder mediante una idea. Este es el primer grupo social donde el liderazgo se evidencia, y a pesar de los años, las personas siguen conformando tribus donde el interés común y la forma de comunicarse son dos factores esenciales. Cabe mencionar que las tribus de la actualidad cuentan con un recurso tecnológico que aporta al desarrollo de los factores antes mencionados. La conocida web 2.0 permite la participación de las personas en los espacios web como blogs, redes sociales, wikis y servicios multimedia. Este método de comunicación ha cambiado la manera de relacionarse entre las personas porque las invita a interactuar con la información disponible en el internet, opinar acerca del contenido y volverse parte de ella. El autor busca demostrar que la manera de identificar y reclutar

personas con los mismos intereses, para formar parte de una tribu, organización o industria ha cambiado y con este el sentido de liderar también.

Siguiendo con Godin, las organizaciones son más importantes que antes porque ya no pertenecen al concepto industrial. Aunque, organizaciones e industrias representan un nivel de importancia en sectores diferentes de la producción, es claro que la primera muestra mayor interés por el talento humano pues esta se preocupa de la relación con los clientes al momento de llevar al mercado los productos. Por el contrario, las industrias se enfocan en la transformación de la materia prima para su posterior distribución, el talento humano no es tan relevante para esta segunda institución pues su prioridad es que el producto sea de calidad y se utilice la última tecnología en su proceso. Es por esto que el autor considera que, en un futuro, las organizaciones deben poseer personas rápidas, inteligentes y flexibles, que requieran o busquen ser lideradas con el objetivo de cumplir con una misión.

Elección y desarrollo de un estilo de liderazgo

Tanto para seguidores como para líderes existe una “situación”, anteriormente se mencionaba que para los seguidores las situaciones son experiencias. Ahora, para las personas que están en el papel de líder, la situación es su escenario, en base a este escenario el líder tendrá la potestad de escoger el estilo ideal para la situación. Los autores Robbins y Coulter argumentan que el liderazgo exitoso se logra seleccionando el estilo de liderazgo adecuado, el cual depende del grado de disposición de los seguidores (...) El énfasis sobre los seguidores en la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son los seguidores quienes aceptan o rechazan al líder. (2005, p. 428)

Partiendo de lo mencionado, se puede argumentar que lo más importante, dentro del papel de líder, es el enriquecer un estilo que no se aplique de manera continua o, por el contrario, dejar de ejercer algún estilo específico que se aplique continuamente, con el fin de encontrar un equilibrio en la aplicación de cada estilo de liderazgo para obtener los resultados deseados con el equipo.

En la investigación titulada *La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME Ecuatoriana*, de Mildred Chávez, “El estilo de liderazgo es la

combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores y, aunque el estilo se componga de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, ya que es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder.” (2013, p. 36)

Los rasgos, destrezas y comportamientos, que menciona la autora, se evidencian al momento que el líder decide adoptar un estilo específico porque cada estilo conlleva una serie de características compuesta por los factores de personalidad antes mencionados. Dichos factores componen una de las primeras teorías de liderazgo, actualmente existen teorías vanguardistas que de cierta forma se integran con los estilos de liderazgo predominantes y más conocidos dentro de la psicología industrial, como se ha descrito anteriormente.

Generaciones dentro de la organización

El reto generacional es uno de los más importantes dentro de las organizaciones en el siglo XXI. Los avances tecnológicos promueven cada vez más la participación de colaboradores jóvenes en las principales áreas de una empresa.

Forbes México, es una revista especializada en los negocios y las finanzas, en uno de sus artículos online, expresa “el hecho de que las estructuras de las empresas se han ‘horizontalizado’ tiene que ver con que, por primera vez, tenemos diferentes generaciones con características sumamente diversas conviviendo y laborando juntas dentro de las corporaciones”

El artículo hace referencia a que los profesionales de hoy no son los mismos que hace 25 años y la visión empresarial ha cambiado. Las personas ya no poseen las mismas motivaciones y estilos de liderazgo que antes, sus intereses y beneficios ya no responden a los ofrecidos por sus antecesores, hoy en día si una empresa no entrega lo que un colaborador busca o espera de su trabajo, este simplemente cambia de organización. Estos son prejuicios, que las jerarquías empresariales deben eliminar porque resulta imprescindible pensar acerca de lo que a cada generación le pasa y que se puede hacer

para poder desarrollarla dentro de la empresa, logrando de esta manera que sumen de manera positiva a la diversidad generacional.

La revista, continúa en el artículo proponiendo que, la mejor manera de comprender esta diversidad es el “reconociendo las diferencias generacionales”. Para esto, Alejandro Masco, psicólogo y socio de la consultora Oxford Partners en argentina, en una conferencia en su país, puntualiza que los hechos históricos, sociales, políticos, las tecnologías predominantes, las formas de alfabetización, los tipos de lenguajes, la escala de valores, los modos de percepción y las experiencias vividas en la niñez y adolescencia son los elementos distintivos de las generaciones. Elementos que se deben atender dentro del espacio corporativo con el fin de lograr el compromiso (*engagement*) y el empoderamiento (*empowerment*) de las personas. Cabe indicar que ante la ausencia de compromiso, el empoderamiento de las personas resulta difícil de conseguir, es por esto que ambos términos están íntimamente correlacionados.

La autora Alicia Peirano (2008) presenta las diferencias de las generaciones desde varios puntos de vista: el contexto general, valores, referentes/ ídolos, símbolos, códigos, actitudes y comportamientos.

Para *Society for Human Resource Management* (SHRM), el 20% de los profesionales de Recursos Humanos considera haber tratado sobre la relación laboral de las diferentes organizaciones dentro de la empresa. A pesar de ser un tema reportado en el 2004, a la fecha actual se puede confirmar un incremento de la diversidad generacional dentro de las organizaciones ya que sus miembros son más jóvenes, variedad en términos de sexo, raza e identidad étnica.

I. Baby Boomers

Los baby boomers son la generación nacida entre 1946 y 1964. Denominada “boom” porque después de la Segunda Guerra Mundial se dio un gran número de nacimientos en países como Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda y Australia. Se caracteriza por tener cierta rebeldía y romper esquemas posguerra, es de ahí donde surgen los movimientos *hippies*.

Económicamente, esta generación presenta dos panoramas. En países norteamericanos, las personas entre 70 y 50 años representan un mercado activo, pues sus ingresos por términos de jubilación les permiten acceder a una mejor calidad de vida y a la tecnología con la que no contaban en su tiempo de juventud. Tanto que en países latinoamericanos este panorama es diferente porque las prestaciones económicas son relativamente bajas y limita al adulto mayor en sus gastos.

A pesar de esta diferencia, latinoamericanos y norteamericanos percibían el campo laboral de la misma manera. Para esta generación el éxito de su carrera se asociaba al puesto jerárquico que ocupaba la persona dentro de la empresa y para ello se invertía mucho esfuerzo y trabajo en un mismo sector y en la misma compañía. Laboralmente eran tradicionalistas, rígidos y estructurados con amplia visión y conocimiento. Estas características se enmarcan dentro de un estilo autocrático o paternalista, donde el líder orienta a las personas en cómo deben realizar su trabajo, pero no delega responsabilidad, creen siempre tener la razón y toman las decisiones por el grupo.

II. Generación X

La generación X está formada por personas que nacieron durante los años 1965 y 1980. Es decir, en la actualidad tienen entre 50 y 35 años de edad. Este grupo generacional es conocido como “la generación perdida” por encontrarse bajo la sombra de los baby boomers. Como consecuencia de ello, nace en esta generación un escepticismo en temas políticos, religiosos, tradicionales e incluso laborales. Este último conllevó a la aparición de estructuras organizacionales jerárquicas más flexibles.

Marcado por una sociedad posmoderna, estas personas han convivido con grandes cambios desde su núcleo familiar (integración de la madre al campo laboral) hasta la emergente tecnología, con la aparición del teléfono móvil, la televisión por cable e internet. A pesar del aumento del consumismo en estos años, esta generación llegó a valorar de mayor manera las experiencias y no la adquisición, encontrando así un equilibrio entre el trabajo y su vida personal.

En América Latina la generación X, es considerada la más encontrada en las empresas actualmente. Ya que crecieron bajo un estándar alto de educación, disciplina y el esquema

estructural de la dirección empresarial, llevaron a que el liderazgo como tal, sea un recurso reconocido dentro de las organizaciones. Es por esto que el estilo que caracteriza a esta generación se basa en los incentivos extrínsecos que sus líderes garanticen ante un cumplimiento de objetivos y la participación del personal en una comunicación horizontal, de cierto modo. Mediante estas características se puede decir que, los estilos de liderazgo como el democrático y timonel, son los cercanos a aplicarse en esta generación.

III. Generación Y

La generación Y es conocida como los Nativos Digitales, generación ¿Por qué? O *Millenials*. Conformada por personas nacidas entre los años de 1982 y 1992, es decir, actualmente son los jóvenes entre 36 y 23 años de edad que han sido parte de una vida donde, su desarrollo se da de manera intensa junto a la llegada del tercer milenio, de ahí el nombre *Millenials*.

Se los llama Nativos Digitales porque crecieron con el constante acceso a la tecnología y todos los avances que esta obtuvo día a día. Proviene de padres dedicados tiempo completo al trabajo, por lo que estos jóvenes deciden renunciar a la vida tradicional y buscar un negocio de buen ingreso, con horario flexible y donde valoren sus habilidades. Por esto es considerada la generación ¿por qué?, cuestionan todo lo que pretende arraigarlos a un futuro que los limite en su crecimiento profesional, educativo y sobre todo personal.

La página web *Colombia Digital*, en un artículo denominado “Millennials: la generación que marcará el cambio en Latinoamérica”, menciona que un estudio de la *Fundación Telefónica* de Colombia, reveló que la opinión de más de 12.000 jóvenes de 27 países, sobre temas como el uso de la nueva tecnología, oportunidades profesionales, punto de vista sobre familia, religión y preocupaciones con respecto al mundo; concluyo que cerca de 3.000 jóvenes latinoamericanos son altamente dependientes de la tecnología y confían en la misma para conseguir éxito.

Esta generación considera a la computadora como su herramienta de trabajo y pretende conseguir una actividad laboral que les pueda brindar un desarrollo y capacitación

continua. A pesar de ello, esta generación presenta problemas de fidelización y motivación por sus diferentes intereses en comparación con otras generaciones.

Los estilos de liderazgo que a mi criterio, se conectan con esta generación por sus características, pueden ser: liderazgo visionario-carismático o liderazgo transformacional-transaccional.

IV. Generación Z

Esta es la última generación registrada en la actualidad. Son las personas nacidas después de la generación Y, es decir, a mediados de los 1990 y primeros años del 2000. Literalmente son jóvenes y adolescentes quienes conforman esta generación, con edad comprendidas entre los 22 y 15 años.

Según varios autores, actualmente, esta generación compone un cuarto de la población de Estados Unidos. Se diferencia de todas las otras generaciones a su corta edad, de manera muy simple, ellos no conocen un mundo donde no exista un constante acceso a internet de forma inmediata y conveniente. Se caracteriza por ser jóvenes volátiles, de mayor adaptabilidad que su generación antecesora, inclusivos y acogedores, con mayor preocupación por el ambiente y la salud, de mente independiente con mayor filtración de información en menor tiempo debido al ilimitado acceso de conocimiento que poseen.

Existe mucho por decir de esta generación, pero sería un error adelantarse a definir el comportamiento que tendrán en un futuro, pues es una generación joven que continua preparándose en aulas. Por este motivo si se puede decir que su mentalidad los hace poseedores de su propia marca, porque poseen una visión distinta de la tecnología y saben cómo ajustarla a sus necesidades.

Una generación, que sin duda está comprometida y conectada con ambiciones completamente diferentes a cualquier generación vista anteriormente. Los estilos de liderazgo vanguardistas son sin duda el liderazgo situacional más completos que se pueden aplicar a esta generación y obtener de la misma todo el potencial que está dispuestos a entregar.

La diversidad generacional es una riqueza que, al saber gestionarla de manera adecuada aporta valor organizacional. Por ello los líderes deben estar al corriente de las cuatro generaciones que, en la actualidad, conforman varias de las empresas a nivel mundial.

2.4.1.2. Liderazgo

Varios son los gerentes, administradores, jefes departamentales y empleados en general que piensan que el liderazgo está sujeto a un título o una posición dentro de cualquier ámbito social. En la actualidad, un líder no se distingue por su posición jerárquica dentro de un grupo social, se distingue por cultivar las cualidades que lo hacen merecedor del título de líder. Según Idalberto Chiavenato, en *Administración de Recursos Humanos*, el “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o de diversos objetivos específicos” (1993, p. 34). Dentro de las empresas, las personas no trabajan de manera aislada, por lo que al tomar decisiones se ven influenciadas por quienes pertenecen a su medio. Un líder posee varias características, la de mayor relevancia es el poder de influir en las personas, en diversos ámbitos de su vida.

Dentro de un grupo social, el nivel de influencia es interpersonal porque trata de un proceso que involucra a dos personas, el líder y su aprendiz. La recopilación del autor Tomas Gracia sobre como la influencia interpersonal parte de la psicología de las situaciones, se explica en su libro, *Introducción a la psicología social*, donde define que una situación siempre es producto de la negociación con otras personas. Es decir, la influencia es el resultado de la interacción entre líder, partidarios y situaciones o experiencias; en el cual una persona puede cambiar su conducta en la dirección intentada por otra mediante una fuerza que motivará al cambio. Esta fuerza podría lograr que, la concepción que tenga el grupo de una situación determinada pueda cambiar según la interpretación que el líder desee conseguir.

Esta noción creada por la influencia interpersonal o social, hace referencia a los procesos implicados en la creación de las definiciones acerca de las experiencias que toda persona guarda y que conllevan un contexto físico y un contexto social que se explica en lo que

puede o no puede hacer una persona, por ello se comparten opiniones con otros individuos con el fin de cimentar la atracción interpersonal y la solidaridad social. (2011, p. 260-261)

El poder de persuasión permite reunir a personas con iguales intereses para formar parte de organizaciones, grupos o industrias, donde la diversidad de talentos resulta difícil al momento de influir en todas las personas porque cada una posee objetivos diversos. Desde los años de la revolución industrial hasta la actualidad, varias han sido las generaciones que han transcurrido por las empresas y hoy en día las organizaciones acogen profesionales que cubren un rango de edad de más de cuarenta años, dentro de este contexto se ve la necesaria convivencia de estas generaciones de empleados. Para gestionar e influir de manera adecuada resulta imprescindible conocer más acerca de las motivaciones y valores que predominan en cada generación.

Es por esto que el líder y las personas que buscan ser lideradas deben identificar a qué grupo pertenecen o qué tipo de grupo buscan liderar.

2.4.1.3. Clima Organizacional

Para todas las organizaciones, el tema sobre clima organizacional es sinónimo de mejoramiento continuo del ambiente dentro de sus empresas. Para García *“El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente”* (2009, p. 45).

Las relaciones interpersonales, el trato entre superiores y subordinados e incluso clientes, es lo que forma un clima organizacional óptimo o destructivo para el buen desempeño de la organización, todo esto se resume en el comportamiento de las personas que la integran. Comportamiento que va ligado íntimamente a las actitudes de las mismas. García G. (2007) menciona que las actitudes se moldean con el tiempo y son el resultado de como las personas perciben el clima dentro de su ambiente laboral. Entendiéndose como ambiente a la apreciación de empleados con relación a *“los aspectos estructurales*

(proceso y procedimiento), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo)” (García, 2009, p. 48), que inciden en la manera de reaccionar por parte de los trabajadores.

Partiendo de lo mencionado se puede determinar al clima organizacional como el ambiente psicológico en el que vive una persona dentro de su área laboral y cómo influye esta misma persona para que el clima sea positivo o negativo, dicha influencia se ve condicionada por factores como los sentimientos, las actitudes, las experiencias y en sí toda emoción que se involucre en una relación interpersonal. Es por esto que la manera en que los superiores se dirigen a sus subordinados es el punto de partida para producir un ambiente idóneo mediante comunicación asertiva o de lo contrario, generar molestias e insatisfacción hacia este mismo ambiente laboral.

2.4.2. Descripción de la variable dependiente

2.4.2.1. Gestión de Talento Humano

La globalización, el rápido crecimiento tecnológico, el desarrollo de la información digital, el énfasis en la calidad y la fuerte competitividad ha llevado a que las organizaciones pasen de reconocer a las personas como recursos, a reconocerlas como talentos, o como lo menciona el reconocido escritor Idalberto Chiavenato, las personas deben ser consideradas socias. Antes de ahondar en esta aseveración, el autor define a la gestión del talento humano como *“una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados”* (1993, p. 6)

Todos estos cambios de siglo han repercutido en las organizaciones de manera íntegra, porque se ha determinado que la incapacidad de una empresa se determina en las herramientas que utiliza para seleccionar y retener, por sobre todo, a su personal. El mismo autor afirma que:

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si

son capaces de optimizar el retorno sobre la inversión de sus empleados (...) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. (1993, p. 6)

Un socio es un proveedor de conocimiento y habilidades, es por esto que se convierten en un activo y actualmente las nuevas generaciones buscan una organización que las recompense como tal, no solo económicamente, sino también profesional y hasta personalmente. El mayor desafío para las empresas al momento de gestionar a su talento humano se ve ligado al desarrollo competente que mediante diversas herramientas que puedan ofrecer a los futuros profesionales. Este desarrollo debe considerarse tanto a nivel profesional como personal, permitir ser más competentes, capaces y comprometidos es lo que toda organización busca y en la actualidad, es lo que todo profesional exige a las empresas.

2.4.2.2. Herramientas administrativas o gerenciales

Las herramientas administrativas o gerenciales son conocidas por ser una herramienta que concibe la calidad total dentro de una organización mediante diferentes estrategias de acción. Dichas estrategias son variadas y con objetivos específicos, entre algunas de ellas se menciona *Benchmarking*, *Coaching* gerencial, *Custom Relationship Management* (CRM), *Downsizing*, Empoderamiento, *Outsourcing*, entre otros.

Según Cáceres, Saavedra, Quintero y Molina (2004) se entiende por “*herramientas gerenciales a los procedimientos que se desarrollan para optimizar el uso de los recursos de las empresas y organizaciones que pretenden ser competitivas*” (p. 21).

La finalidad de la existencia de estas herramientas es el proporcionar un medio a los gerentes, por el cual puedan solucionar problemas interinos como la centralización de poder, un clima laboral inadecuado, incumplimiento de procesos o un mejoramiento de sistemas integral.

La época actual es conocida como una era de información y conocimiento, por lo que la actualización permanente de tecnología y procesos que permitan obtener niveles de excelencia son la clave para obtener productividad y eficiencia organizacional.

Lógicamente esto es lo que ofrecen las herramientas gerenciales, producir un cambio desde el entorno intrínseco mediante una serie de *in putts* o entradas que permiten a las empresas procesar y utilizar la información para un mejoramiento institucional.

2.4.2.3. Empoderamiento

La palabra *empowerment* puede ser entendida como empoderar, potenciar, fortalecer, facultar, autorizar y habilitar. Este es un potente concepto que pone la responsabilidad del sujeto, como centro de todos los procesos en el que este interviene dentro de un grupo social. Para Terry Wilson, el *empowerment* es un proceso mediante el cual, los gerentes pueden captar las ideas y deseos de sus empleados. Se conoce que todo empleado, cuando ingresa a una empresa a cubrir un puesto vacante, automáticamente asume responsabilidades sobre las tareas a cumplir, si acuñamos el concepto empoderar, la perspectiva de responsabilidad cambia porque significa que las decisiones que el sujeto tome, con respecto a su desempeño laboral será exclusivamente de él, es decir que su superior a delegado cierto grado de poder sobre él y no requiere de supervisión sobre ciertas decisiones que pueda tomar. El autor también menciona que esto permite desarrollar el talento y las habilidades de las personas en su totalidad, y, en consecuencia, de ese desarrollo se obtienen las metas empresariales, profesionales y personales.

Para Terry Wilson, el empoderamiento es “un proceso iniciado por los gerentes que capta las ideas y los deseos de todos los empleados de la empresa permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de las metas de la empresa y sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional. (2004, p. 23)

Julian Rappaport, a finales de los años setenta, propone al *empowerment* como un modelo conocido, y, según Sofía Buelga “se trata de un modelo que pretende mejorar el bienestar y calidad de vida con la potenciación de recursos individuales, grupales y comunitarios. Se parte de la idea de que el desarrollo de estos recursos genera nuevos entornos en los cuales las personas tienen una mayor capacidad para controlar por sí mismas su propia vida.” (2007, p. 155)

El bienestar y la calidad de vida que menciona el autor son un bien social que debe ser accesible para todas las personas, dentro y fuera de una organización. A pesar de tener una connotación plenamente social y política, el empoderamiento dirige estos factores a los grupos organizacionales, donde, específicamente la influencia mutua que se produce entre la persona y el ambiente laboral es de sumo interés para el desarrollo empresarial. Cada organización o grupo social posee ciertos valores, objetivos e intereses, estos recursos forman parte del entorno laboral y buscan ser aplicados de igual manera para todos los integrantes y colaboradores con el fin de crear un entorno agradable para cada persona, la misma que debe aceptar y asumir cada recurso si desea conseguirlo. En síntesis este es el enfoque del empoderamiento, el crear cambios sociales e intervenciones de desarrollo a nivel individual y grupal. Este modelo encaja fácilmente en la filosofía actual de los directivos y trabajadores, porque permite romper las fronteras tradicionalistas dentro de las empresas y ofrecer mayor flexibilidad y la posibilidad de mejores recompensas por los trabajos individuales, factores que atraen a las nuevas generaciones al momento de formar parte de una empresa.

Proceso de empoderamiento

El proceso de empoderamiento también puede ser entendido como los niveles de empoderamiento. La fundación para las relaciones internacionales y el dialogo exterior (FRIDE) toma al individuo como agente de cambio dentro del proceso de empoderamiento y considera tres enfoques dentro del proceso.

- i. El empoderamiento individual.

Para Paula San Pedro, el empoderamiento individual es “un proceso de transformación por el cual el individuo va adquiriendo poder y control para tomar decisiones y alcanzar sus propios objetivos” (2006, p, 2), en dicho proceso de transformación, el individuo debe evolucionar de manera que toma conciencia y control de sus decisiones y es capaz de transformar su rol dentro del grupo. La Fundación para las relaciones internacionales y el Dialogo Exterior (FRIDE) considera que tener el control es una concepción de poder y explica que el mismo se debe entender como la integración de las personas al proceso de

la toma de decisiones, lo que permite la participación de los individuos y también que estos tomen conciencia, no solo de sus intereses, sino también de cómo estos se relacionan con los de otros y pueden infundir mayor influencia en el proceso. Este proceso de integración genera en el individuo autoestima, que se transforma en confianza al momento de tomar decisiones.

ii. El empoderamiento individual y colectivo.

Siguiendo con San Pedro, el empoderamiento individual colectivo se da cuando “un individuo con elevada autoestima, con capacidades desarrolladas y seguro de sí mismo puede contribuir de forma más activa a la acción colectiva. De la misma manera la acción colectiva permite que los individuos tengan mejor acceso a los servicios y haya mayor difusión de la información, incidiendo así en el empoderamiento individual” (2006, p, 5). La participación dentro de las organizaciones permite que los individuos expresen de mejor manera sus preferencias y necesidades, desafiando así el poder estructural tradicional y favoreciendo a que los factores que promueven el empoderamiento, de los cuales se hablará más adelante, tomen fuerza dentro de la organización, se conviertan en valores corporativos y eliminen obstáculos en la creación de oportunidades, innovación, trabajo en equipo y delegación de responsabilidades.

iii. El empoderamiento y la reforma institucional.

Dentro de la naturaleza de las instituciones, la negociación de intereses entre mandos altos, medios y bajos, es un término aislado y poco practicado. Desde esta perspectiva, para San Pedro, el empoderamiento se entiende como, “la expansión de recursos y capacidades de los individuos para participar, negociar, influir, controlar y exigir la rendición de cuentas a las instituciones” (2006, p, 6). Es decir, en este punto los individuos se encuentran cohesionados y eliminan barreras estructurales o jerárquicas de comunicación. Lo que permite un acceso de recursos a las personas y mayores oportunidades de desarrollo en bien común (institucional e individual).

Factores que promueven el empoderamiento

- i. Acceso a la información: la información es la parte vital de toda empresa para conseguir un alto nivel de competitividad y posibilidades de desarrollo. La participación de las personas dentro de la misma permite la adquisición de dominio y de control, por parte de los integrantes. Esto evidencia la fluidez de la información dentro de la empresa y a su vez les permite influir en el entorno.
- ii. Inclusión social y participación: se refiere a la existencia de espacios de debate dentro de las instituciones. Estos espacios motivan a las personas a sentirse parte de la empresa, y muchas veces permite que los conflictos se solucionen de manera eficiente. Se debe alentar a los empleados a la participación en temas en los que pueden ayudar o que los involucren de manera directa.
- iii. Capacidad local organizativa: la capacidad organizativa es todo elemento formal e informal, desarrollada por los individuos, que genera mejoras en la empresa y permite un trabajo conjunto para la movilización y optimización de recursos. Las personas se sienten apoyadas por sus pares y esto mejora su autoestima y capacidades.
- iv. Instituciones abiertas y transparentes: una institución con estas características busca generar confianza, proporcionar el acceso libre a la información y la comunicación abierta habiendo participes en la toma de decisiones a los profesionales que forman parte de la empresa. Como resultado se obtiene el compromiso del equipo y se consigue un entorno de confianza dentro de las instituciones.

En conclusión, los factores que promueven el empoderamiento guardan relación con la eficacia en la calidad y riqueza de información y potencialización de recursos. Las personas apreciarán el ambiente de confianza en su equipo y se sentirán en la capacidad absoluta de resolver cualquier conflicto.

Valores organizacionales

Lo que se conoce como cultura organizacional es un concepto constituido por un conjunto de valores, normas, actitudes, creencias, costumbres, hábitos, capacidades, moral, etc., que buscan aumentar el desempeño y la productividad de la empresa.

El Organo Interactivo NTN México (2011) *“Los valores organizacionales afectan o favorecen directamente el desempeño del grupo, ya que están relacionados con la construcción de un ambiente de trabajo sano que permita el desarrollo humano y profesional”*. Esta definición encierra la importancia de los valores dentro de un proceso de empoderamiento. Anteriormente se habló del clima organizacional y su repercusión en el desempeño laboral, pues bien, los valores están íntimamente ligados con estos conceptos porque forman parte de las bases para lo que se conoce como cultura organizacional. Entendiéndose como cultura organizacional la creación o desarrollo de procesos para aprender a resolver problemas de integración o adaptación que, con anterioridad, dieron resultados esperados y por lo que son consideradas válida para ser enseñadas a nuevos miembros del grupo. (Ramirez, 2012, p. 19)

Cada organización decide que valores regirán en su empresa, los mismos deben ser aceptados y aplicados por todos los niveles jerárquicos, a esto se lo conoce como valores compartidos y promueve una base estable donde se puedan tomar las decisiones y aceptar la responsabilidad que cada miembro asume al desarrollar un cargo.

Pulido y Burgos (2010) aseveran que la práctica de valores genera en los individuos pautas de comportamiento que son observables y previsibles. De ahí la importancia de los valores organizacionales *“ya que su expresión va construyendo culturas sólidas y saludables. Así pues, si estas pautas conductuales son las correctas en una organización, su perpetuidad y trascendencia está asegurada”* (p. 3).

Integración de las personas al *empowerment*

Se debe recordar que las personas hacen lo que los demás esperan de ellas. Por esto, el líder de un grupo debe esperar lo mejor de su equipo, para obtener resultados, si por el contrario, el líder se queja constantemente de su gente, esta no sentirá motivación por mejorar su desempeño dentro de la organización. Es oportuno mencionar que no todos los líderes o directivos cuentan con la capacidad de saber delegar el poder a sus colaboradores, alguno se muestra competitivo por el poder y practican un control autocrático. Se debe tener muy presente que cualquier directivo debe ser capaz de adoptar la cultura *empowerment* y aplicar un estilo de liderazgo adecuado, que facilite un comportamiento oportuno para el desarrollo propicio del modelo de empoderamiento.

Principios filosóficos

Para que una empresa pueda proporcionar a sus empleados la capacidad de la toma de decisiones, debe tener en claro que el punto de partida es el adoptar una filosofía que facilite la autogestión de los grupos. Para Miquilena & Portillo (2010) toman como referencia los principios filosóficos del *empowerment* sugeridos por Wilson (2004) y mencionan que el proceso no se relaciona con otorgar mayor poder a los demás, por el contrario, corresponde a crear lugares de trabajo idóneos y organizaciones eficientes. Como principios filosóficos del *empowerment* tenemos:

- Cambio y mejora.
- Autonomía.
- Identificación del trabajo.
- Aprendizaje de las nuevas habilidades.
- Conseguir metas y resultados más altos
- Incrementar la competencia y aumentar la autoestima
- Aceptar el trabajo más difícil con mayores riesgos

Cada uno de estos principios se caracteriza de la siguiente manera:

- i. Cambio y mejora: se inicia en el deseo de mejorar y es considerado un proceso cíclico. Afecta a individuos y organización por separado.
- ii. Autonomía: elimina barreras jerárquicas y facilita la realización de funciones. Se acepta la libertad de los individuos sobre las tareas y decisiones.
- iii. Identificación del trabajo: se toma conciencia sobre la libertad y la responsabilidad que conlleva ser propietario de su trabajo.
- iv. Aprendizaje de las nuevas habilidades: es la ampliación de roles y funciones laborales del individuo por conseguir un mayor interés por alcanzar el éxito y un crecimiento del interés y motivación individual. También implica el aprendizaje de nuevas habilidades.
- v. Conseguir metas y resultados más altos: es la aparición de resultados tangibles del empoderamiento y el incremento de objetivos y mejores resultados. La mayor dedicación al trabajo y creatividad permite una resolución eficiente de conflictos.
- vi. Incrementar la competencia y aumentar la autoestima: es el cambio relevante en la actitud y comportamiento del colaborador en un sentimiento de competencia y autoestima elevado para un desempeño de mayor eficiencia.
- vii. Aceptar el trabajo más difícil con mayores riesgos: el capital humano está por encima de sus actividades laborales y buscan nuevos retos y mayores recompensas. Obtienen mayor satisfacción a nivel personal y profesional.

Responsabilidad

Como se ha mencionado anteriormente, la delegación de poder es un elemento primordial que caracteriza al empoderamiento dentro de una empresa, y la palabra responsabilidad está íntimamente ligado a la acción de la toma de decisiones. Para comprender de manera amplia, el significado de dicha palabra, se considera las siguientes definiciones.

La real academia española, define responsabilidad como “capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y captar las consecuencias de un hecho realizado libremente”.

Trasladando esta definición al campo laboral, se puede entender que la capacidad de todo sujeto en reconocer y captar las consecuencias de todo acto libremente realizado, es la ejecución de toda función dentro de la empresa, donde se logra el cumplimiento de objetivos y metas que han sido asignados por la organización mediante manuales, procedimientos, instrucciones de la organización, circulares, publicaciones, reuniones, etc.

Para otros autores, la palabra responsabilidad es la traducción al español, de la palabra *Accountability*. Según la norma de principios de AccountAbility “es el reconocimiento, asunción de responsabilidades y actitud transparente sobre los impactos de las políticas, decisiones, acciones, productos y desempeño asociado a una organización.” (2008, p. 6).

Es decir que el *accountability* se enfoca en el resultado final del programa delegado, o en su defecto de la decisión o acción tomada por parte del colaborador frente a una tarea o situación determinada que ha sido, con anterioridad, otorgada al empelado por los supervisores o jefes correspondientes. Para que la responsabilidad se convierta en un instrumento de ayuda y mejora continua dentro de la empresa o equipo de trabajo, necesariamente debe ser evaluada. El *accountability* también suele ser traducido como “rendición de cuentas”, y es dentro de este contexto donde la responsabilidad también responde por un desempeño particular ante las expectativas de los demás. Es decir que toda decisión o acción que una persona tome con respecto a su actividad laboral, tendrá una consecuencia, positiva o negativa, que el individuo debe asumirla. Por todo esto el empoderamiento y la responsabilidad son dos indicadores que forman parte de un mismo proceso, donde, no se puede otorgar un nivel de autoridad sin brindar, con anterioridad, las indicaciones previas de lo que se espera del individuo, para posteriormente evaluar el cumplimiento de las responsabilidades otorgadas.

2.5. Hipótesis

El estilo de liderazgo incide en el empoderamiento.

2.6. Señalamiento de variables

Variable Independiente: Estilo de Liderazgo

Variable Dependiente: Empoderamiento

CAPÍTULO III

3. Metodología de investigación

3.1. Enfoque

El presente trabajo investigativo utiliza el enfoque cualitativo y cuantitativo.

Corresponde utilizar el enfoque cualitativo porque permite analizar, reflexionar, inducir o deducir la información recolectada, para dar a conocer los resultados de la investigación al problema planteado. El mismo que surgió a partir del desconocimiento de los estilos de liderazgo que se pueden aplicar dentro del entorno laboral y grupal. La técnica cuantitativa, por el contrario, admite datos que pueden ser medidos y cuantificados. Estos datos se obtendrán mediante la tabulación de la información recolectada a través de encuestas, obtenidos de la muestra de población.

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Investigación bibliográfica-documental

Esta modalidad de investigación permite obtener información en concordancia con el problema de investigación. La información recolectada será de utilidad para debatir, en base a contribuciones anteriores científicas obtenidas mediante libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado. Esta comparación permite relacionar el problema en un contexto pasado y actual que evita iniciar una investigación ya realizada.

3.2.2. Investigación de campo

Esta investigación se caracteriza por permitir al investigador tener contacto con la realidad y recolectar información acerca del problema de estudio. Con la utilización de instrumentos como la observación y la encuesta se establece mayor conocimiento sobre el tema a investigar y se registra de manera directa y ordenada datos primarios

manifestados por los individuos que integran el grupo *FuXion*, y reconocen cuales son las necesidades del equipo.

3.3. Nivel o tipo de investigación

3.3.1. Investigación exploratoria

Se utiliza este tipo de investigación con el fin de comprender las causas de eventos sociales o físicos. El estudio explicativo facilita la respuesta al origen del problema, concentrándose en las causas que lo promueven o las condiciones que impiden que el estilo de liderazgo genere empoderamiento. A través del análisis de las fuentes que determinan un estilo de liderazgo se comprobará una hipótesis.

3.3.2. Investigación descriptiva

Se maneja una investigación descriptiva al recurrir a la modalidad de investigación bibliográfica-documental. Porque permite el estudio individual o conjunto de cada componente y su definición. Este estudio conlleva a detallar de manera minuciosa el problema a investigar y toma en cuenta las características del grupo e individualmente de sus integrantes, para aportar a la elección de un estilo de liderazgo adecuado, según costumbres, competencias y actitudes predominantes en el grupo.

3.3.3. Investigación correlacional

Se denomina investigación correlacional porque se pretende evaluar el grado de relación entre las variables y cómo interactúan entre sí con base en un mismo contexto. El aporte de la investigación permitirá saber si el estilo de liderazgo, aplicado actualmente al grupo *FuXion*, influye en el proceso de empoderamiento de los individuos y en la organización en sí. Es importante conocer el grado de influencia porque significaría que cuando alguna de las variables varíe, podría afectar positiva o negativamente a la otra. El contexto, en el que se estudiara, pertenece al ambiente en el que el grupo a investigar se desenvuelve.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Para desarrollo de la presente investigación se tomó a la población finita total del grupo *FuXion*, que cuenta con 30 integrantes entre hombres y mujeres.

Cuadro 3.1: Descripción de la población

Población	Número
Mujeres	9
Hombres	21
Total	30

Elaborado por: GUERRERO, Lizbeth (2015)

3.4.2. Muestra

Debido a que la población es demasiado pequeña no se aplica muestra y se trabajará con el total de la misma.

3.5. Operacionalización de variables

3.5.1. Variable Independiente: Estilo de Liderazgo

Tabla 3.1: Operacionalización de la Variables Independiente

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítem básico	Técnicas e instrumentos
Son una función construida colectivamente para lograr un objetivo en común, donde un apersona desempeña el papel de líder .	Función construida colectivamente	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de apoyo. - Nivel de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Su edad actual está comprendida entre: - ¿Señale el estilo de liderazgo que considere, se aplica en su grupo? - De las siguientes características escoja, ¿cuáles piensa que describe a su líder? - ¿Cree usted que el estilo de liderazgo es situacional? - ¿Cómo calificaría usted a la comunicación líder-aprendiz dentro de su grupo? 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación directa al comportamiento del grupo. - Encuesta dirigida a las personas integrantes del grupo.
	Líder	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud - Toma de decisiones - Nivel de comunicación 		
	Logro de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de cumplimiento - Largo o corto plazo. 		

Elaborado por: GUERRERO, Lizbeth (2015)

3.5.2. Variable dependiente: Empoderamiento

Tabla 3.2: Operacionalización de la Variable dependiente

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítem básico	Técnicas e instrumentos
Es el compromiso organizacional que facilita el bienestar individual y organizacional, permitiendo su crecimiento mutuo.	Compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel personal - Nivel institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Recibe capacitación constante por parte de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación directa al comportamiento del grupo. - Encuesta dirigida a las personas integrantes del grupo.
	Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> - Personal - Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - De responder SI a la interrogante anterior, ¿en qué aspecto considera que influye de manera positiva? 	
	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional - Personal - Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Estaría usted dispuesto a dejar su trabajo actual para dedicarse completamente al grupo? 	

Elaborado por: GUERRERO, Lizbeth (2015)

3.6. Plan de recolección de información

Tabla 3.3: Recolección de información.

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Qué evaluar?	Los objetivos de la propuesta.
2. ¿Por qué evaluar?	Para comprobar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta.
3. ¿Para qué evaluar?	Para medir la efectividad de la propuesta.
4. ¿Con qué criterios?	Basados en el estilo de liderazgo transformacional.
5. Indicadores	Bienestar personal y organizacional.
6. ¿Quién evalúa?	Personas integrantes del grupo y líder.
7. ¿Cómo evaluar?	Mediante metodología cualitativa y cuantitativa.
8. Fuentes de información	Investigación ejecutada.
9. ¿Con qué evaluar?	Encuestas estructuradas.

Elaborado por: GUERRERO, Lizbeth (2015)

3.7. Plan de procesamiento de la información

Es la sucesión de pasos que permiten codificar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos utilizados para la recolección de datos donde previamente se asignó un código a las diferentes alternativas de respuestas, que posteriormente se tabularán con el fin de conocer la frecuencia con la que se repiten los datos de las variables en cada categoría.

Para culminar con el proceso se presentan los resultados como información concluyente de un análisis respectivo, de acuerdo a la hipótesis formulada.

CAPÍTULO IV

4. Análisis e interpretación de resultados

4.1. Análisis de los resultados

La información del presente trabajo de investigación se obtuvo mediante una encuesta formada de 8 preguntas y que fue aplicada a los 30 integrantes del equipo *FuXion*, de la ciudad de Ambato, determinado como el universo en el cual se basa este proyecto de investigación.

Los integrantes colaboraron y facilitaron la recolección de información necesaria la para investigación, donde se obtuvieron los siguientes resultados.

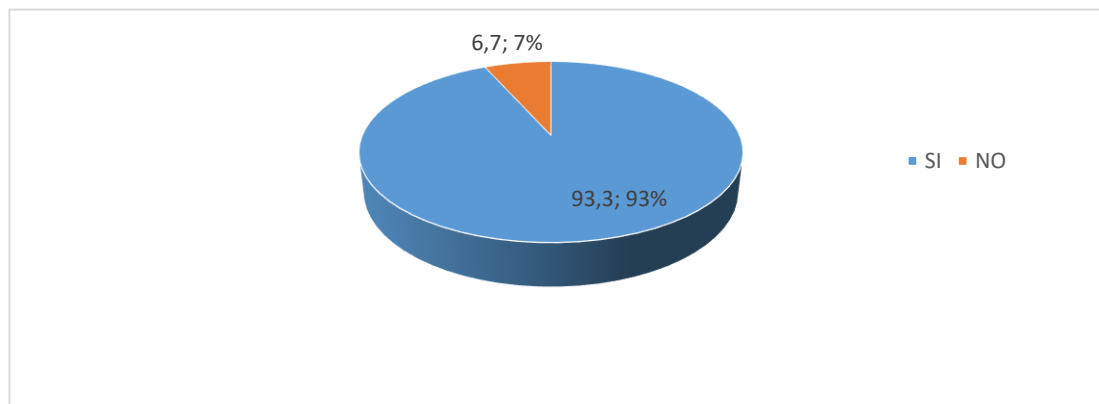
Pregunta 1: Su edad actual está comprendida entre:

Cuadro 4.2: Edad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
18 a 24 años	3	10%
25 a 29 años	16	53,3%
30 a 34 años	11	36,7%
35 años en adelante	0	0%
Total	30	100%

Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Gráfico 4.5: Edad



Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Análisis: Del total de personas encuestadas, el 93,3% tiene una edad comprendida entre 18 y 24 años, mientras que el 6,7% posee una edad comprendida entre 25 y 29 años.

Interpretación: Los resultados obtenidos muestran que el grupo, en su gran mayoría está compuesto por personas que pertenecen a la generación Y. Partiendo de este punto, es importante conocer la diversidad generacional presente en el grupo *FuXion* para una posterior comprensión del estilo de liderazgo que asume la persona líder y que permite influenciar a estas dos generaciones debido a que el factor motivacional que mueve a cada una a la consecución de objetivos es diferente.

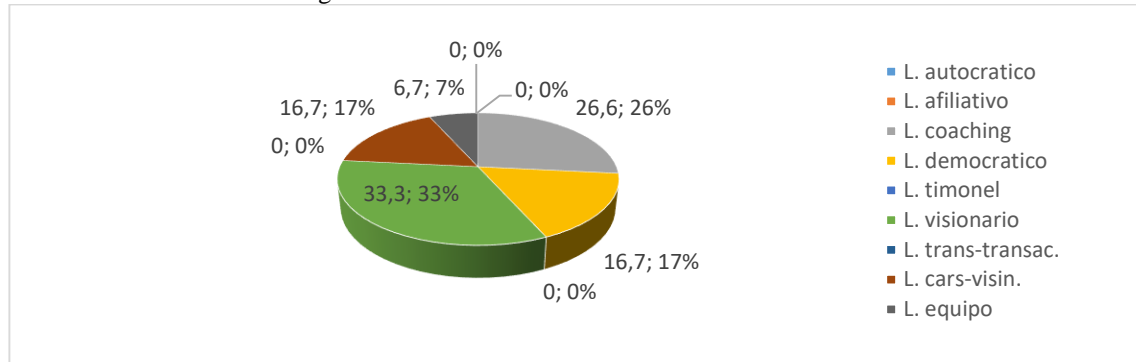
Pregunta 2: Señale, para usted ¿Cuál es el estilo de liderazgo que se aplica en su grupo?

Cuadro 4.3: Estilo de liderazgo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Liderazgo autocrático	0	0%
Liderazgo afiliativo	0	0%
Liderazgo coaching	8	26,6%
Liderazgo democrático	5	16,7%
Liderazgo timonel	0	0%
Liderazgo visionario	10	33,3%
Liderazgo transformacional-transaccional	0	0%
Liderazgo carismático-visionario	5	16,7%
Liderazgo de equipo	2	6,7%
Total	30	100%

Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Gráfico 4.6: Estilo de liderazgo



Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Análisis: Del total de personas encuestadas, el 33,3% piensa que el líder del grupo aplica un liderazgo visionario, el 26,6% un liderazgo coaching, el 16,7% un liderazgo democrático y carismático-visionario y el 6,7% un liderazgo de equipo.

Interpretación: Los resultados muestran que el grupo posee un conocimiento acerca de los estilos de liderazgo porque han podido identificar algunos. Entre los escogidos existen ciertas características en común, a pesar de ello se debe determinar si existe el conocimiento adecuado sobre el significado de cada estilo.

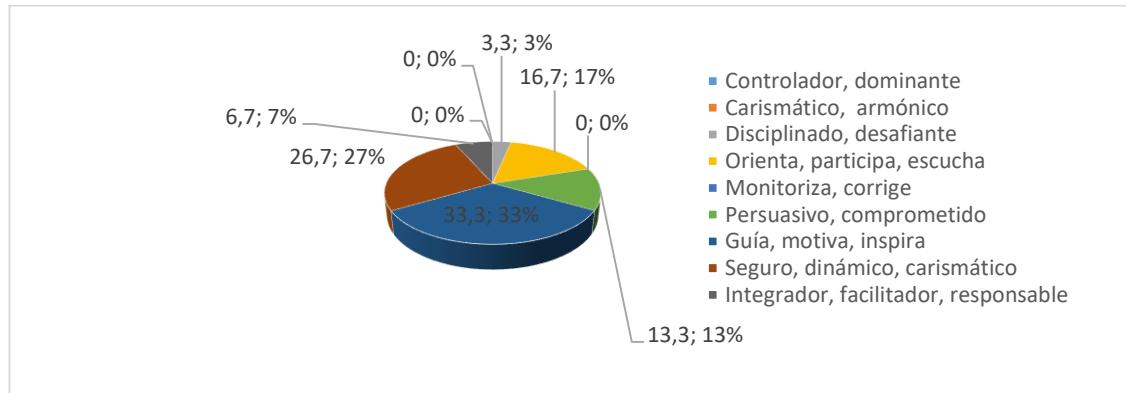
Pregunta 3: De las siguientes características escoja, ¿cuáles piensa que describe a su líder?

Cuadro 4.4: Características del líder

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Controlador, dominante	0	0%
Carismático, armónico	0	0%
Disciplinado, desafiante	1	3,3%
Orienta, participa, escucha	5	16,7%
Monitoriza, corrige	0	0%
Persuasivo, comprometido	4	13,3%
Guía, motiva, inspira	10	33,3%
Seguro, dinámico, carismático	8	26,7%
Integrador, facilitador, responsable	2	6,7%
Total	30	100%

Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Gráfico 4.7: Características del líder



Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Análisis: Del total de personas encuestadas, el 33,3% piensa que su líder motiva, inspira y guía, el 26,7% cree que es seguro, dinámico y carismático, un 16,7% piensa que orienta, participa y escucha y un 13,3% que es persuasivo y comprometido.

Interpretación: Los resultados muestran que el grupo tiene una perspectiva muy amplia acerca de las características que posee su líder. A pesar de ello se llega a determinar que el grupo no posee un conocimiento exacto sobre la caracterización de cada estilo, por lo que se puede presentar una inadecuada aplicación del liderazgo.

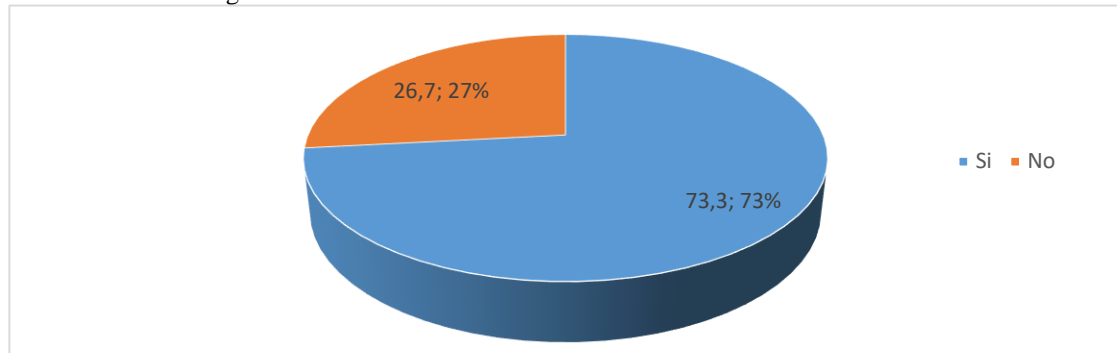
Pregunta 4: Cree usted ¿Qué el estilo de liderazgo es situacional?

Cuadro 4.5: Liderazgo situacional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	73,3%
No	8	26,7%
Total	30	100%

Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Gráfico 4.8: Liderazgo situacional



Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Análisis: Del total de personas encuestadas, el 73,3% piensa que el estilo de liderazgo si es situacional, y el 26,7% piensa que no lo es.

Interpretación: Los resultados muestran que el grupo sí piensa que la aplicación del estilo de liderazgo dependerá de la situación en la cual se desenvuelva el grupo y el líder en sí. Esto es importante porque reconocen que un único estilo de liderazgo para aplicar no es funcional.

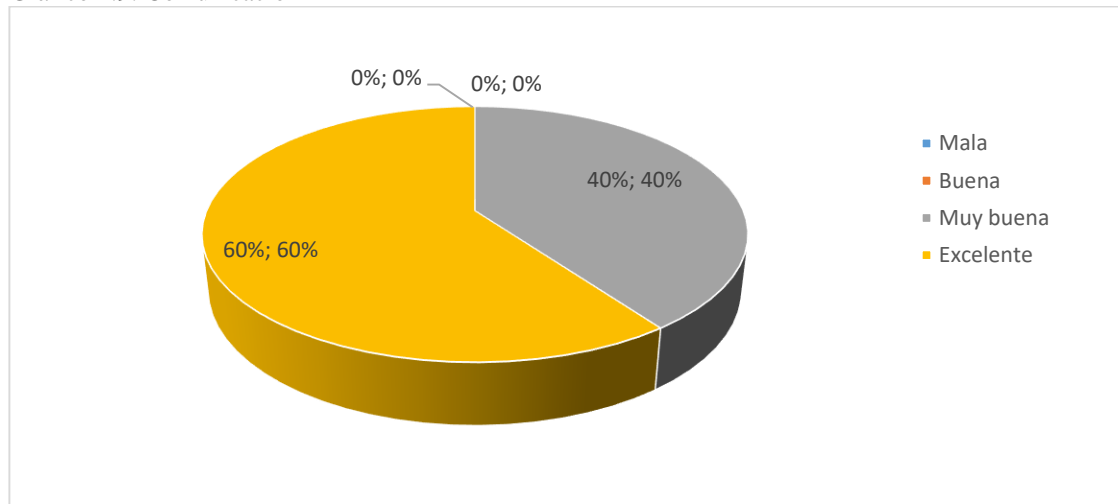
Pregunta 5: ¿Cómo calificaría usted a la comunicación líder-aprendiz dentro de su grupo?

Cuadro 4.6: Comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0%
Buena	0	0%
Muy Buena	12	40%
Excelente	18	60%
Total	30	100%

Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Gráfico 4.9: Comunicación



Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Análisis: Del total de personas encuestadas el 60% piensa que la comunicación líder-aprendiz dentro de su grupo es excelente, mientras que un 40% piensa que es muy buena.

Interpretación: Los resultados muestran que la comunicación dentro del grupo *FuXion* se caracteriza por ser asertiva, clara e integra. Todas estas cualidades permiten manejar una comunicación eficaz mediante los canales correctos y el intercambio fluido de ideas. Este último factor es de suma importancia para el líder y su grupo porque permite encaminar el proceso de empoderamiento de una manera adecuada.

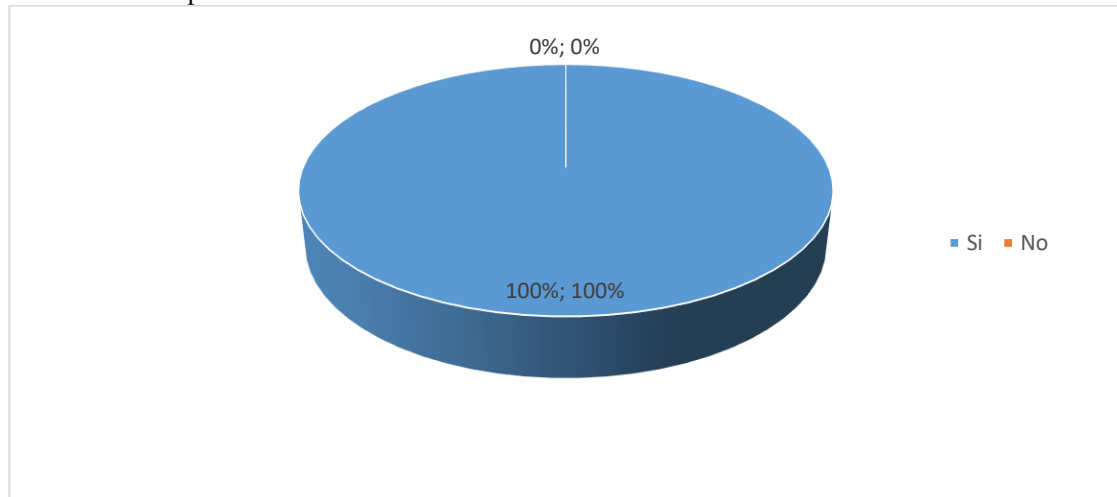
Pregunta 6: Recibe capacitación constante por parte de la compañía

Cuadro 4.7: Capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	100%
No	0	0%
Total	30	100%

Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Gráfico 4.10: Capacitación



Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Análisis: El total, es decir, el 100% de personas encuestadas confirman que reciben capacitación constante por parte de la compañía.

Interpretación: El resultado unánime del grupo *FuXion*, sobre el tema de capacitación, demuestra que la empresa se preocupa por su personal y lo mantienen motivado y en constante desarrollo para un mejor desempeño de sus labores. Esta es una de las principales herramientas que maneja la compañía, y mediante la cual, ha obtenido resultados impresionantes referentes a expansión y crecimiento internacional.

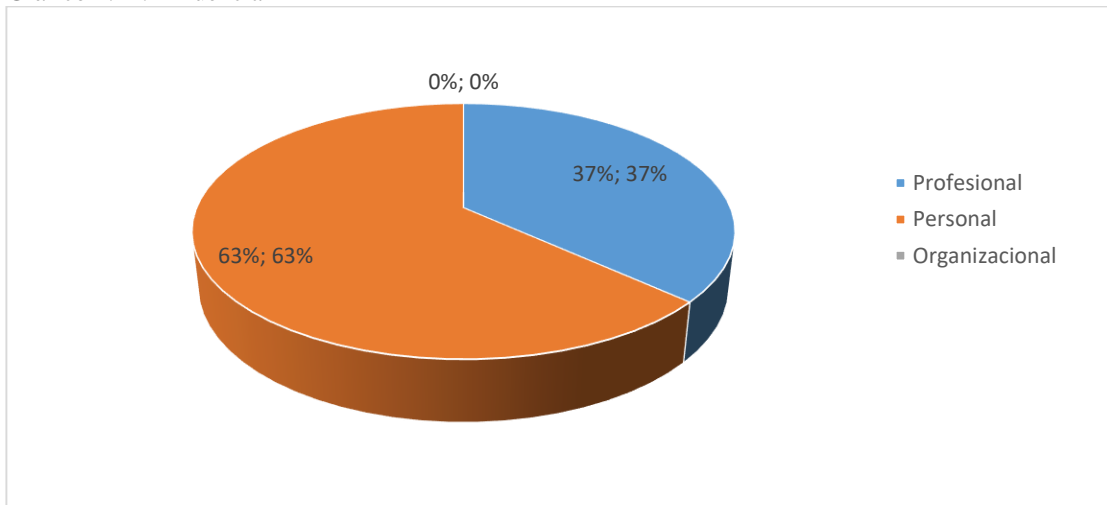
Pregunta 7: De responder SI a la interrogante anterior, ¿en qué aspecto considera usted que influye de manera positiva?

Cuadro 4.8: Influencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Profesional	11	37%
Personal	19	63%
Organizacional	0	0%
Total	30	100%

Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Gráfico 4.11: Influencia



Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Análisis: Del total de personas encuestadas, el 63% piensa que las capacitaciones aportan positivamente en el aspecto personal de su vida, mientras que un 37% de las personas piensa que influye en el aspecto profesional de la misma.

Interpretación: El proceso de capacitaciones es un factor motivacional dentro de todas las empresas porque muestra interés por el desarrollo de su personal. Este proceso es eficaz cuando las personas sienten un verdadero aporte en su aspecto profesional y personal. Justamente este resultado es el que ha obtenido la compañía y por el cual muchas personas se empoderan día a día con el producto, el trabajo y los valores corporativos.

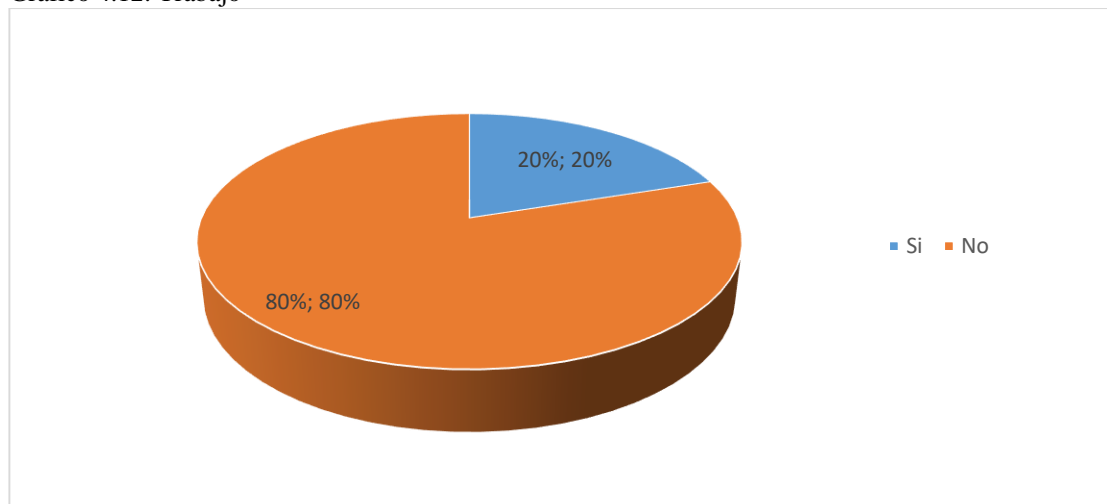
Pregunta 8: ¿Estaría usted dispuesto a dejar su trabajo actual para dedicarse completamente al grupo?

Cuadro 4.9: Trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	20%
No	24	80%
Total	30	100%

Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Gráfico 4.12: Trabajo



Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Análisis: Del total de personas encuestadas, el 80% no estaría dispuesto a dejar su trabajo actual para dedicarse a tiempo completo al grupo *FuXion*, mientras que un 20% si lo haría.

Interpretación: Los resultados muestran que la mayoría de integrantes del grupo *FuXion* no dejarían su trabajo actual. Esto lleva a pensar que la estabilidad laboral es un factor fundamental en la compañía, donde se busca que su personal entre en proceso de empoderamiento y lograr un desarrollo, tanto organizacional como personal, de cada colaborador.

4.2. Verificación de hipótesis

Para la verificación de la hipótesis del presente trabajo de investigación se utilizará el método estadístico conocido como Chi Cuadrado (X^2).

4.2.1. Planteamiento de la hipótesis.

Hipótesis negativa: Nula (H_0) “El estilo de liderazgo **NO** influye en el empoderamiento de los integrantes del grupo *FuXion*”.

Hipótesis afirmativa: alternativa (H_1) “El estilo de liderazgo **SI** influye en el empoderamiento de los integrantes del grupo *FuXion*”.

4.2.2. Selección del nivel de significancia.

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 95% (0,95) por tanto un nivel de riesgo de 5% (0,05).

4.2.3. Descripción de la población.

Se tomó como referencia, para la descripción de la población, a los 30 integrantes del grupo *FuXion*, de la ciudad de Ambato. Conformado por 21 hombres y 9 mujeres, con edades comprendidas entre 18 y 24 años, en su gran mayoría.

4.2.4. Especificación del estadístico.

Se presenta un cuadro de contingencia de 3 filas por 2 columnas. Donde cada fila está compuesta por una pregunta, seleccionada de la encuesta aplicada a los integrantes del grupo *FuXion*, y cada columna compuesta por dos alternativas de respuesta en cada interrogante, siendo estas: SI y NO.

Para el estadístico de chi cuadrado se utilizará la siguiente fórmula:

$$x^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

Donde:

x^2 = Chi Cuadrado.

Σ = Sumatoria.

O = Frecuencias observadas.

E = Frecuencias esperadas.

4.2.5. Especificación de las regiones de aceptación y rechazo

4.2.5.1. Grados de libertad

Como primera instancia se debe determinar los grados de libertad (gl) para una posterior decisión sobre las regiones de aceptación o rechazo, desarrollando la siguiente fórmula:

$$gl = (f-1) (c-1)$$

$$gl = (3-1) (2-1)$$

$$gl = (2) (1)$$

$$gl = 2$$

Por lo tanto, con 2 grados de libertad y un nivel de significancia de 0,05, en la tabla estadística se obtiene:

Tabla 4.4: Distribución Chi Cuadrado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839

Fuente: http://labrad.fisica.edu.uy/docs/tabla_chi_cuadrado.pdf

Se puede observar que para la probabilidad de 0,05 corresponde la cifra de **5,9915**.

4.2.6. Recolección de datos y cálculos estadísticos

Cuadro 4.10: Frecuencia observada

Preguntas	Si	No	Subtotal
Cree usted ¿Qué el estilo de liderazgo es situacional?	22	8	30
Recibe capacitación constante por parte de la compañía	30	0	30
¿Estaría usted dispuesto a dejar su trabajo actual para dedicarse completamente al grupo?	6	24	30
Total	58	32	90

Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

Cuadro 4.11: Frecuencia esperada

Preguntas	Si	No	Subtotal
Cree usted ¿Qué el estilo de liderazgo es situacional?	19,3	10,7	30
Recibe capacitación constante por parte de la compañía	19,3	10,7	30
¿Estaría usted dispuesto a dejar su trabajo actual para dedicarse completamente al grupo?	19,3	10,7	30
Total	58	32	90

Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

4.2.7. Cálculo de chi cuadrado

Tabla 4.5: Cálculo Chi Cuadrado

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
22	19,3	2,7	7,29	0,377
8	10,7	-2,7	7,29	0,681
30	19,3	10,7	114,49	5,932
0	10,7	-10,7	114,49	10,7
6	19,3	-13,3	176,89	9,165
24	10,7	13,3	176,89	16,531
Chi cuadrado calculado				43,386

Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

4.2.8. Decisión

Se rechaza H₀, si el valor calculado de chi cuadrado es mayor o igual que el de la tabla de grados de libertad.

Se acepta H₁, si el valor calculado de chi cuadrado es menor que el de la tabla de grados de libertad.

Chi cuadrado calculado: 43,386

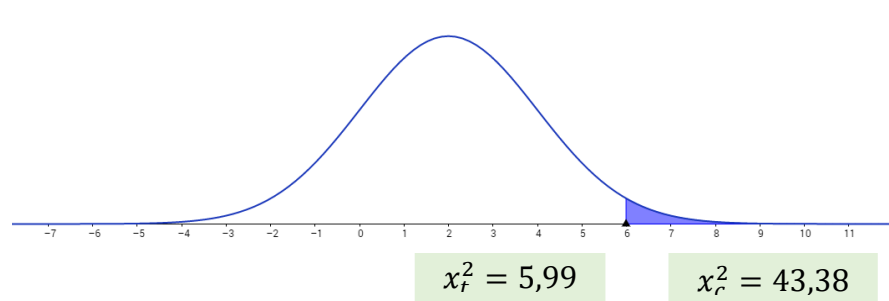
Valor obtenido de la tabla de distribución de chi cuadrado: 5,9915

Según la regla de cálculo, se puede observar que el chi cuadrado calculado es mayor al valor obtenido en la tabla de distribución. Por lo que se procede a tomar como hipótesis resultante, hipótesis afirmativa: alternativa H1, que dice:

“El estilo de liderazgo SI influye en el empoderamiento de los integrantes del grupo *FuXion*”.

Representación gráfica

Gráfico 4.13: Frecuencia esperada



Elaborado por: Guerrero Lizbeth (2015)

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y recomendaciones

Luego de haber analizado e interpretado los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta a los integrantes del equipo *FuXion*, se ha determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones.

5.1. Conclusiones

- i. La investigación correlacional demuestra que el estilo de liderazgo que se ejerce actualmente dentro del equipo *FuXion*, influye de manera directa en el empoderamiento de las personas. La capacitación constante que reciben y plataformas de apoyo disponibles para los integrantes del equipo ha demostrado ser una de sus herramientas principales para conectarse con sus socios. El resultado de esta relación es la influencia positiva, que los encuestados consideran, ha recaído por sobre todo en el aspecto profesional y personal de su vida.
- ii. Los datos estadísticos determinan que un 33,3% del equipo percibe que su líder aplica un estilo de liderazgo transformacional-transaccional. A pesar de identificarlo, las características escogidas por los encuestados apuntaban a un estilo de liderazgo visionario. Esta desigualdad permite concluir que los integrantes del grupo *FuXion* no poseen un conocimiento concreto de la significancia o caracterización de los estilos de liderazgo. Este desconocimiento genera una inadecuada aplicación de los estilos. El liderazgo situacional es otro tema relevante en cuanto a la aplicación de liderazgos, porque permite emplear de una manera eficaz y oportuna los mismos. El 73,3% de encuestados concuerda con dicho argumento, pues consideran que los estilos de liderazgo sí son situacionales y no se rigen a un solo estilo. Esta apreciación es importante pues fomenta la adaptación del grupo y mejora el proceso de análisis ante la resolución de conflictos.

- iii. Los resultados también permiten concluir la existencia de una excelente comunicación líder-aprendiz con un 60% de aceptación y un 100% en cuanto al tema de capacitación. La comunicación facilita el conocimiento de las necesidades del grupo. Dicho conocimiento permite desarrollar capacitaciones propicias en beneficio de los colaboradores y de la organización. A pesar de una excelente fusión entre ambos factores, no es suficiente para conseguir un empoderamiento total, puesto que un 80% de los integrantes, consideran que la estabilidad laboral es primordial, y actualmente, la compañía no brinda dicha estabilidad. Estos porcentajes muestran cuán importante es conseguir un equilibrio entre factores intrínsecos y extrínsecos dentro de una organización.

- iv. Se determina la necesidad de estructurar un documento técnico que contenga los hallazgos trascendentes de la presente investigación, con el fin de ofrecer un instrumento que sirva a la compañía en la toma de decisiones para mejorar el conocimiento sobre la aplicación de los estilos de liderazgo y generar mayor empoderamiento en las personas.

5.2. Recomendaciones

- i. Se recomienda desarrollar talleres que pongan en consideración las habilidades de liderazgo existentes en los nuevos integrantes del equipo, de esta manera se genera interés por el desarrollo de las personas y su éxito dentro de la compañía.

- ii. Al pertenecer la mayoría del grupo a una misma generación, en este caso generación Y o *millennials*, el interés por temas que mejoren el clima laboral y sean de actualidad, son de mayor beneficio para los integrantes. Es por esto que se recomienda fortalecer el conocimiento, que ya poseen, acerca de los estilos de liderazgo y sus características, con el objetivo de una mejor aplicación de los mismos y conseguir una unidad en cuanto al estilo de liderazgo con el que se identifiquen. Este conocimiento será un aporte al desarrollo personal, grupal y organizacional.

- iii. Al ser el grupo *FuXion*, un grupo que labora bajo los términos del *network marketing*, es difícil conseguir una estabilidad laboral dentro de la empresa como aprendiz. A pesar de ello, se recomienda que la motivación que se brinde al grupo propicie el cambio actitudinal y el empoderamiento del mismo, con el fin de lograr que las personas dediquen mayor tiempo a esta actividad y concreten su estabilidad laboral con la empresa. Así también, se recomienda detectar el 40% faltante para una comunicación eficaz. Puede ser este un punto de partida para conseguir el empoderamiento deseado para una mayor dedicación a la actividad en las redes de mercadeo.

- iv. Es necesario elaborar un informe donde se pueda establecer soluciones al problema planteado. Reconociendo a las generaciones que actualmente conforman la fuerza laboral, como parte del proceso investigativo que apoye a determinar una solución que mejore el empoderamiento en la compañía.

Bibliografía

- AccountAbility. (2008). *Norma de Principios de AccountAbility*. Chile: MAS Business, S.L. Recuperado de accountability.org.
- Buelga, S. (2007). *El empowerment: la potenciación del bienestar desde la psicología comunitaria*. Universidad Zaragoza, España. Recuperado de https://www.uv.es/lisis/sofia/sofia_empower.pdf
- Cáceres, G., Saavedra, S., Quintero de Contreras, M., Molina, O. (2004). Herramientas Gerenciales para una mejor Administración Ambiental aplicables a la Región Andina. *Visión Gerencial*, 3(2).
- Chávez, M. S. (2013). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME Ecuatoriana* (Maestría) Sede Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. México: Quinta edición. Mc Graw-Hill.
- García, G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*. Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga Colombia. Cali, Colombia.
- García, M. (2009). *Clima Organizacioanl y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Universidad del Valle, Cali, Colombia
- Godin, S. (2009). *Tribus: Necesitamos que tú nos lideres*. Estados Unidos: Gestión 2000 S.A.
- Gracia, T. I. (2011). *Introducción a la psicología social*. Barcelona: UOC.
- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Estados Unidos: Thomas Nelson Inc.
- Miquilena, D., & Portillo, I. (2010). *Empowerment como estrategia empresarial en organizaciones sociales*. México: SINNCO. Recuperado de

http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2010/MT13/SESION2/MT132_DMIQUILENAT_222.pdf

Organo Interactivo NTN México. (2011). Valores organizacionales: indispensables para una empresa. *Boletín* (10). México

Pedro, P. S. (2006). *El individuo como agente del cambio: El proceso de empoderamiento*. Madrid: FRIDE. Recuperado de http://fride.org/download/BGR_IndiviCamb_ESP_dic06.pdf

Peirano, A. (2008). *La convivencia de diferentes generaciones en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Boyden global executive search, R. (s.f.). Recuperado de <https://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf>

Pulido, C., Burgos, J. (2010). *Aporte de los Valores al desarrollo de las Organizaciones*. Universidad Peruana Cayetano Heredia, Perú.

Quisintuña E. G. (2014). *El liderazgo y su incidencia en el capital humano de la empresa Miami Sport de la ciudad de Pelileo*. (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.

Ramirez, L. (2012). *Cambio de Cultura Organizacional con el Empoderamiento de los colaboradores*. Universidad de Medellín, Colombia.

Robbins, Coulter. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Suárez, J. (24 de Septiembre de 2015). VISTAZO lanza "500 Mayores Empresas del Ecuador". *Ecuaviza online*. Obtenido de VISTAZO, REVISTA VISTAZO, EMPRESARIOS, SECTOR EMPRESARIAL: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/118443-vistazo-lanza-500-mayores-empresas-del-ecuador>

Wilson, T. (2004). *Manual de empowerment*. Edición original 1996. España: Gestión 2000.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL
ARTÍCULO ACADÉMICO

TEMA:

GENERACIÓN *MILLENNIAL*, LA OVEJA NEGRA DE LAS GENERACIONES

AUTOR: LIZBETH MARÍA GUERRERO MALDONADO

TUTOR: PSIC. INDUSTRIAL LEONARDO CARVAJAL M.A.

AMBATO-ECUADOR

2016

ARTÍCULO ACADÉMICO

*Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

GENERACIÓN *MILLENNIAL*, LA OVEJA NEGRA DE LAS GENERACIONES

Lizbeth María Guerrero Maldonado

Psic. Industrial Leonardo Carvajal M.A.

RESUMEN EJECUIVO

Hablar de generaciones es reunir a un conjunto de personas contemporáneas con influencias culturales, sociales y educativas semejantes que forjan una actitud determinada en las personas. Claro ejemplo de lo dicho es la generación Y o *millennials*, jóvenes nacidos entre los años 1981 y 1997 que han demostrado una actitud abierta a los cambios y gran apego al desarrollo personal. El objetivo de la investigación radica en identificar la verdadera conectividad de dicha generación con la tecnología y saber su perspectiva ante el campo laboral que los espera. La metodología se basa en un enfoque cuantitativo y la aplicación de una encuesta desarrollada con 13 preguntas abiertas y cerradas. Gracias al análisis de los resultados obtenidos mediante esta encuesta virtual, se logran determinar intereses y potenciales de la generación *millennial* de algunos países de Latinoamérica y la íntima relación de esta generación con la tecnología. Así como el encuentro generacional que se vive en la actualidad está generando cambios representativos en el sector empresarial y productivo. De manera más específica se determina cómo los jóvenes profesionales del siglo XXI buscan estabilidad entre vida personal y trabajo, con el objetivo de regresar el valor que el ser humano perdió ante el trabajo.

Palabras clave: encuentro generación, *millennials*, tecnología, cambios.

ARTÍCULO ACADÉMICO

*Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

GENERACIÓN MILLENNIAL, LA OVEJA NEGRA DE LAS GENERACIONES

Lizbeth María Guerrero Maldonado

Psic. Industrial Leonardo Carvajal M.A.

ABSTRACT

Speaking of generations is to bring together a group of contemporary people with similar cultural, social and educational influences that shape a certain attitude in people. A clear example of this is the generation Y or millennials, young people born between 1981 and 1997 that have shown an open attitude to change and great attachment to personal development. The objective of the research is to identify the true connectivity of this generation with technology and know their perspective to the workplace than expected. The methodology is based on a quantitative approach and the application of a survey carried out with 13 open and closed questions. By analyzing losresultados obtained through this virtual survey they are achieved determine interest and potential of the millennial generation of some Latin American countries and the intimate relationship of this generation with technology. As the generational encounter that exists today is generating representative changes in the business and productive sector. More specifically determined how young professionals seeking XXI century stability between personal life and work, with the aim of returning the value of the human being lost to the job.

Keywords: generation meeting, millennials, technology changes.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, dentro de las empresas se vive un encuentro generacional único. Generaciones como los *Baby Boomers* (1946-1964), la Generación X (1965-1980) y la Generación Y (1981-1997) son parte de la fuerza laboral actual. Esta convivencia de tres generaciones dentro de las organizaciones, ha llevado a las empresas a replantearse las estrategias de manejo del Talento Humano. Debido a que los intereses y motivaciones de los *millennials* son totalmente diferentes a las generaciones antecesoras, el mundo se ha visto envuelto en un cambio social, cultural y laboral total. Reconocidas instituciones como *Deloitte*, *IESE Business School* y *Harvard Business Review* afirman la información analizada, donde, la conclusión es la misma, es la primera generación que percibe al trabajo como una actividad más dentro de su vida. El presente artículo explora cómo el uso de dispositivos digitales y herramienta virtuales son su primera, y en muchos casos, la única ventana para interpretar al mundo. El artículo estará ordenado de la siguiente manera: primero, se presenta a los *millennials*, sus intereses y motivaciones al momento de escoger un trabajo, lo que piensan de las empresas y el mundo corporativo, así como de los problemas sociales existentes en el mundo. Segundo, se explica la metodología con la que se trabajó; después, se analizaron los resultados de las encuestas y finalmente se dan las conclusiones. Como punto adicional se proponen futuras investigaciones en el campo.

La llamada generación *Why*, por la fonética en inglés, denominada generación Y o *millennials*, es el nombre genérico dado a las personas que nacieron entre principios de los años 1981 y 1997. Son jóvenes que llegaron a su vida adulta con el cambio de siglo, es decir, enganchados de una manera completamente digital a este mundo, por lo que se los ha calificado como nativos digitales (BBVA, 2015). Esta generación le debe su particularidad a las experiencias históricas y socioculturales de sus antecesores, por ejemplo, la generación X vivió las restricciones económicas de sus padres, los *Baby Boomer*, a cambio de su lealtad a una organización. Este principal factor sembró en la generación *millennials* un carácter crítico como su cualidad principal. También han influido en la caracterización de estos jóvenes, acontecimientos actuales como ataques

terroristas, guerras, desarrollo tecnológico y democratización cultural (Salgado, 2009). Estos eventos han marcado a los *millennials*, y les ha permitido desarrollar creencias y sentimientos comunes con las cuales identificarse para formar tribus y compartir una misma conciencia colectiva (Pérez M. E. 20013).

A pesar de la dura realidad, un 76% de ellos se describe como personas felices y agregan un alto valor emocional a su familia y amigos sobre una sociedad poco confiable y autoritaria. (Kurz, García, McIlvenna, 2013). Este valor emocional ha llevado a que esta generación exija un equilibrio entre vida y trabajo, pues estar conectado a la red significa estar conectado al mundo y alimenta el deseo en los jóvenes por la libertad de conocer y obtener experiencias que enriquezcan su vida profesional y personal. Por esto se los califica de emprendedores, buscan trabajar por un propósito por sobre una salida económica y restan importancia a las metas financieras de corto plazo que no les faciliten una libertad económica futura (Deloitte, 2015).

La tecnología, para los *millennials*, se ha convertido en una herramienta que los habilita a ser ellos mismos y, en los últimos años el uso de los dispositivos y aplicaciones móviles ha crecido en los jóvenes a nivel mundial y especialmente en Latinoamérica (Torres, 2015). La investigación realizada arroja que un 95% se conecta a la red desde su dispositivo móvil y un 83% utiliza redes sociales y *Apps*. Estos datos revelan la facilidad y la realidad de una conectividad inmediata con la que cuenta esta generación.

En el año de 1980 los *Baby Boomers* que comenzaban la universidad representaban un 22.5%, actualmente los *millennials* que tienen cuatro o más años de estudios universitarios representan un 33,6% (BBVA 2015). Esta comparación permite determinar el alto nivel de estudios de grado superior de los *millennials*. Esta estadística va ligada a los avances tecnológicos con los que cuentan, pues si bien muchos *millennials* consiguen títulos universitarios asistiendo todos los días a una institución educativa, varios son los que se han especializado de manera *online*, con cursos, pre grados, posgrados, maestrías, etc, ofertadas de manera virtual. Todo esto representa un factor que los habilita a ampliar

sus horizontes, tanto en contexto personal como laboral, debido a una mayor preparación académica y un continuo aprendizaje.

La *Revista Forbes* describe a la generación Y como *multitasking*, debido a que utilizan multipantallas y multidispositivos, en varias cosas a la vez. Esta cualidad es vista como positiva entre las habilidades laborales y los mismos jóvenes consideran que las herramientas digitales y dispositivos inteligentes han facilitado su vida personal y/o profesional, se han acostumbrado a llegar a todo mediante un click. (Molinari P. 2011).

Permanecer conectados es muy sencillo, los jóvenes actualmente ocupan su tiempo libre en navegar por internet ya sea para leer, escuchar música o ver películas de manera *online*. Esto quiere decir que le dedican a la red entre 4 a 6 horas del día. Un artículo de la BBVA confirma que esta generación esta enganchada a las redes sociales como *WhatsApp* o *Facebook* y menciona un estudio de la *Cambridge University Press*, en la que *WhatsApp* es la red más utilizada con 14% de personas que le dedican cerca de 3 horas diarias y un 95% dice utilizarla por sobre *Facebook* (65%) y *Youtube* (64%). La investigación realizada para este artículo también arroja que estos jóvenes prefieren los *chats*, un término que significa conversación entre personas conectadas a internet (RAE) Los *chats* son su nueva vía de comunicación, tanto que correos electrónicos o mensajes de texto se han visto reducidos por la gran facilidad y rapidez que proporcionan por sobre cualquier red social.

Los *millennials* plantean una manera diferente de manejar su vida profesional y la tecnología se ha convertido en su aliado, permitiéndoles retar a los esquemas tradicionales y romper paradigmas sobre la productividad, el trabajo duro y la funcionalidad de las cosas, pues ellos le apuestan ciento por ciento a toda herramienta que les permita alcanzar una autorrealización.

El mundo cambia y los *millennials* lo hacen con él. Son una generación diferente, segura de sí mismos y abiertos a los cambios. Características que son llevadas al ámbito

empresarial y representan también un desafío para las mismas, porque cada vez van ganando mayor porcentaje dentro del sector laboral, tanto que para el 2025 serán el 75% de la fuerza de trabajo en el planeta y actualmente los *millennial* son la generación más numerosa de la tierra con 2,300 millones de jóvenes que pretenden cambiar la concepción del trabajo en el mundo (Molinari, 2011).

Como se mencionó, el verdadero desafío está en la integración de esta generación dentro de las empresas, no solo referente a cómo manejar la convivencia con las anteriores generaciones, sino al hecho de que los *millennials* buscan integrar el equilibrio de su trabajo con las aventuras que significan ser joven, una de sus motivaciones no es el tener un horario fijo dentro de una oficina con un salario seguro al mes, por el contrario, los motiva ganar autonomía y realizar sus sueños. La concepción de que trabajar duro y dejar la vida personal de lado para disfrutar de la misma a los 40 años no está dentro del esquema personal de estos jóvenes, para ellos el trabajo se traduce en plenitud y disfrute siempre que trabajen en donde y como ellos quieran (Molinari, 2011). El panorama que visualiza esta generación solo tiene tres alternativas de inserción laboral: acoplarse a la cultura organizacional actual, transformar esa cultura o crear su propia empresa (Villafranco, 2015). Esta es la primera generación que sabe expresar sus necesidades de manera clara y firme, actualmente solo representan la cuarta parte de la PEA mundial y ya están revolucionando el sector laboral. Un estudio realizado enfatiza en que el 76% de ellos buscan oportunidades para desarrollarse dentro del trabajo y el 70% indica que el *feedback* por parte de sus superiores es necesario para alcanzar metas profesionales y personales (Muñoz, 2015). Una generación que tiene la seguridad y el poder de decidir dónde y con quien trabajar, ganado en primer lugar las organizaciones de tecnología y telecomunicaciones con un 33% por sobre la industria de las bebidas y sector financiero.

Este impacto va ligado al liderazgo que representan como empresa, y que también es un tema de interés para los *millennials*. Ellos consideran que un verdadero líder debe tener un pensamiento crítico (39%), ser fuente de inspiración (37%), tener habilidades interpersonales (34%), una visión clara (31%), pasión y entusiasmo por lo que hace (30%)

así como libertad en la toma de decisiones (30%). Para estos jóvenes, la manera en como la organización trata a los empleados es el factor principal para decidir dónde van a trabajar (Deloitte, 2015), pues no buscan solo un empleo, buscan identificarse con la empresa y el impacto que esta tiene en la sociedad. Empresas como, IBM, *Cirque du Soleil*, Apple, Google, Alibaba, Microsoft, Coca-cola, Walt Disney, etc, son un claro ejemplo de la cultura organizacional que inspira y retiene a la nueva fuerza laboral y sus talentos.

En síntesis, lo que un *millennial* busca en una organización es un trabajo con impacto social, presencia global para poder llegar a cualquier parte del mundo y lo más importante una “marca personal”, que se traduce en un sistema de desarrollo y capacitación que genere líderes sólidos y buenas referencias para trabajos futuros. (Hatun, 2011)

METODOLOGÍA

La investigación realizada es de alcance descriptivo con un enfoque cuantitativo donde, inicialmente se utilizó datos de fuentes secundarias, con el objetivo de apoyar la información procesada de la fuente primaria. Como segunda instancia se realizó una revisión de investigaciones similares a la presente, con el objetivo de contrastar datos y obtener una discusión más amplia de los resultados.

La fuente primaria nace de encuestas realizadas a 132 personas de varias naciones latinoamericanas, con edades comprendidas entre 20 y 38 años. La información obtenida se procesó y categorizó en base a criterios de valoración en cuanto a tecnología y trabajo. De esta manera se obtuvo información representativa de personas pertenecientes a la generación *millennial*.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la investigación realizada para el presente artículo se aplicó una encuesta virtual a 132 personas de zonas rurales de países Latinoamericanos, con edades comprendidas entre 20 y 35 años, se llegó a determinar que la edad promedio en la que empezaron a utilizar dispositivos móviles fue entre los 10 y 15 años de edad (*Figura 1*), consecuentemente a esta edad empezaron a utilizar y conocer la red o internet. Es por esto que a los *millennials* se los define como nativos digitales, han crecido a la par de esta herramienta tecnológica y su conectividad a internet desde un dispositivo móvil representa un 93% (*Figura 2*), dejando de lado a instrumentos como la *Tablet*, *Laptop* y computadora de escritorio. Esta generación ha demostrado ser adicta al móvil y ha desarrollado la necesidad constante de conectarse, tanto que un 88% (*Figura 3*) asegura permanecer conectado entre 4 a 6 horas diarias, muchos admiten que no podrían pasar un solo día sin su *smartphone*. Resultado de ello es la creciente aparición de aplicaciones móviles, para diferentes temas y usos, entre las más utilizadas se mencionan a las redes sociales con un 83% por sobre los buscadores con un 8%, aplicaciones informativas con un 6% y un 3% (*Figura 4*) que se divide entre Foros, aplicaciones educativas, de salud o deporte. Todas estas herramientas y aplicaciones móviles han facilitado en un 63% (*Figura 5*) la vida de quienes la usan, ya sea de manera profesional o personal.

Los *millennials* han demostrado ser una generación altamente competitiva y desafiante como lo es la tecnología por sí misma. De cierta manera, han creado una fusión donde la tecnología no tendría el auge esperado si el ser humano no la hiciera parte de sus necesidades diarias. Un 78% (*Figura 5*) de las personas encuestadas confirma dicha aseveración al considerar que los dispositivos inteligentes han facilitado, tanto su vida personal como profesional, adjunto a esto un 93% (*Figura 6*) cree utilizar el internet como herramienta de autoaprendizaje. Ante este último dato se debe realizar un paréntesis para constatar el porcentaje sobre los temas que eligen ver en internet y cuanto estos aportan su aprendizaje, si bien en las redes sociales se puede obtener un sin fin de información de todo tipo, la mayoría cumple ese objetivo, el informar, no el educar.

Al ser jóvenes que están íntimamente ligados a la tecnología, prácticamente comprometidos con su *smartphone*, la comunicación fue otro punto a tratar y es que, al momento de comunicarse con otras personas, los *millennials* prefieren los *chats* en un 72%, por sobre video llamadas con un 12%, encuentro personal con un 11%, y un 5% (*Figura 7*) dividido entre llamadas, correos electrónicos y mensajes de texto. Este es el primero de varios factores con los que deben lidiar las empresas al momento de interesarse por los talentos de los *millennials*. Ya que un 97% (*Figura 8*) está de acuerdo en que una organización que emplea la web 2.0 está aportando factibilidad a la comunicación organizacional.

Con respecto al ámbito laboral, el trabajo tiene diferentes significados para esta generación, un 42% piensa que es una actividad importante pero no necesaria, sumado a un 37% (*Figura 11*) que lo interpreta como prisión. Esta significancia que tiene el trabajo para los *millennials*, apoya la evidencia que con tanto recelo observan las empresas, porque claramente muestran que deben cambiar su estructura organizacional si lo que buscan es reclutar y retener a estos jóvenes, para quienes formar parte de la fila de asalariados no es uno de sus objetivos principales, un 40% mira el tema de emprendimiento como algo difícil en la economía actual, pero no imposible ya que el factor tiempo está por sobre el capital de iniciación con un 28% ante un 18% respectivamente, y un 17% (*Figura 12*) lo ve como un sueño de vida.

Para apoyar las cifras mencionadas del aspecto laboral, se aseguró que el 100% (*Figura 9*) de encuestados este trabajando actualmente. Las actividades laborales mencionadas fueron como empleados un 23%, autoempleados o personas con algún tipo de negocio propio un 15% y *networkers* un 62% (*Figura 10*).

CONCLUSIONES

Los jóvenes definidos como *millennial* están ingresando al mercado laboral actual y esto se evidencia en el choque generacional que las empresas están viviendo. Este es su primer desafío a superar, el retener a esta generación llena de talentos y paradigmas

completamente diferentes a los establecidos por décadas en las empresas. La información analizada permite definir algunos valores de la generación Y, como el respeto, la integridad, la libertad, la colaboración, la innovación y por sobre todo la felicidad.

Medios de comunicación europeos, organizaciones de servicios profesionales, financieros y de *marketing*, son las compañías que han dirigido mayor atención a esta nueva generación, y gracias a los estudios realizados a jóvenes de todo el mundo se puede determinar que las organizaciones que deseen trascender deben empezar a cambiar la manera en que gestionan al talento humano. Cambios que promuevan la simplicidad y la socialización laboral, y que buscan dejar de lado la burocracia de las empresas, cambios como la flexibilidad de horarios, actividades desafiantes, pero no rutinarias, actividades que fortalezcan el compañerismo más allá del ámbito laboral, programas inclusivos con planes de carrera profesional y cambios en los modelos de *managment*, son algunos de los tomando en cuenta por esta generación. Un factor concluyente es la motivación, para los *millennial* las motivaciones intrínsecas son más influyentes e importantes que las extrínsecas y los medios para comunicarse van de la mano con el nivel de importancia. Como se menciona repetidamente, esta generación no conoce un mundo sin internet. La tecnología es una herramienta fundamental en todo ámbito en su vida, trabajo, educación y vida social.

Como futuras investigaciones se propone tener un estudio propio que permita conocer más a fondo al *millennial* ecuatoriano. La gran información recopilada sobre los *millennial*, es en su mayoría de países americanos o europeos, con realidades socio culturales diferentes a la de Ecuador, por lo que tener información de aspecto público, es de gran importancia, para que tanto jóvenes y empresas conozcan los cambios generacionales que se están dando en el mundo y como estos moldean a nuestro país y por sobre todo al sector empresarial ecuatoriano, el cual se ha venido manejando de una manera más tradicional y monopólica. El estudio aportaría a un desarrollo productivo acorde a la era actual.

Que los jóvenes de esta generación muestren una conducta adictiva al móvil o dispositivos con conexión a internet, también es otro campo abierto para futuras investigaciones porque esta atención desmedida podría tener repercusiones psicológicas para quienes consideran a la red como parte de su vida y no como una herramienta facilitadora de comunicación o trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- AccountAbility. (2008). *Norma de Principios de AccountAbility*. Chile: MAS Business, S.L. Recuperado de accountability.org.
- BBVA Serie Innovation Trends. (Junio 2015). *Generación Millennial*. Recuperado de <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/los-millennials-un-desafio-para-la-banca>
- Buelga, S. (2007). *El empowerment: la potenciación del bienestar desde la psicología comunitaria*. Universidad Zaragoza, España. Recuperado de https://www.uv.es/lisis/sofia/sofia_empower.pdf
- Cáceres, G., Saavedra, S., Quintero de Contreras, M., Molina, O. (2004). Herramientas Gerenciales para una mejor Administración Ambiental aplicables a la Región Andina. *Visión Gerencial*, 3(2).
- Chávez, M. S. (2013). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME Ecuatoriana* (Maestría) Sede Quito: Universidad Andina Simón Bolívar. Quito, Ecuador
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. México: Quinta edición. Mc Graw-Hill.
- Cuesta E. M., Ibáñez M. E., Tagliabue R., Zangaro M. (2009). *La nueva generación y el trabajo*. Universidad Argentina de la Empresa, Argentina. Recuperado de http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo83/files/La_Nueva_Generacion_Millennials_y_el_Trabajo.pdf
- Deloitte. (2015). *Encuesta Deloitte 2015 Generación del Milenio*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>

- García, G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*. Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga Colombia. Cali, Colombia.
- García, M. (2009). *Clima Organizacioanl y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Universidad del Valle, Cali, Colombia
- Godin, S. (2009). *Tribus: Necesitamos que tú nos lideres*. Estados Unidos: Gestión 2000 S.A.
- Gracia, T. I. (2011). *Introducción a la psicología social*. Barcelona: UOC.
- Guiñazú G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7 (12). Recuperado de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701209>>
- Hatum A. (2011). La generación del milenio. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://go.sap.com/latinamerica/docs/download/2014/09/1cc5a087-3d7c-0010-82c7-eda71af511fa.pdf>
- Irizarry E. (2009). La generación Y o generación milenaria: el nuevo paradigma laboral. *Revista empresarial Inter Metro*, 5 (2).
- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Estados Unidos: Thomas Nelson Inc.
- Medina S. C. (2009). *La generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0. Gestión y estrategia, número 36*. Universidad Autónoma Metropolitana, México. Recuperado de <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/3000/la-generacion-y-y-el-surgimiento-del-trabajador-2-0.pdf?sequence=1>
- Miquilena, D., & Portillo, I. (2010). *Empowerment como estrategia empresarial en organizaciones sociales*. México: SINNCO. Recuperado de http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2010/MT13/SESSION2/MT132_DMIQUILENAT_222.pdf

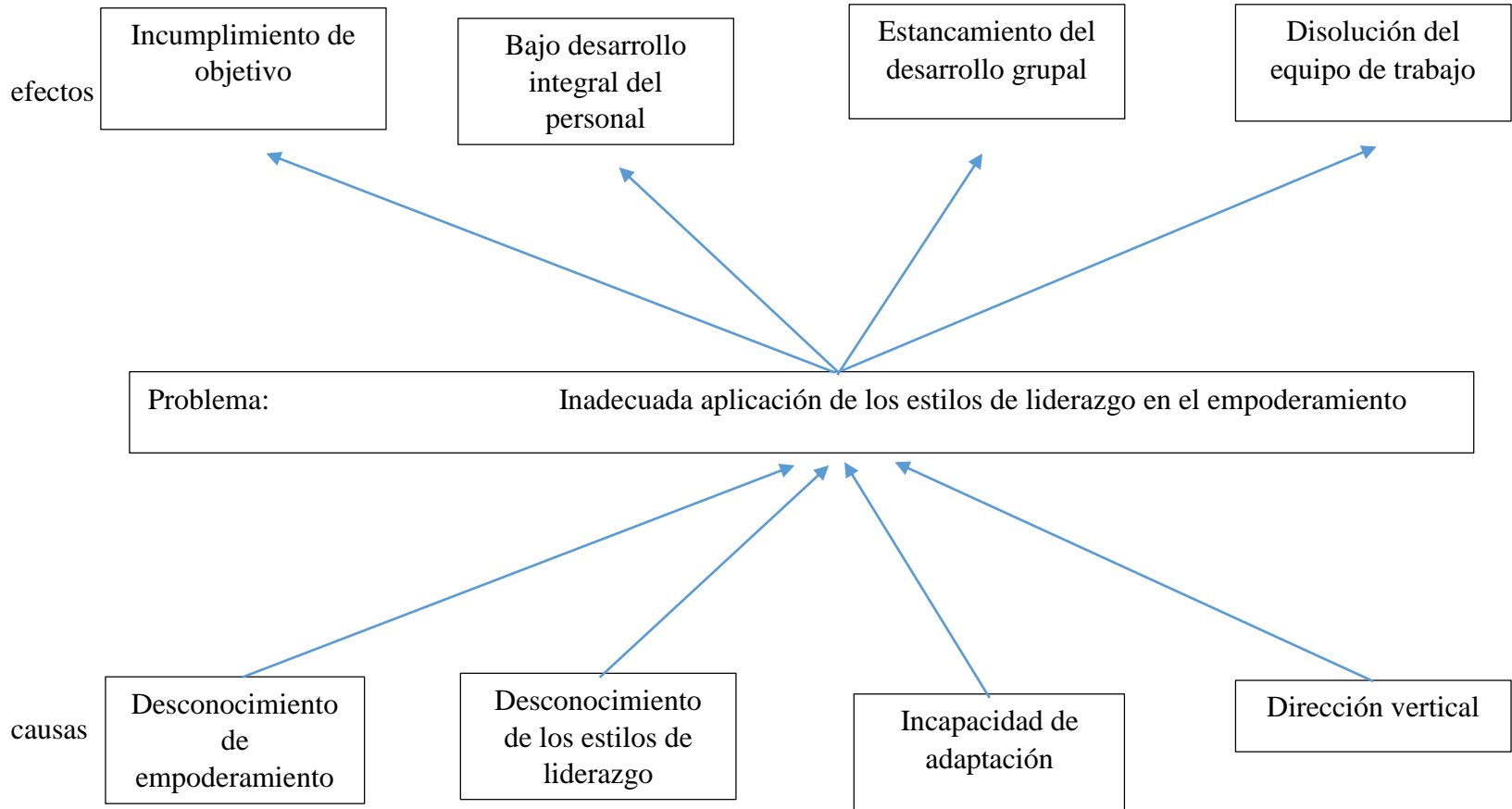
- Molinari P. (2011). *Turbulencia generacional en las empresas ¿Y qué hacemos con los millennial?* Recuperado de <http://whalecom.com.ar/imagenes/medios/22-37-MILLENNIALS.pdf>
- Muñoz J. L. (2015). Generaciones del nuevo escenario laboral. *EKOSNEGOCIOS, edición especial*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1286.pdf>
- Organo Interactivo NTN México. (2011). Valores organizacionales: indispensables para una empresa. *Boletín* (10). México
- Pedro, P. S. (2006). *El individuo como agente del cambio: El proceso de empoderamiento*. Madrid: FRIDE. Recuperado de http://fride.org/download/BGR_IndiviCamb_ESP_dic06.pdf
- Peirano, A. (2008). *La convivencia de diferentes generaciones en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Boyden global executive search, R. (s.f.). Recuperado de <https://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf>
- Penagos T., y Rubio E. (2015). *Millennials y Millennials peruanos. Realidades, expectativas y proyecciones*. ER|RONALD Human Resources Boutique. Lima-Perú. Recuperado de <http://ronald.com.pe/wp/wp-content/uploads/Junio-2015-Millennials-y-Millennials-peruanos-Realidad-expectativas....pdf>
- Pulido, C., Burgos, J. (2010). *Aporte de los Valores al desarrollo de las Organizaciones*. Universidad Peruana Cayetano Heredia, Perú.
- Quisintuña E. G. (2014). *El liderazgo y su incidencia en el capital humano de la empresa Miami Sport de la ciudad de Pelileo*. (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato. Ambato, Ecuador.
- Ramirez, L. (2012). *Cambio de Cultura Organizacional con el Empoderamiento de los colaboradores*. Universidad de Medellín, Colombia.
- Robbins, Coulter. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

- Suárez, J. (24 de Septiembre de 2015). VISTAZO lanza "500 Mayores Empresas del Ecuador". *Ecuaviza online*. Obtenido de VISTAZO, REVISTA VISTAZO, EMPRESARIOS, SECTOR EMPRESARIAL:
<http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/118443-vistazo-lanza-500-mayores-empresas-del-ecuador>
- Ugalde C., González C. (2014). *Los nativos digitales y el uso limitado que dan a las herramientas tecnológicas*. Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.
- Villafranco G. (2015). Por que los millennials dicen NO a los empleos convencionales. *Revista Forbes México*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/por-que-los-millennials-dicen-no-a-los-empleos-convencionales/>
- Wilson, T. (2004). *Manual de empowerment*. Edición original 1996. España: Gestión 2000.

ANEXOS

Anexo N° 1: Árbol de problemas

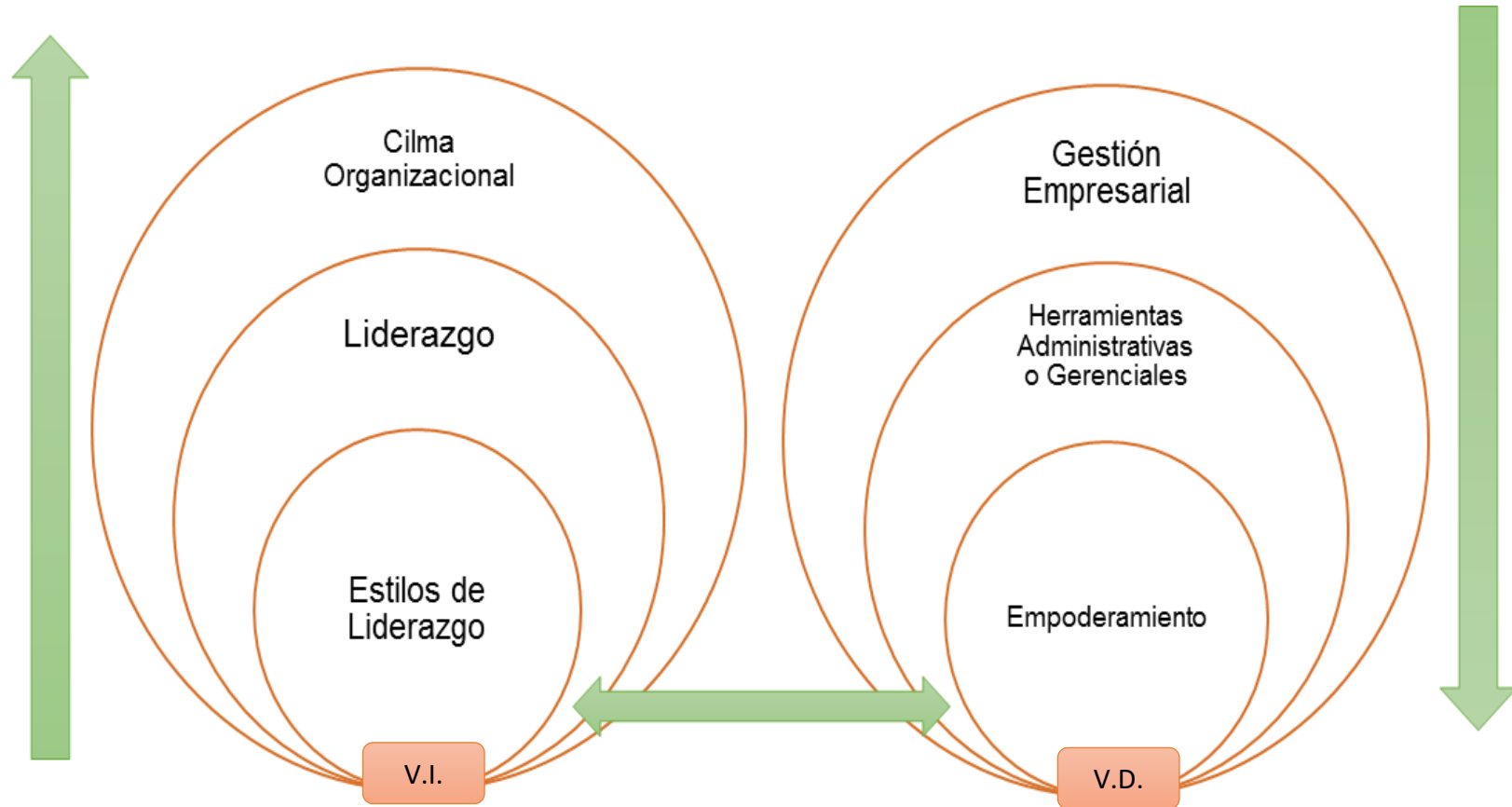
Gráfico 1.1: Árbol de Problemas



Elaborado por: GUERRERO, Lizbeth (2015)

Anexo N° 2: Categorías fundamentales

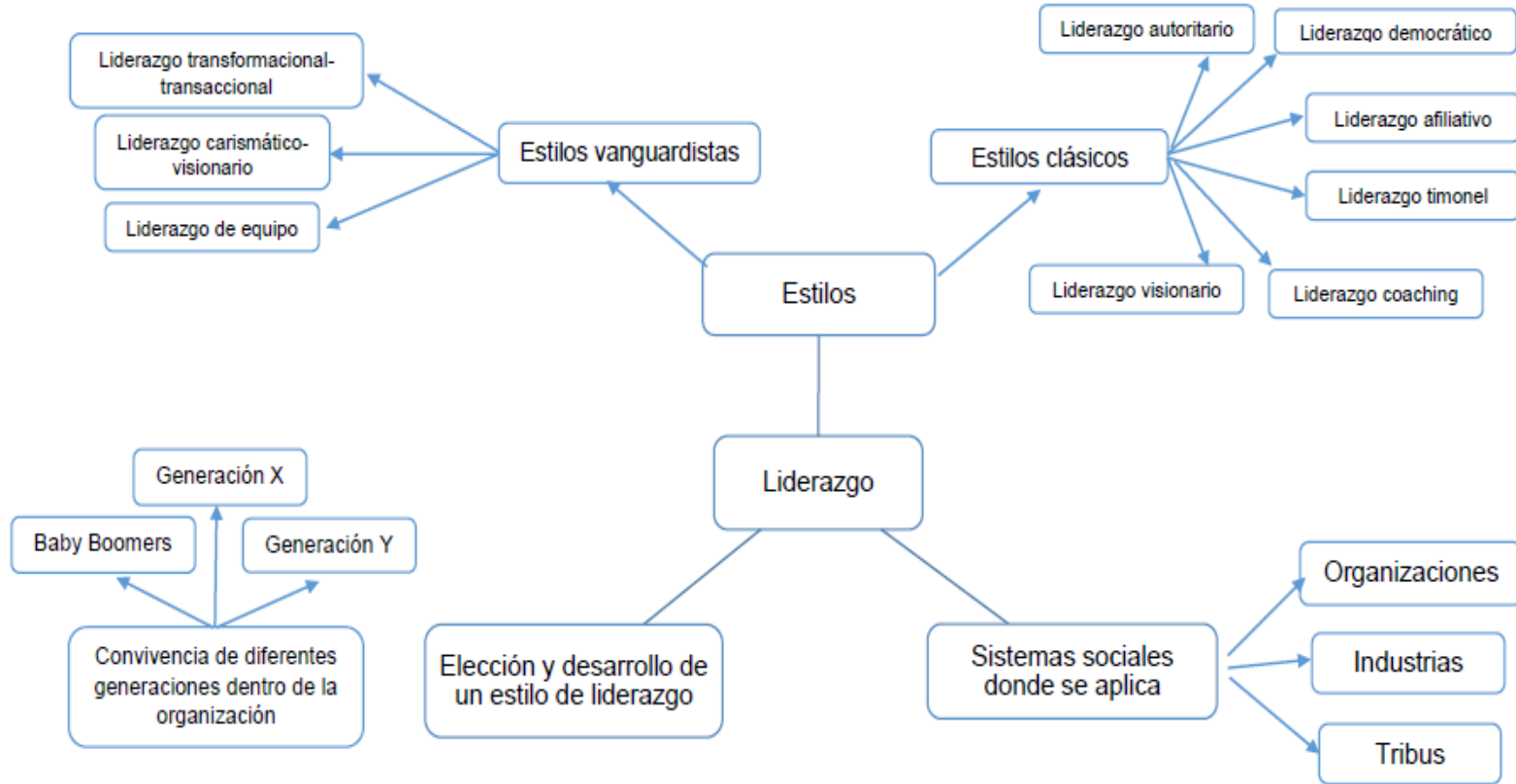
Gráfico 2.2: Red de inclusiones conceptuales



Elaborado por: GUERRERO, Lizbeth (2015)

Anexo N° 3: Constelación de variable independiente

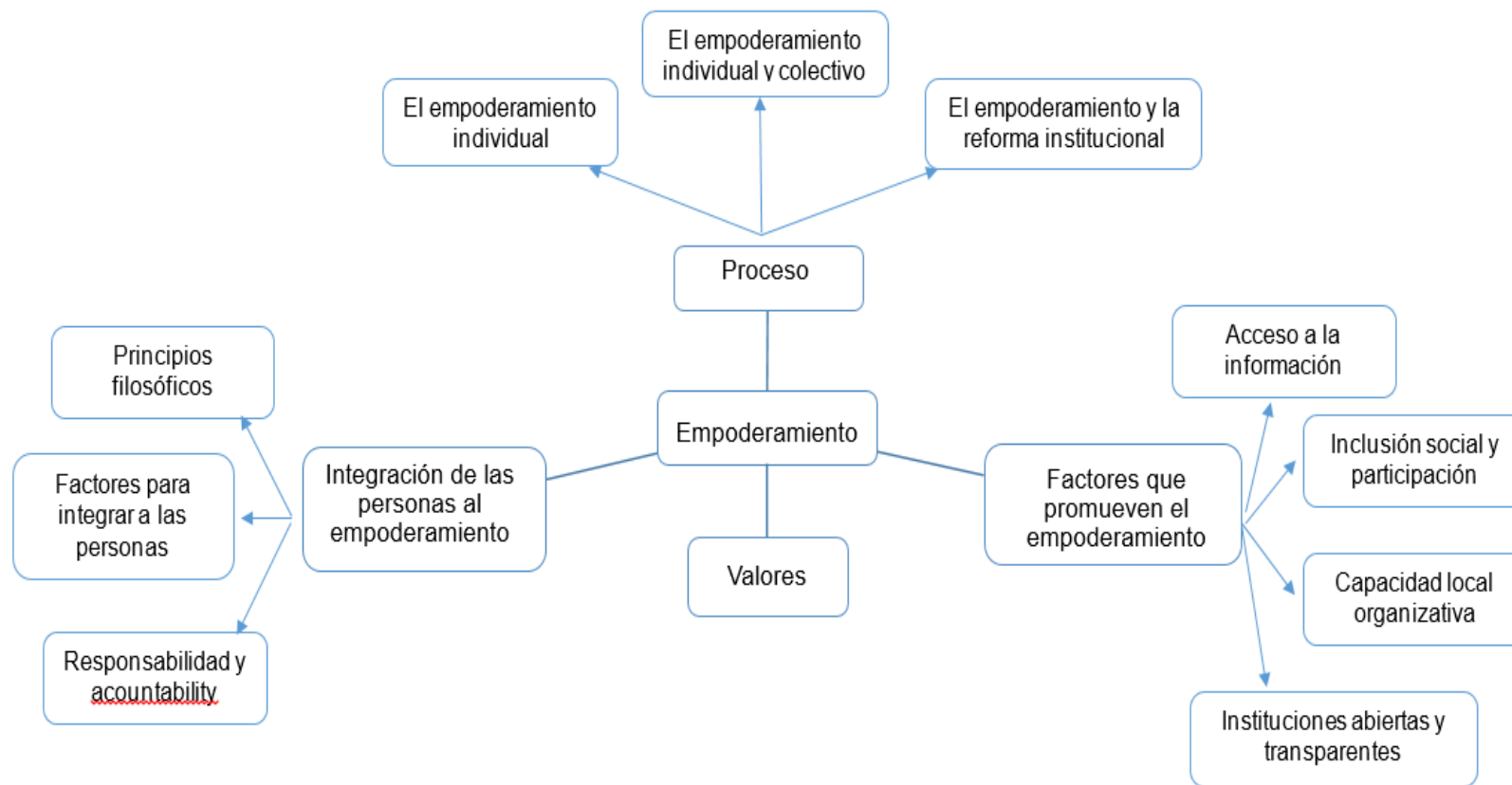
Gráfico 3.3: Constelación de variable independiente.



Elaborado por: GUERRERO, Lizbeth (2015)

Anexo N° 4: Constelación de variable dependiente

Gráfico 4.4: Constelación de variable dependiente.



Elaborado por: GUERRERO, Lizbeth (2015)

Controlador, dominante	<input type="checkbox"/>	Carismático, armónico	<input type="checkbox"/>
Disciplinado, desafiante	<input type="checkbox"/>	Orienta, participa, escucha	<input type="checkbox"/>
Monitoriza, corrige	<input type="checkbox"/>	Persuasivo, comprometido	<input type="checkbox"/>
Guía, motiva, inspira	<input type="checkbox"/>	Seguro, dinámico, carismático	<input type="checkbox"/>
Integrador, facilitador, responsable	<input type="checkbox"/>		

4. Cree usted ¿Qué el estilo de liderazgo es situacional?
 Si No
5. ¿Cómo calificaría usted a la comunicación líder-aprendiz dentro de su grupo?
 Mala Buena Muy Buena Excelente
6. Recibe capacitación constante por parte de la compañía
 Si No
7. De responder SI a la interrogante anterior, ¿en qué aspecto considera usted que influye de manera positiva? (escoger solo uno)
 Profesional Personal Organizacional
8. ¿Estaría usted dispuesto a dejar su trabajo actual para dedicarse completamente al grupo?
 Si No

Anexo N° 6: Encuesta Artículo Académico

FIGURA 1: ¿Hace cuánto tiempo utiliza internet?

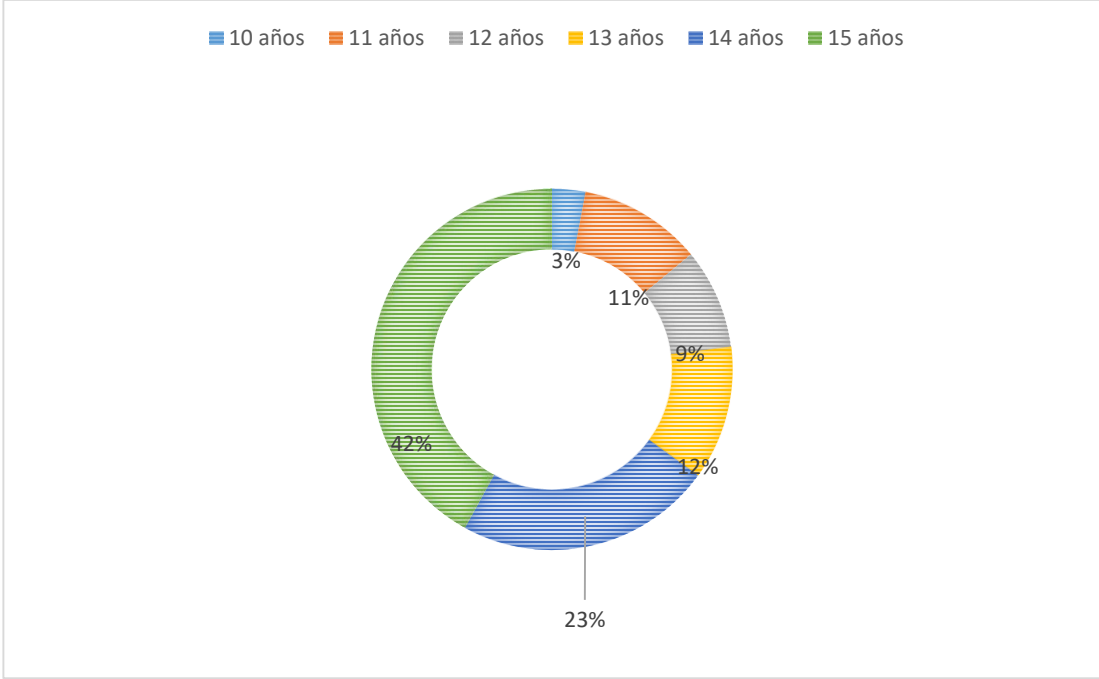


FIGURA 2: ¿A qué edad utilizó un dispositivo móvil?

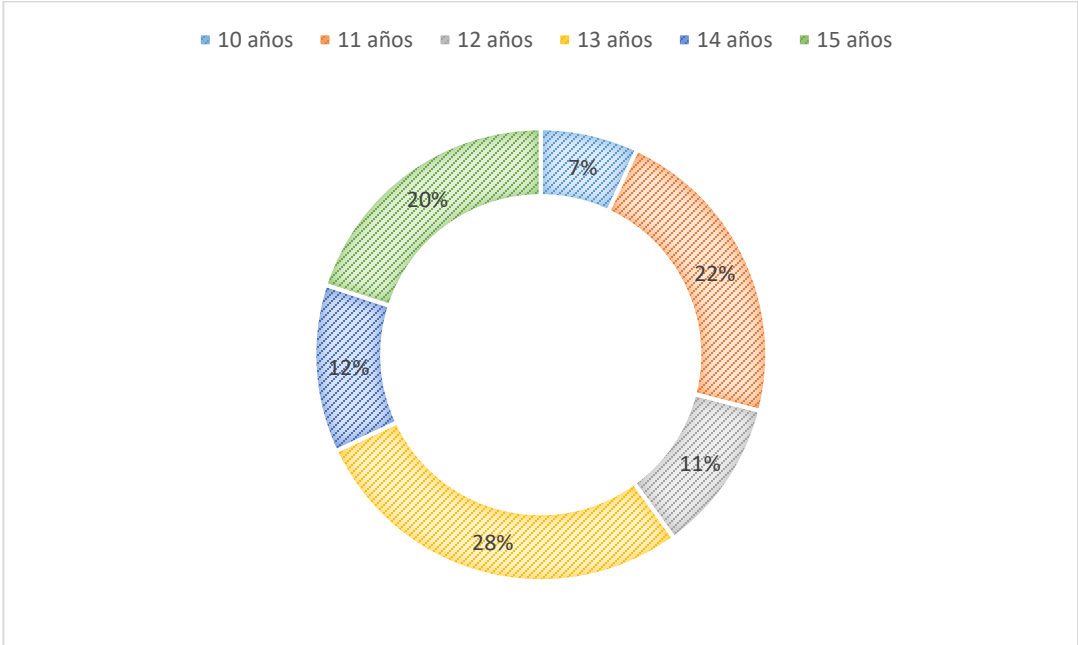


FIGURA 3: ¿Seleccione los dispositivos con los que se conecta frecuentemente a internet?

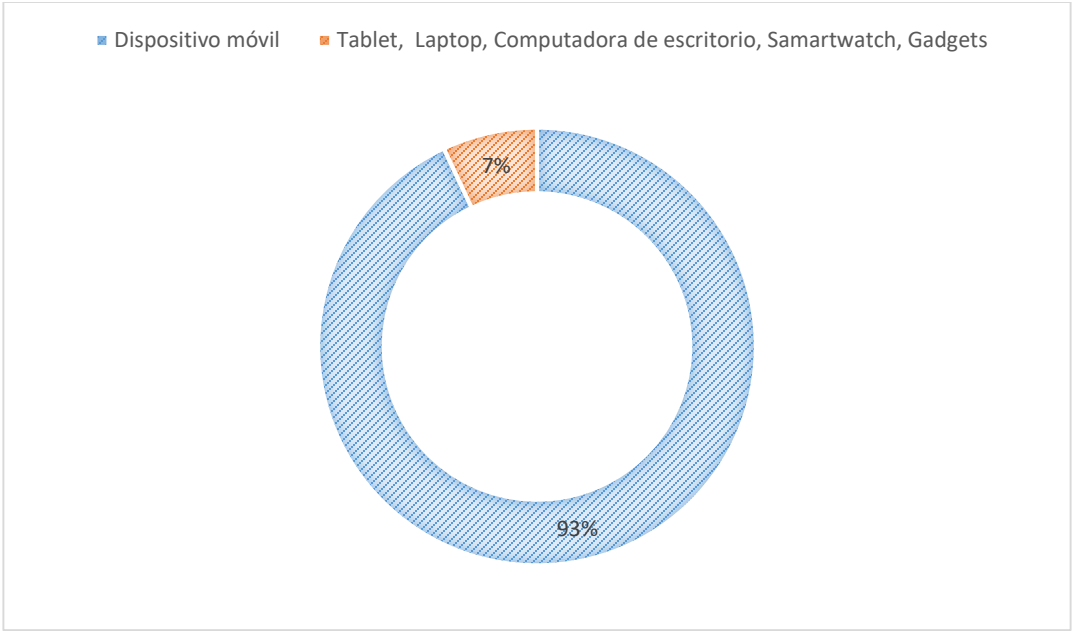


FIGURA 4: ¿Cuántas horas permanece conectado a la red?

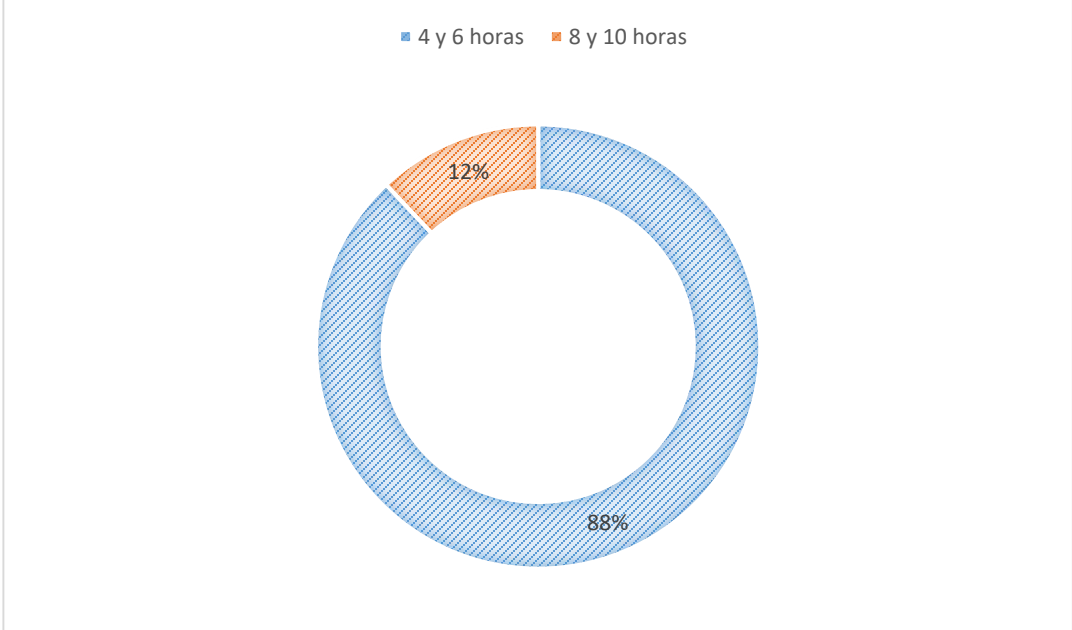


FIGURA 5: De las siguientes herramientas y aplicaciones ¿Cuáles son las más utilizadas en tu vida cotidiana?

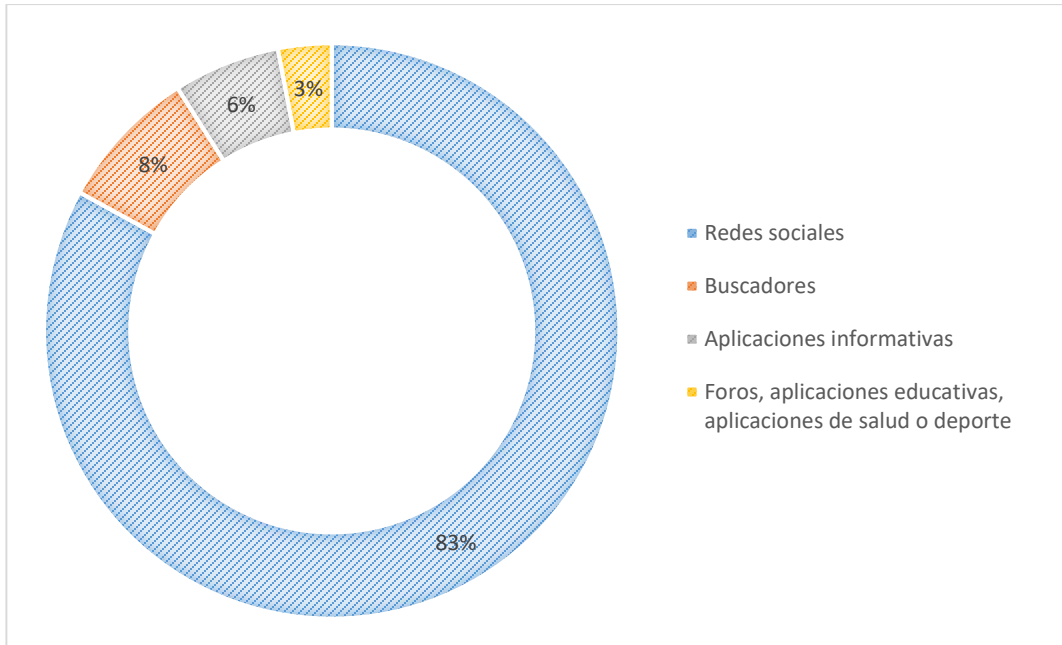


FIGURA 6:

- Consideras que las herramientas que escogiste ha facilitado tu vida personal y/o profesional.
- Consideras que los dispositivos inteligentes han facilitado tu vida personal y/o profesional.

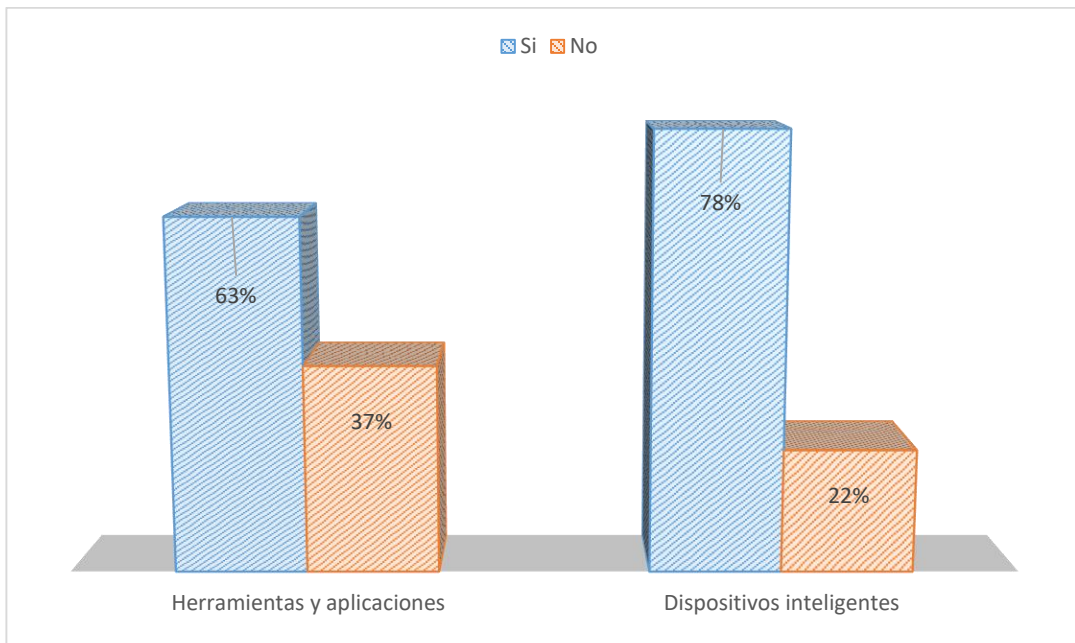


FIGURA 7: ¿Usas el internet como herramienta de autoaprendizaje?

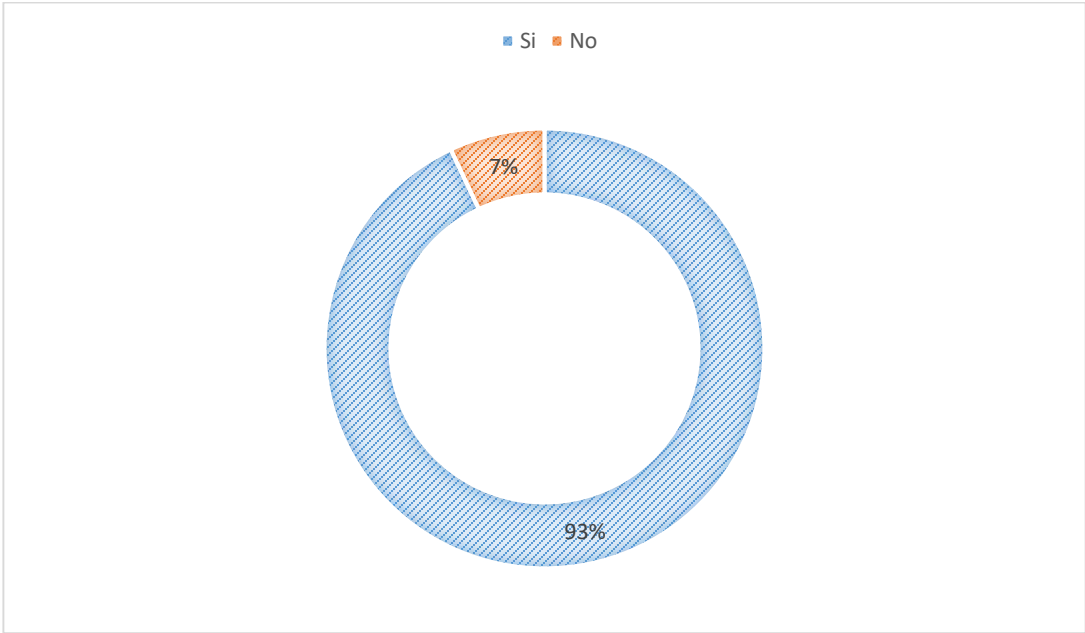


FIGURA 8: Al momento de comunicarte con otras personas ¿Qué prefieres?

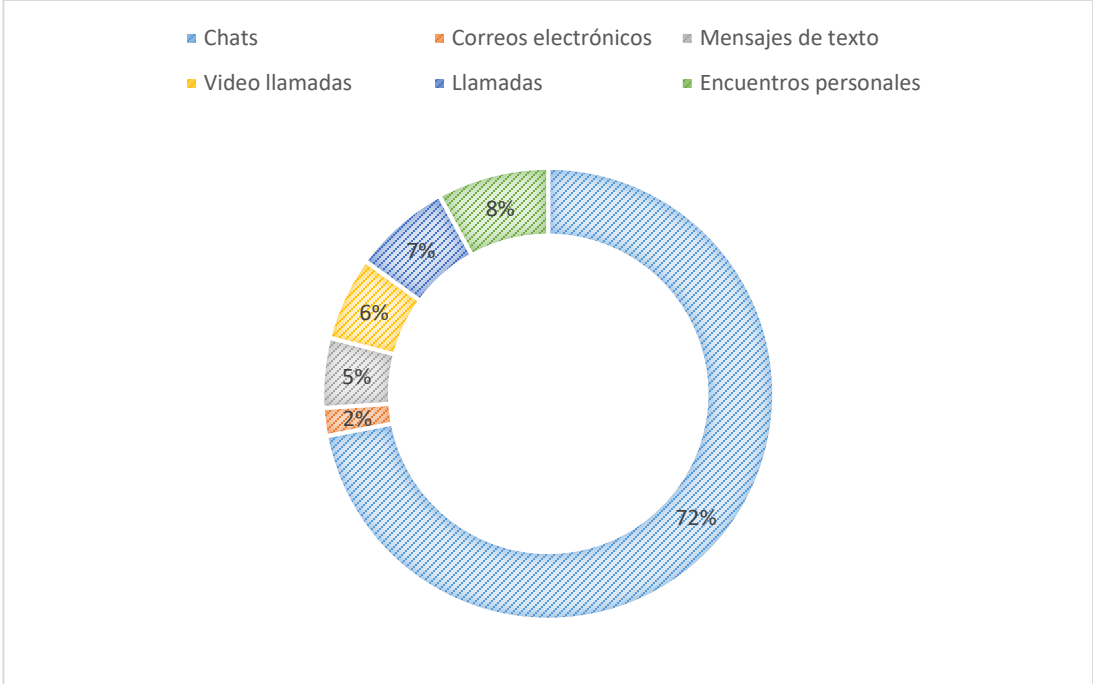


FIGURA 9: ¿Crees que una organización que emplea web 2.0 aportaría factibilidad a la comunicación?

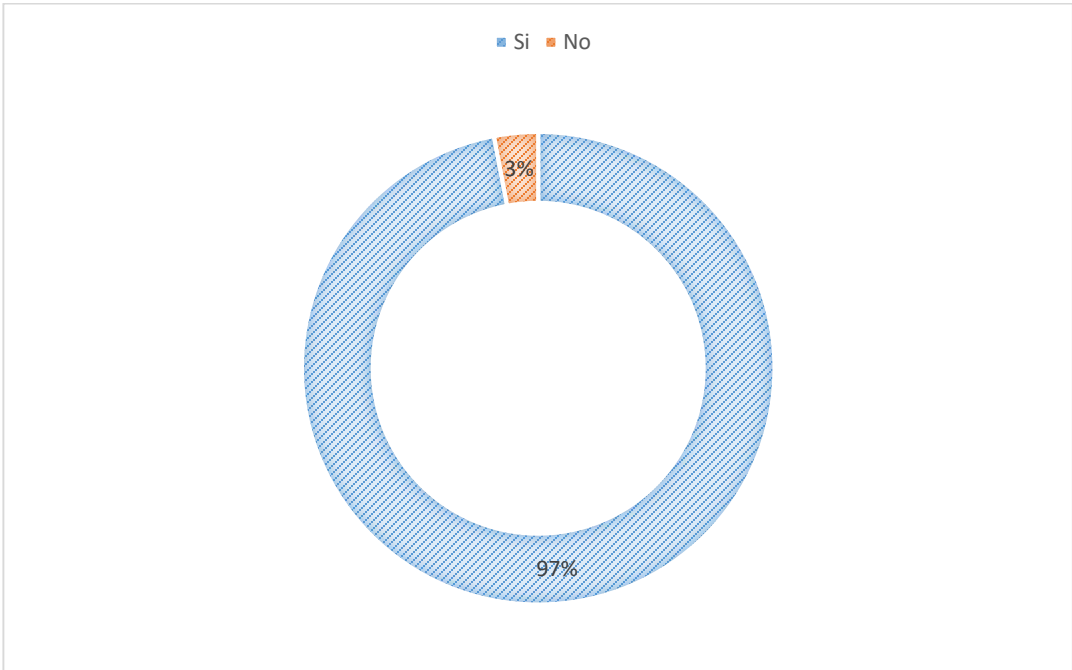


FIGURA 10: Trabajas actualmente

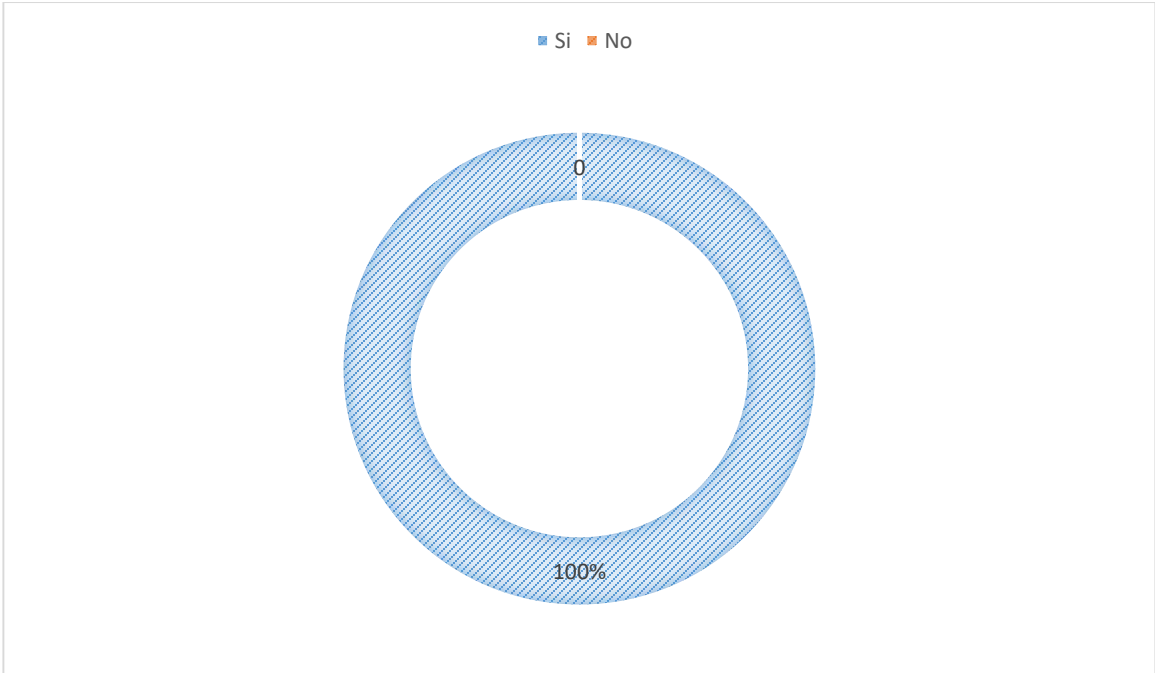


FIGURA 11: De responder sí a la pregunta anterior, seleccione su actividad

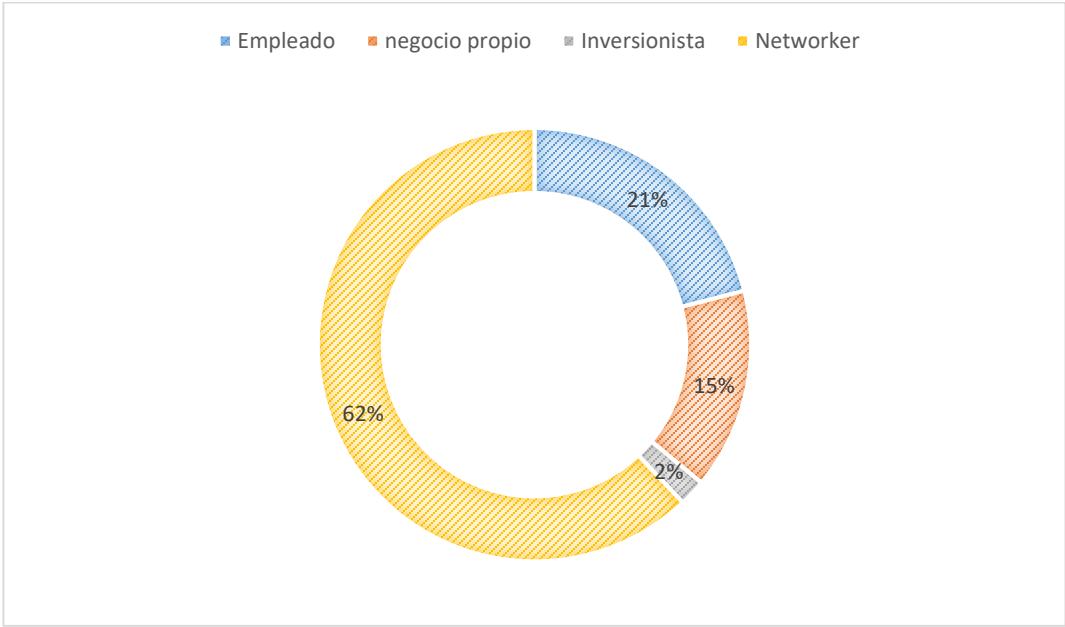


FIGURA 12: Partiendo de tu opinión personal, el trabajo significa...

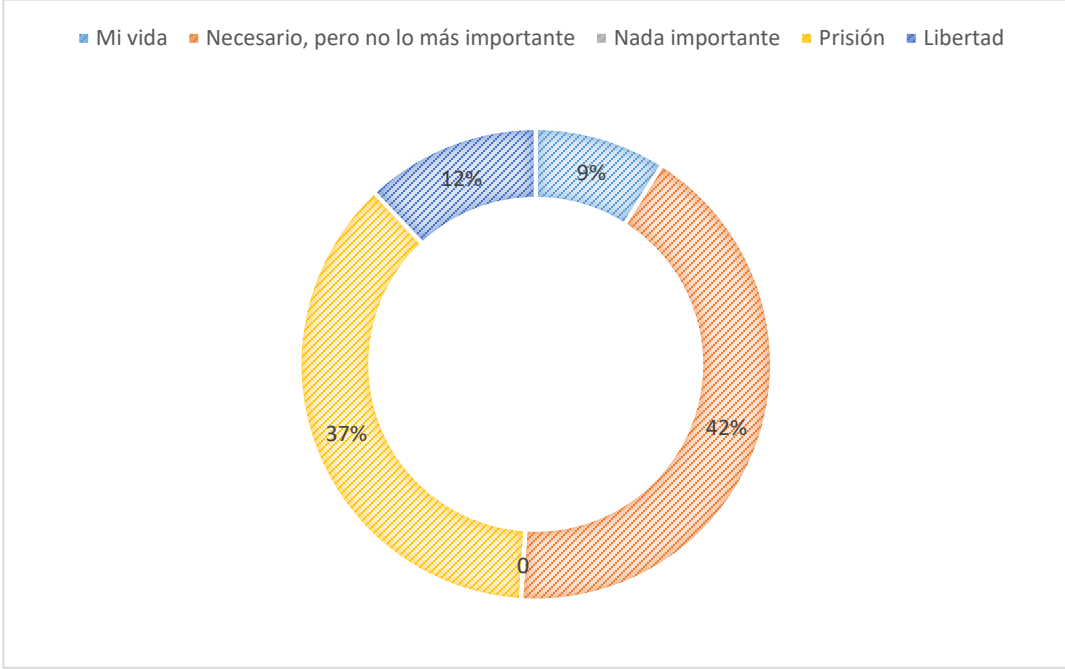


FIGURA 13: Partiendo de tu opinión personal, emprender significa...

