

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**"LIDERAZGO DEL PERSONAL DE JEFATURAS Y SU RELACIÓN CON LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL DE VENDEDORES DE  
UNIDADES COMERCIALIZADORAS DE APARATOS DE LÍNEA BLANCA  
EN GUATEMALA"**

**LICDA. STEFANI ALEJANDRA MARROQUÍN PÉREZ**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2017**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**"LIDERAZGO DEL PERSONAL DE JEFATURAS Y SU RELACIÓN CON LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL DE VENDEDORES DE  
UNIDADES COMERCIALIZADORAS DE APARATOS DE LÍNEA BLANCA  
EN GUATEMALA"**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, en el punto séptimo inciso 7.2 del acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005, actualizado y aprobado por Junta Directiva en el numeral 6.1 punto SEXTO del acta 15-2009 de la sesión celebrada 14 de julio de 2009.

**Asesor:**

**MSc. LICDA. NOEMI CLARIVEL CARRILLO REYES**

**Autor:**

**LICDA. STEFANI ALEJANDRA MARROQUÍN PÉREZ**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2017**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal II: MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla  
Vocal V: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ**  
**EL EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN**  
**EL ACTA CORRESPONDIENTE**

Presidente: MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Secretario: MSc. Mildred Damaris Guillen Camel  
Vocal I: MSc. Alfredo Paz Subillaga



## ACTA No. 50-2017

En el Salón No. 3 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **13 de junio** de 2017, a las **18:00** horas para practicar el **EXAMEN GENERAL DE TESIS** de la Licenciada **Stefani Alejandra Marroquín Pérez**, carné No. **100022314**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración de Recursos Humanos. El examen se realizó de acuerdo con el normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 15-2009 de la sesión celebrada el 14 de julio de 2009.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "**LIDERAZGO DEL PERSONAL DE JEFATURAS Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL DE VENDEDORES DE UNIDADES COMERCIALIZADORAS DE APARATOS DE LÍNEA BLANCA DE GUATEMALA**", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **85** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 30 días hábiles siguientes.

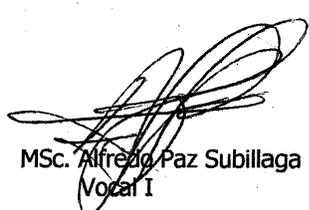
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los trece días del mes de junio del año dos mil diecisiete.



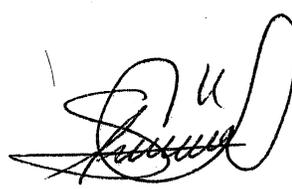
MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Presidente



MSc. Mildred Damaris Guillen Camel  
Secretario



MSc. Alfredo Paz Subillaga  
Vocal I



Licda. Stefani Alejandra Marroquín Pérez  
Postulante

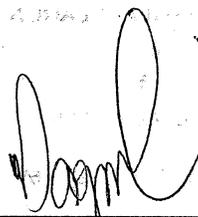


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ADENDUM**

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que la estudiante Stefani Alejandra Marroquín Pérez, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 17 de julio de 2017.

(f) 

MSc. Claudia Elizabeth Aquino García  
Presidente



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO 'S-8'  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, ONCE DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1., subinciso 5.1.2 del Acta 15-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de agosto de 2017, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 50-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de junio de 2017 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos: "LIDERAZGO DEL PERSONAL DE JEFATURAS Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE PERSONAL DE VENDEDORES DE UNIDADES COMERCIALIZADORAS DE APARATOS DE LÍNEA BLANCA DE GUATEMALA", , que para su graduación profesional presentó la Licenciada **STEFANI ALEJANDRA MARROQUÍN PÉREZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



M.CH



## **ACTO QUE DEDICO**

**A DIOS:** Gracias Señor por darme fortaleza, sabiduría, discernimiento e inteligencia para culminar con éxito este objetivo. “El tiempo de Dios es perfecto y en cada etapa de mi vida lo he podido experimentar y hoy agradezco”.

**A MI PADRE:** Alex Haroldo, gracias por animarme en cada momento a no desmayar e impulsándome a continuar hasta lograr mis metas propuestas, a pesar de los obstáculos encontrados en mi diario vivir, y enseñándome que todo lo que tiene valor en esta vida requiere de esfuerzo, entrega y dependencia total de Dios.

**A MI MADRE:** Rosa Elvira, agradezco por haberme dado la vida y consejos sabios para mi largo caminar y tomar las decisiones correctas para mi vida. Para lograr esta meta profesional tú me impulsaste y apoyaste desde un inicio.

**A MIS HERMANOS:** German Alexis, Astrid Nohemí y Rosa Emilia agradezco su cariño incondicional para mis anhelos profesionales. Y siempre los motivo en la senda de la superación.

**A MIS ABUELOS:** Marco Tulio Marroquín y Martina Candelaria Rosales por su cariño, apoyo moral y espiritual.

**A MIS TÍOS:** Eron, Mary y Any por su amor incondicional y motivación. En especial a mi tío M.A. Marco Tulio por el acompañamiento en este proceso de formación y la oportunidad de compartir el tiempo que sacrifico y ver los resultados del esfuerzo de este éxito.

**A MIS PRIMOS:** Mariam, Emili, Daniela, Sarahi y Diego para exhortarlos que todo esfuerzo tiene una recompensa y da la visión para cumplir sus metas.

**A LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:**

Especialmente a la Escuela de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, por los conocimientos únicos y experiencias invaluableles.

**A MI ASESORA:** MSc. Licda. Noemi Carrillo, agradezco su amistad, aporte y valiosos conocimientos para poder lograr este éxito.

**A MIS AMIGOS:** Mónica Zamora, Héctor Ceballos, Andrés Pascual, Diego Alvarado, Axel Miranda, Erick Rachon, Misael Soto y Adriana Rosales. Agradezco por compartir los momentos especiales en este proceso y sus aportes que cada uno me brindo en las etapas de alegría, tristezas, motivación y apoyo para culminar mi meta.

# ÍNDICE

## No. Páginas

<b>RESUMEN</b>	í-íí
<b>INTRODUCCIÓN</b>	ííí-ív
<b>1. ANTECEDENTES</b> .....	1
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	6
2.1. Administración.....	6
2.2. Funciones Administrativas.....	6
2.3. Administración de Recursos Humanos.....	8
2.4. Liderazgo.....	10
2.5. Líder.....	11
2.6. Características del líder.....	12
2.7. Habilidades del liderazgo.....	13
2.8. Competencias del liderazgo.....	13
2.9. Estilos de liderazgo.....	14
2.10. Motivación .....	18
2.11. Teorías de la motivación .....	18
2.12. Comunicación .....	20
2.13. Productividad.....	21
2.14. Factores que influyen en la productividad.....	22
2.15. Factores para mejor la productividad.....	23
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	27
3.1. Definición del Problema.....	27
3.2. Planteamiento del Problema.....	27
3.3. Objetivos.....	27
3.4. Delimitación del Problema.....	28
3.5. Hipótesis y Variables.....	28

3.6.	Método.....	31
3.7.	Alcance.....	31
3.8.	Técnica de Recolección de Información.....	31
3.9.	Instrumentos.....	31
3.10.	Población.....	32
3.11.	Estadística.....	32
<b>4.</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
4.1.	Test de Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin.....	35
4.2.	Resultados de entrevista a jefe de tienda y encuesta al personal de venta.....	39
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>58</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>59</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>60</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1.	Estilo de Liderazgo Democrático en Unidades de Negocio Región Central del Departamento de Guatemala y Sacatepéquez	35
2.	Frecuencia de Liderazgo Democrático y % Cumplimiento de Metas Para Cálculos de Medidas Estadísticas	51
3.	Frecuencia “un jefe debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal” del Test de Kurt Lewin ( $x$ ) y % Cumplimiento Metas ( $y$ ) para Cálculos de Medidas Estadísticas	54
4.	Frecuencia Comunicador que el Jefe posee vs. Colaborador que el personal cree que tiene el Jefe de Tienda	56

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Estilo de Liderazgo Democrático en Unidades de Negocios, Región Central del Departamento de Guatemala y Sacatepéquez.	36
2.	Estilo de Liderazgo en las Unidades de Negocios, Región Central del Departamento de Guatemala y Sacatepéquez	37
3.	Estilo de Liderazgo Liberal en Unidades de Negocios, Región Central del Departamento de Guatemala.	38
4.	Competencias que poseen los jefes de las unidades de negocio	39
5.	Habilidades que poseen los jefes de las unidades de negocio	40
6.	Contraste de frecuencia de las debilidades en el proceso de venta	41
7.	Cambios tecnológicos de los programas administrativo - financiero de ejecutivos de ventas	42
8.	Motivadores para el personal ejecutivos de ventas	43
9.	Medios de comunicación entre los jefes y ejecutivos de venta	44
10.	Condiciones de trabajo para los ejecutivos de ventas	45
11.	Comunicación con ejecutivos de venta	46
12.	Reuniones de trabajo entre jefes y ejecutivos de ventas	47
13.	Consecuencias del incumplimiento de metas de los ejecutivos de ventas	48
14.	Supervisión de las funciones de trabajo a los ejecutivos de ventas	49
15.	Contraste de la frecuencia de las instrucciones a los ejecutivos de ventas	50

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Test de Estilos de Liderazgo, Kurt Lewin	63
2.	Guía de Entrevista a Jefe de Ventas	64
3.	Cuestionario a Ejecutivos de Ventas	67

## RESUMEN

Por la situación cambiante en el entorno actual, las organizaciones requieren de una dinámica actualizada de liderazgo que se ejerza por los líderes para lograr los objetivos y metas junto con los colaboradores, en el servicio que preste la organización en el mercado de negocios.

Las organizaciones de las unidades de negocio de electrodomésticos creen que el liderazgo que se ejerce influye sobre el colaborador o grupo de colaboradores, para el logro de objetivos. Es importante estudiar la relación del liderazgo del personal de jefaturas con la productividad laboral del personal de vendedores de las unidades de negocio.

El objetivo general que guió el presente trabajo de investigación fue determinar los estilos de liderazgo del personal de jefaturas y su relación con la productividad laboral del personal de ventas de las unidades comercializadoras de electrodomésticos de la región central en Guatemala; en cuanto a la metodología de este estudio se realizó a través de la técnica de entrevista al personal de jefaturas, por medio de una guía de preguntas específicas para medir liderazgo y productividad. Se utilizó también un test de “Estilos de Liderazgo” del autor Kurt Lewin y un cuestionario a los ejecutivos de venta para medir liderazgo en las unidades de negocio y productividad e identificar el estilo predominante en las unidades de negocio; además se utilizó el coeficiente de correlación de Karl Pearson, para medir y analizar a través del índice de correlación, la interdependencia o grado de asociación, entre la variable independiente (liderazgo) y variable dependiente (productividad) de las unidades de negocio.

Para realizar la investigación se trabajó con la población conformada por 28 jefes y 103 vendedores de las veintiocho unidades comercializadoras de electrodomésticos

de la región central de Guatemala y el departamento de Sacatepéquez. Se obtuvo como resultado en la investigación que el estilo de liderazgo que predomina en las unidades comercializadoras el liderazgo democrático con 85%, liderazgo liberal 4%. Se determinó como incierto el 11% que indica que el personal de ventas no tiene claramente definido el estilo de liderazgo que ejerce el jefe de la unidad comercializadora.

Como principal conclusión de esta investigación, en relación con las unidades comercializadoras de electrodomésticos de la región central de Guatemala, se encontró entre los resultados obtenidos que el estilo de liderazgo predominante es democrático y que no influye en la productividad. Esto permite concluir que el liderazgo que ejercen los jefes de las unidades de negocios no influye en el cumplimiento de las metas de productividad.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo que se desarrolla en las organizaciones es fundamental para el logro de las metas y objetivos planteados; el estilo de liderazgo que el líder ejerce tiene que ser evidente y real, para aumentar los objetivos y las metas que se deben lograr, y sus habilidades personales como líder son valoradas en la medida que conduzcan eficientemente al equipo de trabajo.

El estudio del liderazgo se enfoca para apoyar constantemente el desempeño del recurso humano en las diferentes áreas que existen en la organización; por lo que, es fundamental para las organizaciones, mantener estilos de liderazgo que ayuden al logro de los objetivos institucionales, y en ese sentido, la administración de recursos humanos, es fundamental para obtener, retener y mantener talento humano a través de diferentes procesos en las organizaciones.

La investigación inicia con el capítulo I que corresponde a la presentación de los antecedentes donde se evidencian diferentes investigaciones realizadas sobre el tema de liderazgo.

El capítulo II describe el marco teórico que sustenta la investigación con diferentes estudios realizados y teorías que se relacionan con el tema de liderazgo y productividad laboral.

El capítulo III corresponde a la metodología que describe el procedimiento realizado para el desarrollo de la investigación, se define y plantea el problema para averiguar la forma en que influye el liderazgo en la productividad de las unidades de negocio, se establece en el objetivo general determinar la relación de los estilos de liderazgo con los ejecutivos de ventas de las unidades de negocio, así como los objetivos específicos planteados, para establecer el estilo de liderazgo ejercido en cada

unidad de negocio; la delimitación del problema se estableció a través de tres ámbitos: geográfico, que ubica las unidades de negocio en la región central en el departamento de Guatemala, en 12 municipios, y en el departamento de Sacatepéquez dos municipios; institucional, determinando a las unidades de negocio de comercialización de electrodomésticos como unidades de análisis; y personal, jefe de tienda y ejecutivos de ventas de las unidades de negocio.

La hipótesis de la investigación pronosticó que el liderazgo del personal de las jefaturas no influye en la productividad del personal de vendedores de las unidades comercializadoras; se utilizó el método científico; el alcance del estudio fue descriptivo – explicativo; entre las técnicas de recolección de información, se usó la guía entrevista a jefes de tienda, el cuestionario y test de “Estilos de Liderazgo” de Kurt Lewin a ejecutivos de ventas de las unidades de negocio; la población objeto de la investigación la constituyó el personal de jefatura y vendedores de 28 unidades de negocio de la región central del departamento de Guatemala y departamento de Sacatepéquez; la presentación de resultados utilizó la estadística descriptiva de los datos a través de tablas y gráficas; y la correlación de Karl Pearson.

El capítulo IV corresponde al análisis e interpretación de resultados obtenidos para culminar con la formulación de las conclusiones y las recomendaciones que se originan del presente estudio. El hallazgo más relevante, fue que el estilo de liderazgo que se ejerce por los jefes en las unidades de negocio no influye en el cumplimiento de las metas de productividad, dado que en las unidades donde se identificó mayor cumplimiento en los alcances de metas, no prevalece estilo de liderazgo alguno.

## **1. ANTECEDENTES**

Toda organización está integrada por personas, quienes realizan sus actividades según las asignaciones y responsabilidades establecidas en la estructura organizacional; los logros, avances y errores que se originen en la organización, necesitan de una constante evaluación y seguimiento a través de la Dirección de Recursos Humanos, con propuestas positivas para la dinámica de las actividades en las unidades organizativas; esta administración es fundamental para obtener, retener y mantener talento humano a través de diferentes procesos y asesorar las diferentes unidades funcionales que integran la organización.

En este sistema de Gestión de Recursos Humanos se encuentra la organización de unidades comercializadoras de electrodomésticos en Guatemala, que inició operaciones comerciales en el año 2006, con tres unidades de negocios dedicadas al giro comercial de electrodomésticos. Su misión, al ser una empresa de carácter familiar, la induce a actuar con integridad e innovación, para dar acceso de créditos financieros a familias de menor ingreso en Guatemala, adquiriendo sus productos con opciones de crédito en cuotas establecidas de pago.

La expansión de la empresa de unidades comercializadoras de electrodomésticos hasta el año 2016 la ha ubicado en diferentes regiones de la república de Guatemala, contando con 95 unidades de negocios, y la Gestión de Recursos Humanos, se encarga dentro de estas unidades, entre otras actividades, de reclutar y seleccionar personal idóneo para formar parte de la estructura. Entre su personal de jefaturas se manifiestan estilos diferentes de liderazgo que influyen en la gestión de las operaciones comerciales.

El liderazgo de los responsables de la conducción del negocio es fundamental, lo que se evidencia a continuación con resultados de estudios científicos relacionados con el tema.





El artículo: “Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia”, presentada por Liliana Rejas de la Universidad de Zulia Maracaibo, Venezuela, evidencia un estudio comparativo entre grandes, pequeñas y medianas empresas privadas. El contenido de esta investigación tuvo como finalidad identificar si los estilos de liderazgo tienen o no una influencia significativa sobre la eficacia en las empresas privadas grandes, medianas y pequeñas del Norte de Chile. Los resultados obtenidos del estudio de estilos de liderazgo fue el transformacional, indicando un impacto positivo sobre la eficacia de las empresas grandes; no así el liderazgo transaccional, que no mostró un impacto significativo sobre la eficacia en las empresas grandes. En las pequeñas y medianas empresas, el liderazgo transformacional si tiene un impacto positivo, pero el estilo transaccional tiene un impacto negativo sobre la eficacia organizacional de este tipo de organizaciones. En el estudio se pudo concluir que el liderazgo transformacional es positivo y deseable para los líderes de las pequeñas y medianas empresas, como para los directivos de las grandes empresas. El liderazgo transaccional no es deseable, porque afecta negativamente a las pequeñas y medianas empresas. (Rejas, 2008).

En el artículo: “Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción”, publicado en la Universidad de Murcia, por el autor Alejandro Castro Solano se evidencia la existencia de diferentes prototipos de líderes en las organizaciones, que surgen de las normas y prácticas de la cultura organizacional donde interviene el líder; este líder es aceptado si demuestra que sus atributos coinciden con las teorías implícitas de los colaboradores. En el estudio se verificó el grado en que las teorías implícitas del liderazgo están influidas por la cultura organizacional entre ellas: Liderazgo carismático, liderazgo orientado al grupo y liderazgo participativo. Se utilizó como instrumento un listado de adjetivos de uso internacional para valorar las teorías implícitas del liderazgo; y un cuestionario para describir la cultura organizacional (Bass y Avolio, 1992). El resultado de la investigación confirmó diferencias individuales entre las teorías explícitas y la cultura organizacional. (Solano, 2006).

En el artículo: “Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo”, publicado en la revista Papeles del Psicólogo; el autor Francisco Gil, resalta que el liderazgo, es fundamental e influye en la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones. En la actualidad requiere una constante innovación en las estrategias del liderazgo debido a los retos que se afrontan constantemente para su desempeño. Por ello, las innovaciones del liderazgo permiten responder eficazmente a las necesidades de trabajo en equipo, y las actuales demandas de innovación, han motivado el desarrollo de nuevos enfoques de liderazgo auténtico, transcultural y compartido. Recomienda que es necesario el seguimiento y revisión sobre las nuevas formas de liderazgo a través de los principales modelos teóricos y líneas de investigación que, servirán para discutir las implicaciones prácticas en la orientación y dirección de equipos de trabajo, a través de los diferentes tipos de liderazgo que se puedan dar dentro de la organización. (Gil, 2011).

La tesis "Relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en los mandos medios de la Distribuidora Huehueteca de Centro de Occidente, S.A.", publicada por Bárbara Hernández de la Universidad Rafael Landívar, estableció como objetivo de la investigación determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones de los mandos medios de la distribuidora de bebidas de la aldea Tojocaz de Huehuetenango. La investigación se realizó a través de un estudio descriptivo correlacional y en los resultados obtenidos se determinó que la mayoría de los sujetos utiliza el estilo de liderazgo autoritario, que les permite guiar a su personal en todas las funciones que deben realizar, y donde la postura de un líder es de compromiso con su trabajo. En el estudio se pudo concluir que en los mandos medios se mantienen un estilo de toma de decisiones racional, puesto que se basa en razonar y ser minuciosos en cualquier tipo de toma de decisiones que realicen. (Hernández, 2016).

También en la Tesis “Relación existente entre los Estilos de Liderazgo practicados por los Jefes de Grupo de una Empresa y el Desempeño Laboral de los mismos”, de Nadya Muñoz Paíz de la Universidad Rafael Landívar, investigó si existe

correlación entre los estilos de liderazgo practicados por los jefes de grupo de una empresa, y el desempeño laboral de los mismos. Los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos, demostraron que no existe correlación entre los estilos de liderazgo practicados por los jefes de grupo de la empresa y su desempeño laboral. Por otra parte, los estilos de liderazgo que más presentaron los sujetos de estudio fueron, el autocrático y el democrático, no presentándose en ninguno de los casos el estilo liberal.

En el estudio se demostró la importancia de brindar adecuada atención a la forma en que los líderes o jefes de las empresas ejercen su liderazgo, ya que puede influir en los colaboradores, en su forma de actuar y desenvolverse en el puesto de trabajo, en la relación con compañeros y jefes inmediatos, lo cual representa gran trascendencia para el éxito de los objetivos del puesto de trabajo y de la organización en general. (Paíz, 2011).

La tesis "La efectividad de un programa de motivación a los vendedores para incrementar las ventas del almacén de electrodomésticos de Mazatenango, Suchitepéquez", de Liliana Noj Rodas de la Universidad Rafael Landívar, enfatizo lograr los objetivos de ventas, tomando como base los incentivos no monetarios: viajes, nombramiento de empleados del mes, días libres para mejorar su rendimiento laboral en ventas y así lograr mejores niveles de eficiencia.

La investigación que se utilizó fue de tipo descriptiva - comparativa, la población objetivo de estudio fue conformados por 30 colaboradores de sexo masculino y femenino comprendidas en las edades 20 a 35 años. El instrumento que se utilizó es el Test de Motivación que comprende de 29 preguntas con tres opciones de respuesta. En que se midió la efectividad del Programa de Motivación para los colaboradores del área de venta. Se concluyó que existe una relación Significativa positiva alta en la motivación para los colaboradores de la empresa de electrodoméstico de línea blanca del departamento de Suchitepéquez porque los factores de motivación, seguridad, prestaciones, ambiente laboral, aspiraciones personales e importancia en el trabajo. (Noj, 2015).

La tesis “Análisis para mejorar la productividad del talento humano en la empresa de electrodomésticos Marcimex S.A de la ciudad de Milagro”, de Marcos Ochoa y Kenia Ortiz de la Universidad Estatal del Milagro, República del Ecuador, enfatizo Proporcionar estrategias necesarias acorde al cumplimiento de objetivos personales e institucionales a través de la técnica del coaching, dirigidas a la productividad del talento humano y empresarial. El universo y muestra del trabajo de investigación fue dirigido a los colaboradores de la empresa Marcimex S.A. de la ciudad de Milagro con 60% mujeres, y el 40% varones, el tipo de investigación utilizada fue: Documental, correlacional, explicativa y transaccional, dentro de la técnica e instrumentos se utilizó la encuesta y entrevista al personal de ventas. Como resultado se evidencio que el talento humano tiene desbalance de conocimientos, necesidad de ser capacitado de acuerdo a las diferentes funciones que realizan y a las prioridades de cada puesto. Entrenarlos en otras áreas, ajenas a la de ellos, para así contar con personal colaborativo y plurifuncional dentro de la empresa, que conlleve a obtener oportunidades, así lograr la superación personal y el cumplimiento de los objetivos empresarial. (Ochoa & Ortiz, 2011).

Finalmente, la tesis “Liderazgo en mandos medios y desempeño laboral”, estudio realizado con el personal de la Industria Textil de los Altos S.A., por Zuly Reyes Bolaños de la Universidad Rafael Landívar, indica en su investigación que es importante que los mandos medios posean las habilidades de liderazgo, así como aplicarlo correctamente, ya que puede determinar el éxito de las empresas, porque los mandos medios orientan los esfuerzos de sus colaboradores para alcanzar los objetivos fijados, además ayudan a mantener un equilibrio en las relaciones interpersonales y los motivan con el fin de aprovechar al máximo el talento humano para que sean productivos. Concluye que los mandos medios de la industria textil poseen un alto grado de liderazgo, ya que el 100% de mandos medios evaluados obtuvo un puntaje por encima del promedio establecido en la prueba. (Bolaños, 2013).

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Administración**

Desde el punto de vista de varios teóricos se encuentran diferentes definiciones de administración.

Chiavenato define “la Administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. (Chiavenato I. , 2014).

Según Koontz, Weihrich y Cannice, indican que “es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

El planteamiento anterior de los autores sobre la administración coincide en que es necesario planear, organizar y estructurar procesos de los recursos, para que las actividades y metas de trabajo tengan los logros deseados de una forma eficiente en la organización.

### **2.2 Funciones Administrativas**

La administración como proceso está integrada de funciones para alcanzar la misión organizacional, “definen el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

#### **2.2.1 Planeación**

“Indica fijar planos para orientar la acción. Por eso, se entiende como la función administrativa dirigida a establecer objetivos, precisar tareas, definir el curso de las acciones en un tiempo determinado y asignar recursos (humanos, materiales y financieros)”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

“La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”. (Chiavenato I. , 2014).

### **2.2.2. Organización**

“El ser humano es consciente de que el cumplimiento de los objetivos sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de los recursos con que cuenta. Las personas que trabajan en grupos, para alcanzar alguna meta, necesitan tener papeles que desempeñar. El concepto de “papel” implica que lo que hacen las personas tiene propósitos y objetivos bien definidos y cuentan con la autoridad, las herramientas y la información necesaria para cumplir con la tarea.” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

“Es una entidad social, diseñada para conseguir resultados, estructurada deliberadamente”. (Chiavenato I. , 2014).

### **2.2.3. Dirección**

“Consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

“Esta función pone en acción y dinamiza a la empresa, está relacionada con la disposición de los Recursos Humanos de la empresa”. (Chiavenato I. , 2014).

### **2.2.4. Control**

“Es la medición y corrección de las actividades de los subordinados con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes, el control comienza en el momento que se definen los objetivos deseados, sobre los cuales se pueden comprobar con posterioridad el desempeño real resultando importante que se

comuniquen a los involucrados los objetivos en cuya consecución se encuentran involucrados. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012).

“La función de control significa comprobar, actuar sobre las desviaciones, verificar las normas y estándares y restringir su comportamiento. El control comienza en el momento que se definen los objetivos deseados, sobre los cuales se pueden comprobar con posterioridad el desempeño real resultando importante que se comuniquen a los involucrados los objetivos en cuya consecución se encuentran involucrados”. (Chiavenato I. , 2014).

El proceso administrativo tiene varias funciones entre la que se pueden mencionar: Planeación, organización, dirección y control; estas etapas elementales para los planes de la organización, determinan y proveen objetivos para la realización de los planes en un determinado tiempo fijado por la organización. Además, influyen en las características y en la estructura de la organización donde se involucran conceptos como: Motivación, liderazgo, capacitación; factores que ayudarán al resultado de los esfuerzos de cada miembro, en cumplimiento de los objetivos de la organización.

### **2.3 Administración de Recursos Humanos**

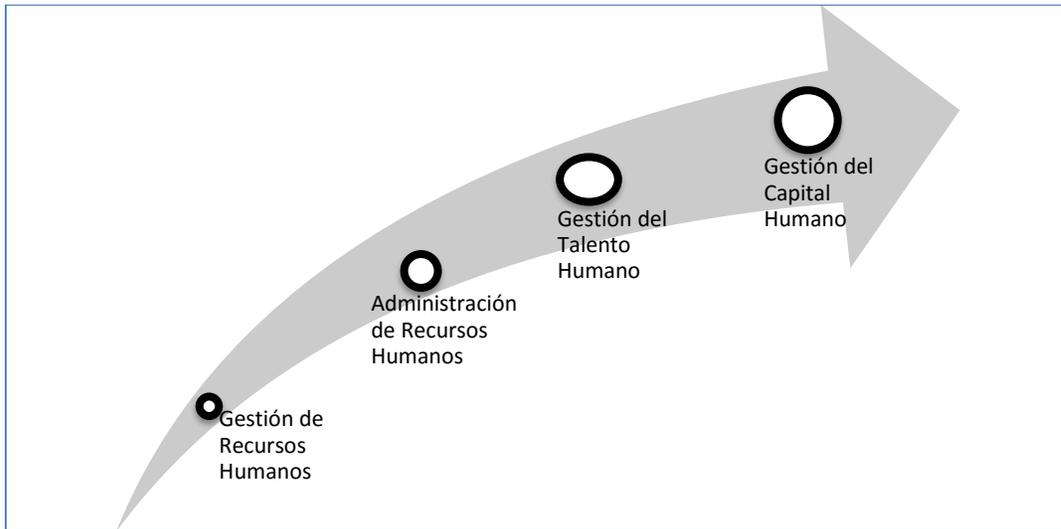
Como la administración es la que maneja recursos, entre ellos se considera los humanos, por lo que es importante conocer su gestión.

“La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, las habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”. (Chiavenato I., 2014).

La Administración de Recursos Humanos, se aplica en el proceso administrativo a través de la experiencia y habilidades de los miembros de la organización. El concepto de Administración de Recursos Humanos, es abordado en diferentes

dimensiones como lo es la gestión de recursos humanos, gestión del talento humano entre otros.

La siguiente figura muestra las diferentes etapas por las que ha atravesado la administración de recursos humanos.



**Fuente: Elaboración propia**

- La Gestión de Recursos Humanos “se entiende como la actividad que se realiza en la empresa para obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere. Diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignan de la forma más eficaz posible. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación”. (Rodríguez J., 2011).

- La Administración de Recursos Humanos “es fundamental en la competitividad organizacional y administra a las personas en la organización”. (Chiavenato I., 2014)

Según algunos autores la administración de recursos humanos “comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

- Gestión del Talento Humano “es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. (Chiavenato I., 2014).

- Gestión del Capital Humano “está referido a la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de recursos humanos, indicadores de efectividad y principios que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. La gestión de dicho activo será más efectiva mientras más alto sea el nivel de compromiso y de motivación que tenga el trabajador, lo que constituye tarea primordial para lograr el éxito organizacional y el logro de un alto nivel de competitividad”. (Lacalle G., 2010).

## **2.4 Liderazgo**

El liderazgo que se desarrolla en las organizaciones es fundamental para el logro de las metas y objetivos planteados, y conducir adecuadamente a las personas.

“Liderazgo es el proceso de ejercer influencia, sobre un individuo o un grupo de individuos en los esfuerzos, para la realización de los objetivos en determinada situación”. (Chiavenato I. , 2014).

“Conceptualizan al liderazgo como la persona que (líder), ostenta la virtud de influir sobre otros individuos y, al cual se le ha entregado poder directivo. Estos teóricos enfatizan en dos aspectos: la capacidad de influencia del líder (virtud que es

intrínseca del líder) y, la tenencia de poder directivo (propiedad extrínseca, que le es entregada por terceros)". (Robbins & Coulter, 2010).

Citando a Daniel Goleman, "la inteligencia emocional, es la base principal del liderazgo, esta inteligencia emocional puede desarrollarse con motivación, esfuerzo y cooperación del resto de la empresa a través del feedback". (Goleman, 2013).

Se considera al liderazgo como la influencia sobre el colaborador o sobre un grupo de ellos, en donde el proceso determinará la realización de objetivos.

Las diferentes definiciones de liderazgo planteadas por varios autores, han sido abordadas desde diferentes disciplinas y su aporte, específicamente a la administración de recursos humanos de la organización, es determinar que el liderazgo es un proceso de interacción en un grupo de colaboradores, lo que hace que formen parte de la cultura organizacional.

Como el liderazgo tiene que ser ejercido por una persona, a continuación se describe al líder.

## **2.5 Líder**

Al referirse al líder se hace mención a la persona que desarrolla el liderazgo. Para Koontz, Weihrich y Cannice, "el líder es una persona que posee la habilidad en el arte de dirigir, la cual aplica para inspirar a sus seguidores y que estos mismos apliquen sus capacidades en un proyecto". (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Según Goleman "Una persona puede tener un cociente intelectual elevado y una formación técnica impecable, pero ser incapaz de dirigir un equipo hacia el éxito. Solo pueden ser líderes efectivos quienes tiene inteligencia emocional, es decir la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo, este talento se puede aprender y cultivas en las organizaciones." (Goleman, 2013).

El líder es la persona que dirige a un grupo de colaboradores de una organización, y este influye en la orientación y posee una autoridad a través de sus habilidades de convencer a su equipo de trabajo para que cumplan sus objetivos y responsabilidades asignadas con entusiasmo.

## **2.6 Características del líder**

Al respecto Argos y Esquerri mencionan las siguientes “características de un líder.

- a)** El líder debe tener el carácter, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás patrones culturales y significados que existen.
- b)** Cada grupo considera el líder al que sobresalga en algo que le interesa o el que posee más tacto, el que sea más bondadoso.
- c)** Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- d)** El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- e)** Tener la oportunidad de ocupar un rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder”. (Argos & Esquerri, 2014).

Las características de un líder, reflejan su personalidad que suele valorarse por sus múltiples características positivas, hábitos, capacidades y que lo distingue de los demás, por sus competencias para dirigir a sus colaboradores. Los líderes son personas que nacen o que adquieren ciertos atributos y cualidades que le sirven para destacar en su entorno.

## **2.7 Habilidades del Liderazgo**

Koontz y Wehrich mencionan que “todo grupo de personas de máximo rendimiento posible tiene a una persona al frente que es hábil en el arte del liderazgo. Esta habilidad es una composición de cuatro factores importantes.

- a) La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.
- b) La habilidad de comprender que los seres humanos tiene diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones.
- c) La habilidad de inspirar.
- d) La habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas”. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012).

Cabe destacar que la habilidad puede ser una aptitud innata, es decir transmitida por la vía genética o desarrollada, adquirida mediante el entrenamiento y la práctica. Entre las habilidades del liderazgo se pueden mencionar las siguientes: Pensamiento estratégico, colaboración, comunicación, inteligencia emocional, pensamiento crítico, motivación, positivo, flexible, retroalimentación entre otras.

## **2.8 Competencias del Liderazgo**

Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2016).

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables en realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación, se aplican de manera integral a sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas

para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas. (Argos & Ezquerra, 2014).

Existen diversas competencias dentro de un liderazgo como; la asertividad, proactividad, empatía, ética, credibilidad, comunicación, creativo, motivador etc.

## **2.9 Estilos de Liderazgo**

Existen diversos estilos de liderazgos, debido a las distintas necesidades que se presenten en las empresas, y de acuerdo a Koontz, Wehrich y Cannice, “se refiere a un patrón típico de conducta que observa un líder con el propósito de influir sobre sus empleados para que se alcancen las metas de la organización.

Entre los estilos de liderazgo se encuentran los siguientes”: (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012).

### **a) Liderazgo centrado en los empleados**

Forma de gestión que consiste en alentar a los trabajadores a participar en la toma de decisiones y en cerciorarse de que estén satisfechos con su trabajo.

### **b) Liderazgo centrado en la producción**

Refiere a este estilo como forma de gestión que establece normas; organiza y vigila estrechamente el trabajo de los empleados, el cumplimiento de los programas de producción y estimula el logro de resultados.

### **c) Liderazgo de creación de estructuras**

Refiere a este estilo como una forma activa de planear, organizar, controlar y coordinar las actividades de los subordinados. Un enérgico estilo de liderazgo de creación de estructuras provoca mayores índices de conflictos y rotación de empleados y menor satisfacción laboral que un estilo de liderazgo considerado.

**d) Liderazgo concentrado**

Refiere a este estilo como una forma de gestión caracterizada por las muestras de interés en el bienestar, las condiciones y la comodidad de los empleados. Un líder considerado busca crear un ambiente de trabajo amigable y placentero, desea, la aceptación de sus subordinados, y por lo tanto, los trata con respeto y dignidad y tiende a prescindir del uso del poder legítimo y del poder coercitivo.

**e) Liderazgo gerencial**

El liderazgo gerencial eficiente es aquel que responde a las características de la situación, a la organización, a su cultura, a sus valores. El liderazgo es el proceso de persuasión, por el cual un individuo influye en el comportamiento de otros hacia la realización y coordinación de las actividades necesarias para el logro de los objetivos. El liderazgo no ocurre solamente en los más altos niveles de las organizaciones, grupos o programas, como solía creerse. Este es una red de interacciones que llega hasta los niveles más bajos de las organizaciones cualquiera que sea su naturaleza. En la visión integral del liderazgo empresarial se desea que las empresas identifiquen y desarrollen sus propios gerentes líderes como una condición necesaria para lograr las metas de crecimiento y cambio.

**f) Liderazgo interactivo**

Las mujeres conciben el liderazgo como un medio para transformar el interés por la empresa en su totalidad a través de la aplicación de sus habilidades para las relaciones interpersonales y de sus rasgos individuales para la motivación de los subordinados. Este estilo de "liderazgo interactivo" implica el comportamiento de poder e información, la inducción de la participación y el pleno reconocimiento de la importancia de cada persona. Los varones, por el contrario, dice, tienden a concebir el liderazgo como una consecuencia de transacciones con sus subordinados". (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

De acuerdo Robbins y Coulter, coinciden en que el liderazgo es la capacidad que tiene una persona para manejar grupos de personas o hacer que le sigan. Según los autores citados, existen tres estilos de liderazgo. (Robbins & Coulter, M., 2009).

**g) Líder autocrático:** es el que impone y espera cumplimiento. Conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.

**h) Líder democrático o participativo:** es el que consulta a sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, y alienta su participación en la toma de decisiones.

**i) Líder liberal:** se caracteriza por un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, les concede a sus subordinados un alto grado de independencia al momento de tomar decisiones”.

Diversidad de estudios han coincidido que existen varios estilos de líderes, siendo de acuerdo a Koontz, Weihrich y Cannice los siguientes estilos más representativos en las organizaciones. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

**a) Líder autocrático:** Según Koontz, Weihrich y Cannice lo refiere como un “líder que da órdenes y espera su cumplimiento, que es dogmática e impositiva y que dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

**b) Líder democrático:** “Refieren este estilo de líder como alguien que consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones compuestas y promueve su participación. Este estilo de líder varía desde las personas que emprenden acciones sin participación de sus subordinados hasta que toma decisiones, pero consulta a sus subordinados antes de hacerlo”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

**c) Líder carismático:** Refieren al líder “ que se caracteriza por cautivar y generar entusiasmo en los subordinados, utilizando para ello la comunicación con las personas a su cargo, inspirándolos para que den su máximo esfuerzo y si es necesario éste es capaz de cambiar las aspiraciones y la visión de las personas a su cargo con el fin de lograr las metas establecidas”. (Argos & Ezquerro, 2014).

**d) Líder rienda suelta:** Según Koontz, Wehrich y Cannice, refieren que este “líder utiliza poco su poder, da a sus subordinados una gran cantidad de independencia en las operaciones, permite en gran cantidad que los subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlos consideran que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando como contacto con el medio externo del grupo”. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012).

**e) Líder transaccional:** Continuando con Koontz, Wehrich y Cannice sugieren que estos “líderes identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo cual incluye aclarar roles y tareas, recompensar el desempeño y aportar para las necesidades de los seguidores”. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012).

**f) Líder transformacional:** Según Koontz, Wehrich y Cannice mencionan que estos “líderes articulan una visión, inspiran y motivan a los seguidores y crean un clima favorable para el cambio organizacional”. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012).

Los estilos de liderazgo han sido motivo de estudio y análisis para el mejoramiento de la organización de las empresas. Y gracias a los logros obtenidos de los análisis de estilos de liderazgo, las organizaciones han podido dirigir el camino de la administración de recursos humanos de la empresa para detectar y mejorar las debilidades entre el líder y su equipo de trabajo.

## **2.10 Motivación**

“Uno de los indicadores a través de los cuales fomenta un líder la integridad es la motivación, que es la capacidad de crear y movilizar emociones positivas. Al automotivarse, la persona experimenta pasión por aprender, cuenta con impulsos para obtener resultados que superen las metas esperadas, busca retos creativos, cuenta con energía inagotable, no busca recompensas externas y está orgulloso de su trabajo. (Goleman, 2013).

Según Chiavenato la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación. (Chiavenato I. , 2014).

## **2.11 Teorías de la Motivación**

Las teorías de la motivación en Psicología han sido de gran interés para el conocimiento humano y existen diferentes estudios relacionados en la motivación, generando teorías según algunos autores.

### **2.11.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades**

“El psicólogo Abraham Maslow publicó su teoría en la que propone que la motivación depende de cinco necesidades: básicas-fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de realización personal. Maslow afirmó que estas categorías de necesidades están dispuestas en una jerarquía preestablecida. En concordancia, cuando se satisfacen relativamente las necesidades fisiológicas, surgen de seguridad y en ese mismo orden continuo una por una. Toda vez satisfecha una necesidad se activa el nivel superior inmediato, este proceso continúa hasta que se remueva la necesidad de realización personal”. (Vela, 2013).

### **2.11.2 Las teorías X y Y**

“Douglas McGregor estudió el comportamiento del directivo y observó que éste dependía de la visión que tenía de los trabajadores. A partir de este estudio identificó dos posturas, que llamó teoría X y teoría Y. Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar”. (Dessler & Varela, 2011).

### **2.11.3 “Teoría de los dos factores**

“Esta teoría fue elaborada por el psicólogo Frederick Herzberg, el cual tenía el criterio que el nivel de rendimiento en las personas varía en función del nivel de satisfacción, quiere decir que las respuestas hacia el trabajo eran diferentes cuando se sentía bien o cuando se sentía mal.

La misma contempla aspectos que pueden crear satisfacción o insatisfacción en el trabajo, haciendo la salvedad que no deben considerarse como opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva; los otros factores, los de motivación, realmente motivan; los factores motivacionales, Herzberg los llamó intrínsecos y los de higiene, extrínsecos”. (Dessler & Varela, 2011).

### **2.11.4 “Teoría de las necesidades de McClelland**

Psicólogo David McClelland conocido por su investigación sobre las necesidades de logros, necesidades de afiliación y de poder. “A continuación se analizan cada una de estas.

- a) La necesidad de logros, que se define como lograr algo dificultoso. Dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas, hacerlo con la mayor independencia y rapidez posibles.

- b)** La necesidad de afiliación, se refiere a que las personas con esta necesidad alta prefieren dedicar más tiempo a las relaciones sociales y reuniones de grupo, además de que desean ser amadas.
- c)** La necesidad de poder, refleja el deseo que tiene el individuo de influir en otros, enseñarles o animarles para alcanzar objetivos”. (Dessler & Varela, 2011).

Las teorías de la motivación han sido de gran interés para el conocimiento humano y se han producido diversos enfoques, que abarca teorías como: La Jerarquía de las Necesidades, teoría X y Y, factores y de las necesidades según McClelland entre otras. Estas teorías tienen en común el análisis y evaluación de los colaboradores de la organización entre ellos; la motivación, supervisión, dirección, satisfacción personal dentro de la organización.

## **2.12. Comunicación**

“Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes, incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano”. (Castro, 2015).

Indican que “las personas necesitan un líder que pueda claramente expresar y definir el trabajo que se espera de ellos. El líder debe establecer estrategias precisas y discutir las con sus subordinados. A la vez, debe estar abierto a sugerencias y darles la retroalimentación necesaria”. (Argos & Ezquerro, 2014).

### **2.12.1 Proceso de la comunicación**

El proceso de la comunicación involucra al emisor, la transmisión de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor.

Chiavenato comenta que “las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación es la transferencia de información

o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una sola persona no puede comunicarse, el acto de la comunicación sólo se puede realizar si existe otra persona receptora. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes". (Chiavenato I. , 2014).

### **2.13 Productividad**

“La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo, en términos económicos, la productividad es todo crecimiento en producción que no se explica por aumentos en trabajo, capital o en cualquier otro insumo intermedio utilizado para producir”. (Galindo & Ríos, 2015).

“Es importante mencionar que un colaborador influye mucho en este indicador de rentabilidad, ya si se buscan ejemplos concretos, una compañía no funciona por sí sola, una compañía debe generar de alguna manera una productividad que está directamente relacionada con el desempeño laboral de un colaborador. Es vital que cada uno de los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa, ya que existe una relación directa en cada uno de los niveles de indicadores que se han analizado con el compromiso de los empleados en sus cargos y con la organización. La baja productividad de una organización no solo puede ser medida en el aspecto de perder tiempo, ya que se debe incluir una serie de elementos que van desde las

áreas directivas, hasta las áreas operativas. De tal forma el punto se puede encaminar hacia la falta de acceso al alto grado de educación pública o privada, y la falta de injerencia por parte de los colaboradores, esto impacta directamente la productividad. El ser humano debe ser integral para poder presentar una alta productividad, debe tener tiempo medido para todas las actividades de su día normal". (Galindo & Ríos, 2015).

“El rendimiento es una proporción entre el resultado obtenido y los medios que se utilizaron, en el ámbito de las empresas, la noción de rendimiento refiere al resultado que se obtiene por cada unidad que realiza una actividad, ya sea un departamento, una oficina o un único individuo. Cabe destacar que el concepto de rendimiento se encuentra vinculado al de efectividad o de eficiencia. La efectividad mide la capacidad de alcanzar un efecto deseado. La eficiencia, por su parte, hace referencia a la capacidad de alcanzar dicho efecto con la menor cantidad de recursos posibles. En el campo del rendimiento laboral es necesario precisar que la productividad es considerada como el rendimiento, en calidad y cantidad, producido por un trabajador en determinada unidad de tiempo”. (Fernández, 2010).

## **2.14 Factores que influyen en la productividad**

Schroeder indica que “los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

Según las teorías más aceptadas, existen factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos”. (Roger, 2002).

### **2.14.1 “El entorno**

La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables; entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el estado, los cambiantes

valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

### **2.14.2 Características del trabajo**

La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones. Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito;

- Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Seleccionar a las personas para las posiciones claves.
- Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.
- Instalar un sistema administrativo interno.
- Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.
- Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética”. (Roger, 2002).

### **2.15 Factores para mejorar la productividad**

“Bain señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad”. (Bain, 2003).

#### **2.15.1 “Factores internos**

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

**- Factores duros:**

- a) **Producto:** La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.
- b) **Planta y equipo.** La productividad de este factor se puede mejorar al prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.
- c) **Tecnología:** La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.
- d) **Materiales y energía.** En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además, se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

**- Factores blandos**

- a) **Persona.** Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

- b)** Organización y sistemas: Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.
  
- c)** Métodos de trabajo: Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.
  
- d)** Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros". (Bain, 2003).

“Modernamente se considera que la variable “productividad” es un tipo de efectividad organizacional. Por lo tanto, el desempeño de la gente en las organizaciones puede considerarse como el reflejo del logro de importantes objetivos de la organización y la predicción de la productividad del trabajador así como de los factores que contribuyen de manera decisiva para lograr la comprensión del comportamiento humano”. (Fernández, 2010).

“Se ha establecido que la productividad es el resultado de la intervención de un vasto número de factores, tanto individuales (el trabajador) como situacionales (naturaleza de la tarea, la empresa); tanto subjetivos (clima laboral, motivaciones, etcétera) como objetivos (condiciones materiales, salarios, entre otras); tanto

racionales, como irracionales. Entre los principales factores individuales pueden considerarse los factores físicos del trabajador (coordinación motora, destreza, fuerza, resistencia, limitaciones físicas), factores de entrenamiento (instrucción, capacitación, experiencia, adiestramiento, etcétera), factores psicológicos (agudeza sensorial, nivel intelectual, capacidad de aprendizaje, aptitudes, habilidades, personalidad, motivación, satisfacción laboral, moral, etcétera). Entre los principales factores situacionales pueden considerarse los relacionados con la naturaleza de la tarea (mayor o menor complejidad, entrenamiento, fatiga, tedio, descanso, iluminación, ventilación, ruidos) y los relacionados con la empresa (tipo de supervisión, incentivos, remuneración, promociones, sueldos)". (Fernández, 2010).

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Definición del Problema**

Los recursos humanos dan vida a las organizaciones ubicándose en una estructura administrativa, importante para la toma de decisiones y de esa manera, obtener los mayores logros que se han planteado como objetivo de la organización y, minimizar los errores que se puedan suscitar; además de esta dinámica, depende el crecimiento y trascendencia de las organizaciones en el ámbito empresarial, y otros de los efectos negativos del líder que influye en los equipos de trabajo tales como: Prepotencia, falta de cumplimiento de recompensas ofrecidas, inseguro, no asume nuevos retos, ser autocrático, entre otros. Todas estas circunstancias afectan la administración de la organización y objetivos a alcanzar.

El liderazgo ejercido por los jefes de ventas de las unidades comercializadoras de electrodomésticos en la región central de Guatemala, es desconocido, lo cual es necesario que el personal de ventas identifique el estilo de liderazgo según su desempeño laboral, y cómo influye positiva o negativamente en su productividad laboral.

#### **3.2 Planteamiento del Problema**

Es importante estudiar la relación del liderazgo del personal de jefaturas con la productividad laboral del personal de vendedores de las unidades comercializadoras de electrodomésticos, por lo que se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo influye el liderazgo del personal de jefatura en la productividad del personal de ventas de las unidades comercializadoras de electrodomésticos?.

#### **3.3 Objetivos**

##### **3.3.1 Objetivo General**

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo del personal de jefaturas con la productividad laboral del personal de ventas de las unidades comercializadoras de electrodomésticos de la región central en Guatemala.

### 3.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los estilos de liderazgo autocrático, democrático y liberal del personal de jefatura de las unidades comercializadoras de electrodomésticos de Guatemala.
- Establecer los factores de la productividad del personal de ventas.

### 3.4 Delimitación del Problema

- **Ámbito geográfico:** Se realizó el estudio de investigación en la Región Central de la república de Guatemala integrada por los departamentos de Guatemala con 12 municipios a estudiar, y Sacatepéquez con dos municipios.

Región Central	Municipios
Departamento Guatemala	Amatitlán, Chinautla, Guatemala, Mixco, Palencia, San José Pínula, San Juan Sacatepéquez, San Miguel Petapa, San Pedro Sacatepéquez, Santa Catalina Pínula, Villa Canales y Villa Nueva
Departamento Sacatepéquez	Antigua Guatemala y San Lucas Sacatepéquez.

- **Ámbito institucional:** Unidades de negocio de comercialización de electrodomésticos de línea blanca (Refrigeradoras, lavadoras, estufas, horno de microondas entre otros).
- **Ámbito personal:** Jefes de unidades de negocio responsables de administrar cada unidad de negocio y Vendedores de las unidades comercializadoras, responsables de realizar ventas de productos de electrodomésticos para cumplir con las metas establecidas.
- **Ámbito temporal:** Años de 2011- 2016.

### 3.5 Hipótesis y Variables

El liderazgo del personal de las jefaturas no influye en la productividad del personal de vendedores de las unidades comercializadoras.

Variable	Definición Conceptual	Indicador de Variable	Definición Operativa
<p><b>Independiente</b></p> <p>Liderazgo al Personal de tiendas</p>	<p>“Liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos en los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinada situación”. (Chiavenato I. , 2014).</p>	<p><b>1. Estilos de Liderazgo:</b></p> <p><b>a.</b> Autocrático <b>b.</b> Democrático <b>c.</b> Liberal.</p> <p><b>2. Competencias del líder:</b></p> <p><b>a.</b> Asertivo <b>b.</b> Proactivo <b>c.</b> Empático <b>d.</b> Motivador</p> <p><b>3. Habilidades del líder:</b></p> <p><b>a.</b> Positivo <b>b.</b> Flexible <b>c.</b> Colaborador <b>d.</b> comunicador.</p>	<p>- El test de “Estilos de Liderazgo”, autor Kurt Lewin dirigido al personal de ventas, a través de 17 preguntas, para medir los estilos de liderazgo autocrático, democrático y liberal.</p> <p>- Guía de entrevista al jefe de tienda a través de 19 preguntas para medir factores de productividad, competencias y habilidades del líder.</p> <p>- Cuestionario dirigido al personal de ventas a través de 19 preguntas para medir competencias y habilidades del líder.</p>

Variable	Definición Conceptual	Indicador de Variable	Definición Operativa
<p><b>Dependiente</b> Productividad del Personal de Ventas.</p>	<p>“La productividad es el aumento o disminución de los rendimientos, por la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción. El aumento en la productividad deriva del uso eficiente de los recursos, por lo que las organizaciones recurren a varias vías para lograrlo, entre éstas; Fomentar la creatividad e innovación, incrementar la motivación y participación del trabajador, formar y capacitar al elemento humano en el uso de la tecnología para facilitar el trabajo, realizar menos esfuerzo y producir más para mejorar los métodos de trabajo y hacerlos más eficientes. (Solares, 2007)</p>	<p><b>1. Factores Duros:</b>  <b>a. Producto</b>  - Proceso de ventas  <b>b. Tecnología</b></p> <p><b>2. Factores Blandos:</b>  <b>a. Persona:</b>  - Incentivos extrínsecos e intrínsecos.  - Medidas de Seguridad Laboral.  - Capacitación  - Comunicación</p> <p><b>3. Ventas de las unidades comercializadoras.</b></p>	<p>- Guía de entrevista al jefe de tienda a través de 19 preguntas, para medir factores de productividad,  - Cuestionario dirigido al personal de ventas a través de 19 preguntas, para medir factores de productividad.  - Análisis de datos secundarios de ventas.</p>

**3.6 Método:** Se utilizó el método científico, recopilando información sobre los estilos de liderazgo que ejerce el personal de jefaturas en las unidades comercializadoras en sus colaboradores; presentando los resultados a través de gráficas y cuadros estadísticos con información de los instrumentos aplicados al personal de jefaturas y personal de ventas; para hacer las conclusiones congruentes al problema investigado. Se utilizó para análisis de resultados un enfoque mixto que comprende la vinculación de datos cuantitativos y cualitativos.

**3.7 Alcance:** El alcance del estudio fue descriptivo – explicativo, porque estudió la relación de la influencia del liderazgo del personal de jefaturas y personal de ventas en la productividad de las unidades comercializadoras de electrodomésticos, ubicadas en la región central de Guatemala.

**3.8 Técnica de Recolección de Información:** Para la recolección de datos de las unidades de análisis se utilizó el test de “Estilos de liderazgo” de Kurt Lewin, la entrevista al personal de jefaturas de las unidades comercializadoras de electrodomésticos; también se utilizó la encuesta al personal de ventas y el análisis de datos secundarios de documentos para el establecimiento de la productividad del área de ventas.

**3.9 Instrumentos:** Para esta investigación se utilizó los siguientes instrumentos:

**3.9.1 El test de “Estilos de Liderazgo” de Kurt Lewin:** Este instrumento se utilizó para medir la tendencia del estilo del liderazgo ejercido por los jefes de las unidades comercializadoras; se integró de 17 preguntas que midieron tres tipos de liderazgo (Autocrático, democrático y liberal), clasificadas con sus respectivas respuestas: Autocrático (preguntas 1,3,9,12 y 15), democrático (preguntas 2,4,6,8,10 y 13) y liberal (preguntas 5,7,11,14,16 y 17). Para el proceso de tabulación de las respuestas se clasificaron con las opciones de acuerdo y desacuerdo, y para el análisis del estilo de liderazgo se tomó exclusivamente la opción de “acuerdo”. (Ver Anexo No. 1)

**3.9.2 Guía de entrevista al jefe de tienda:** Se utilizó una guía de entrevista a cada uno de los jefes de las unidades de negocios para medir habilidades y competencias como líder; y la productividad de los factores duros y blandos que se desarrollan en personal de ventas a su cargo, a través de 19 preguntas. (Ver Anexo No.2)

**3.9.3 Cuestionario al personal de ventas:** Se utilizó un cuestionario con respuestas de opción múltiple para medir la productividad de los factores duros y blandos, incluyendo preguntas sobre habilidades y competencias del líder. (Ver Anexo No.3).

**3.10 Población:** La población objeto de estudio la constituyó el personal de jefaturas y vendedores de las veintiocho (28) unidades comercializadoras de electrodomésticos distribuidos en la región central del Departamento de Guatemala y el Departamento de Sacatepéquez, integrado por 28 jefes de unidades de negocio y 103 vendedores de unidades de negocio.

La estratificación de la población se muestra en el cuadro siguiente:

<b>Región Central</b>	<b>Municipios</b>	<b>Unidades de Tiendas</b>	<b>Jefe de Tiendas</b>	<b>Vendedores</b>
Departamento Guatemala	Amatitlán	1	1	5
	Chinautla	1	1	4
	Guatemala	12	12	47
	Mixco	1	1	3
	Palencia	1	1	2
	San José Pínula	1	1	5
	San Juan Sacatepéquez	2	2	6
	San Miguel Petapa	1	1	2
	San Pedro Sacatepéquez	1	1	2

Región Central	Municipios	Unidades de Tiendas	Jefe de Tiendas	Vendedores
	Santa Catalina Pínula	1	1	2
	Villa Canales	2	2	7
	Villa Nueva	2	2	9
Departamento Sacatepéquez	Antigua Guatemala	1	1	5
	San Lucas Sacatepéquez	1	1	4
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>	<b>28</b>	<b>103</b>

**3.11 Estadística:** Para la presentación de resultados se utilizó la estadística descriptiva representando los resultados de datos a través de tablas y gráficas, con análisis estadístico de los diferentes resultados obtenidos en el estudio. Se utilizó una distribución de frecuencia para mostrar los resultados obtenidos en diferentes categorías. Además se utilizó el Coeficiente de Correlación de Karl Pearson para estimar la correlación existente entre la variable independiente de liderazgo y variable dependiente de productividad, y obtener el índice de correlación.

Los resultados se calcularon según fórmula hoja Microsoft Excel 2013 Coeficiente de Pearson, utilizándose la hoja de cálculo de dicho programa. Para el análisis de índice de correlación se utilizó la tabla según valor obtenido en una forma negativa (-) o positiva (+), entre los rangos de menos uno (-1) a uno (1). Se muestra en la siguiente escala de valores.

### Escala de interpretación de valores del coeficiente de correlación de Pearson

<b>VALOR</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

### 3 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Test de Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin

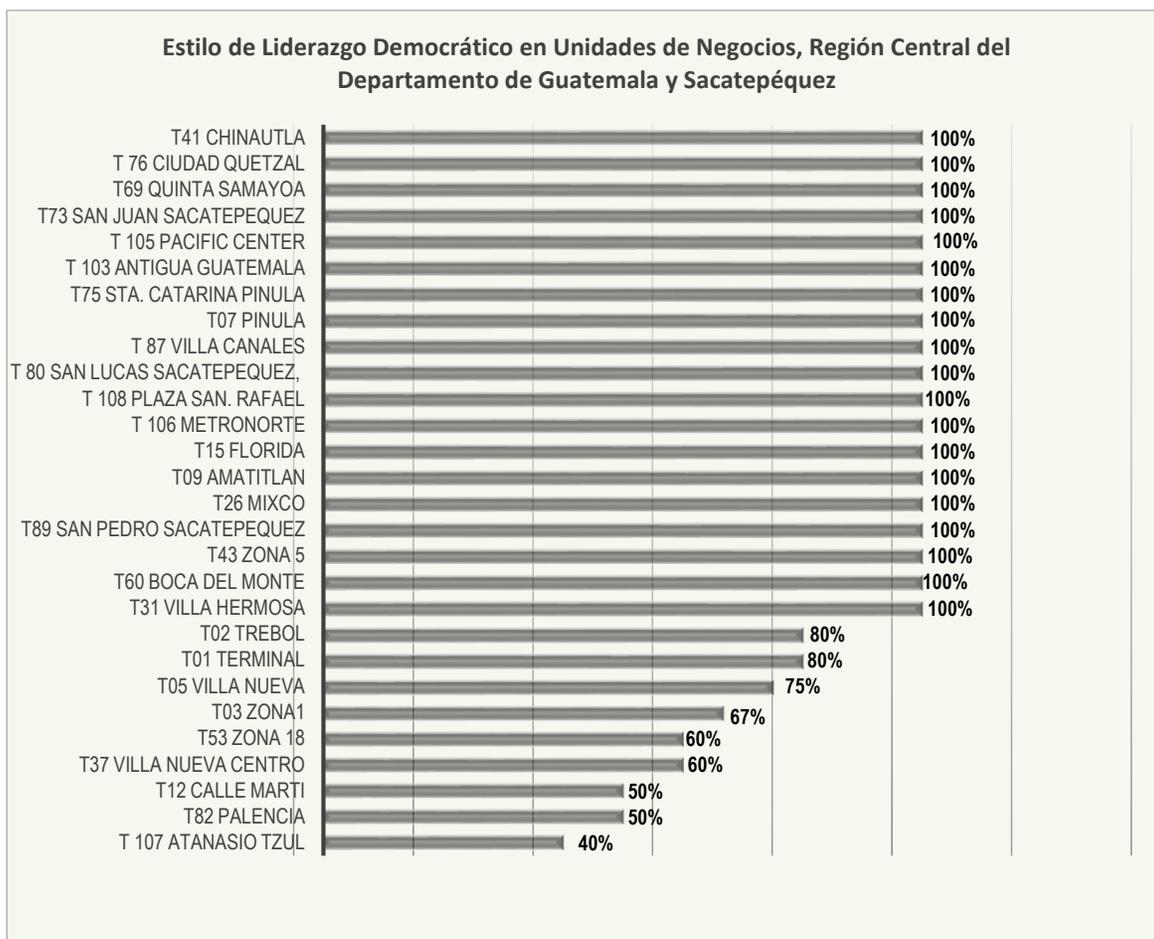
A continuación se presenta la tabla de datos resumen con el detalle de resultados de los estilos de liderazgo ejercido en las unidades comercializadoras de negocio del personal de ejecutivo de venta, y la respectiva grafica del estilo de liderazgo predominante.

**Tabla No. 1**  
**Estilo de Liderazgo Democrático en Unidades de Negocios, Región Central del Departamento de Guatemala y Sacatepéquez**

Municipio	Tienda	Autocrático	Democrático	Liberal	Incierto	TOTAL (%)
Amatitlán	T09-Amatitlan	0%	100%	0%	0%	100%
Chinautla	T41-Chinautla	0%	100%	0%	0%	100%
Guatemala	T03-Zona1	0%	67%	0%	33%	100%
Guatemala	T107-Atanasio Tzul	0%	40%	20%	40%	100%
Guatemala	T01-Terminal	0%	80%	0%	20%	100%
Guatemala	T105-Pacific Center	0%	100%	0%	0%	100%
Guatemala	T02-Trebol	0%	80%	0%	20%	100%
Guatemala	T15-Florida	0%	100%	0%	0%	100%
Guatemala	T69-Quinta Samayoa	0%	100%	0%	0%	100%
Guatemala	T106-Metronorte	0%	100%	0%	0%	100%
Guatemala	T53-Zona 18	0%	60%	0%	40%	100%
Guatemala	T108-Plaza San. Rafael	0%	100%	0%	0%	100%
Guatemala	T12-Calle Marti	0%	50%	0%	50%	100%
Guatemala	T43-Zona 5	0%	100%	0%	0%	100%
Mixco	T26-Mixco	0%	100%	0%	0%	100%
Palencia	T82-Palencia	0%	50%	0%	50%	100%
San José Pinula	T07-Pinula	0%	100%	0%	0%	100%
San Juan Sacatepequez	T76-Ciudad Quetzal	0%	100%	0%	0%	100%
San Juan Sacatepéquez	T73-San Juan Sacatepéquez	0%	100%	0%	0%	100%
San Miguel Petapa	T31-Villa Hermosa	0%	100%	0%	0%	100%
San Pedro Sacatepéquez	T89-San Pedro, Sacatepéquez,	0%	100%	0%	0%	100%
Sta. Catarina Pinula	T75-Sta. Catarina Pinula	0%	100%	0%	0%	100%
Villa Canales	T87-Villa canales	0%	100%	0%	0%	100%
Villa CAnales	T60-Boca del Monte	0%	100%	0%	0%	100%
Villa Nueva	T05-Villa nueva	0%	75%	25%	0%	100%
Villa Nueva	T37-Villa Nueva Centro	0%	60%	40%	0%	100%
San Lucas Sacatepequez	T80-San Lucas, , Sacatepequez,	0%	100%	0%	0%	100%
Antigua Guatemala	T103 Antigua Guatemala	0%	100%	0%	0%	100%
<b>RESULTADOS ESTILO DE LIDEREAZGO</b>		<b>0%</b>	<b>85%</b>	<b>4%</b>	<b>11%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Test de liderazgo de Kurt Lewin aplicado al personal de vendedores, noviembre 2016.

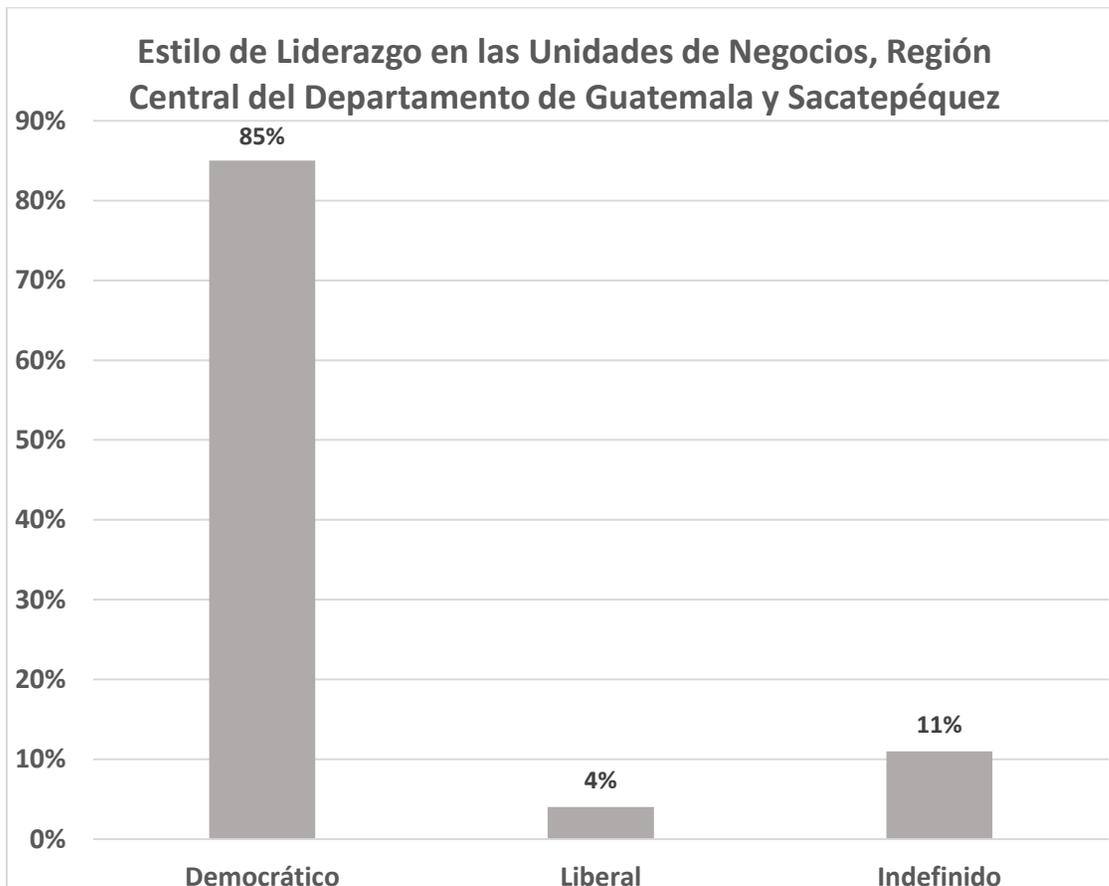
Gráfica No. 1



Fuente: Test de liderazgo de Kurt Lewin aplicado al personal de vendedores, noviembre 2016.

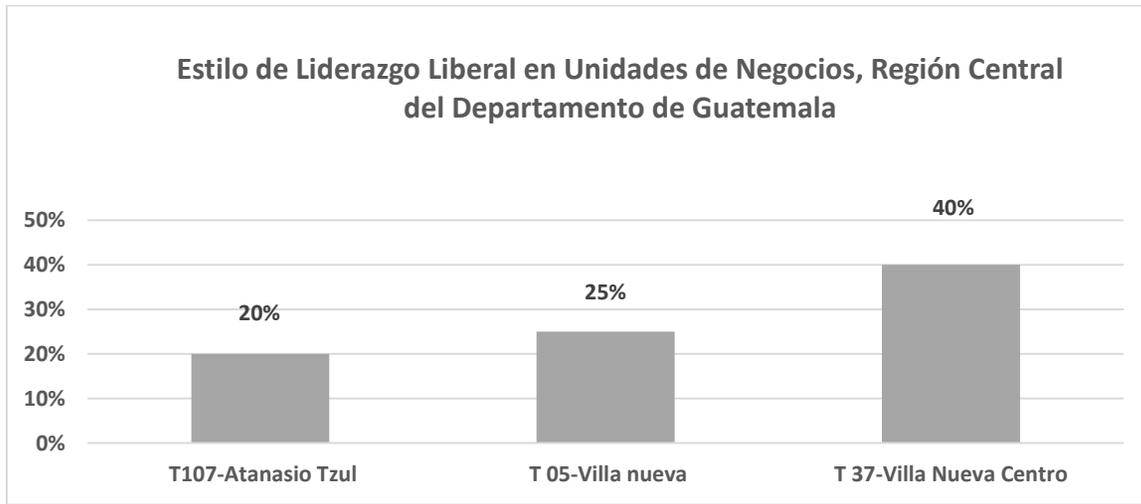
El liderazgo de los jefes de tienda de ventas en las 28 unidades de negocio de electrodomésticos de la región central de Guatemala y Sacatepéquez que prevalece, es el estilo de liderazgo democrático, en una frecuencia relativa del cien por ciento (100%), en los jefes de 19 unidades de negocio; seguidamente se describe su presencia en las unidades de: Trébol y terminal con el 80% de influencia; en las siguientes unidades de negocio los porcentuales fueron entre 75%, 67%, 60%, 50% y 40% respectivamente. Estos resultados corresponden a la aplicación del test “Estilos de Liderazgo” autor Kurt Lewin, se demuestra en la gráfica anterior que los porcentajes menores del 50% en las unidades comercializadoras se obtuvo como resultado por la falta de identidad de liderazgo, lo que el personal de ventas dio como respuesta de incierto.

Gráfica No. 2



Fuente: Test de liderazgo de Kurt Lewin aplicado al personal de vendedores, noviembre 2016.

El estilo de liderazgo que predomina en las unidades comercializadoras de negocio de la región central del departamento de Guatemala y Sacatepéquez demuestra el 85% liderazgo democrático, liderazgo liberal 4%. Se determinó como incierto el 11% que indica que el personal de ventas no tiene claramente definido el estilo de liderazgo que ejerce el jefe de la unidad comercializadora.

**Gráfica No. 3**

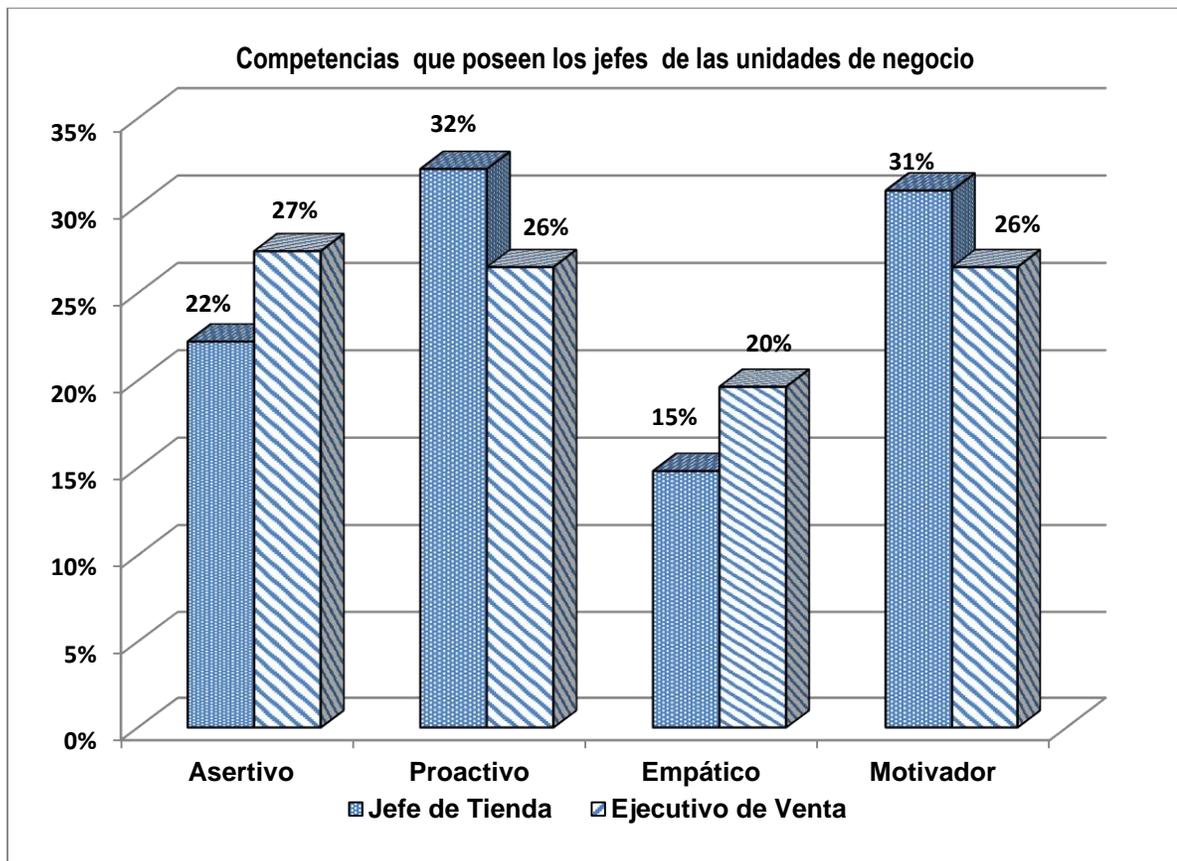
Fuente: Test de liderazgo de Kurt Lewin aplicado al personal de vendedores, noviembre 2016.

En los puntos de ventas ubicados: Atanasio Tzul, y dos unidades de negocio ubicadas en Villa Nueva, los ejecutivos de ventas ejercen el liderazgo liberal; esto indica que el líder hace un uso reducido de su poder; en caso de usarlo, les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en la toma de decisiones en las asignaciones y funciones de su desarrollo laboral.

#### 4.2 Resultados de entrevista a jefe de unidades de negocio y encuesta al personal de venta.

Análisis de resultados de los jefes de vendedores y los ejecutivos de ventas, de las diferentes unidades de negocios de productos electrodomésticos de la región central.

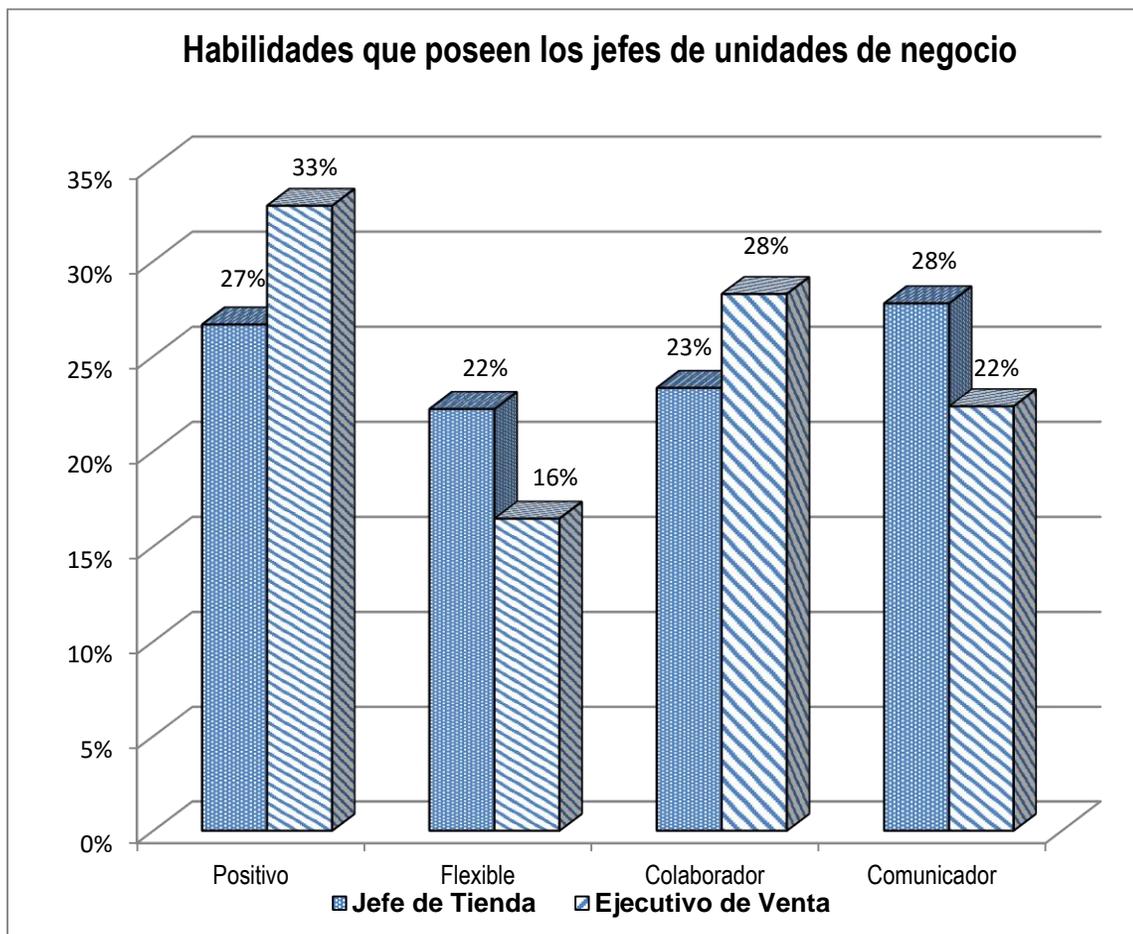
**Gráfica No. 4**



Fuente: Entrevista y Encuesta en las unidades comercializadoras de electrodomésticos, región central de Guatemala, noviembre 2016.

Los jefes de las unidades de negocios consideran de igual aceptación por parte de los ejecutivos de ventas que se da un alto porcentaje en las siguientes competencias: Proactivos, motivadores y se complementa con su asertividad y empatía. Se puede inferir en la gráfica que el liderazgo que ejercen los jefes a su equipo de trabajo, se realiza con acciones puntuales para lograr las metas y objetivos propuestos.

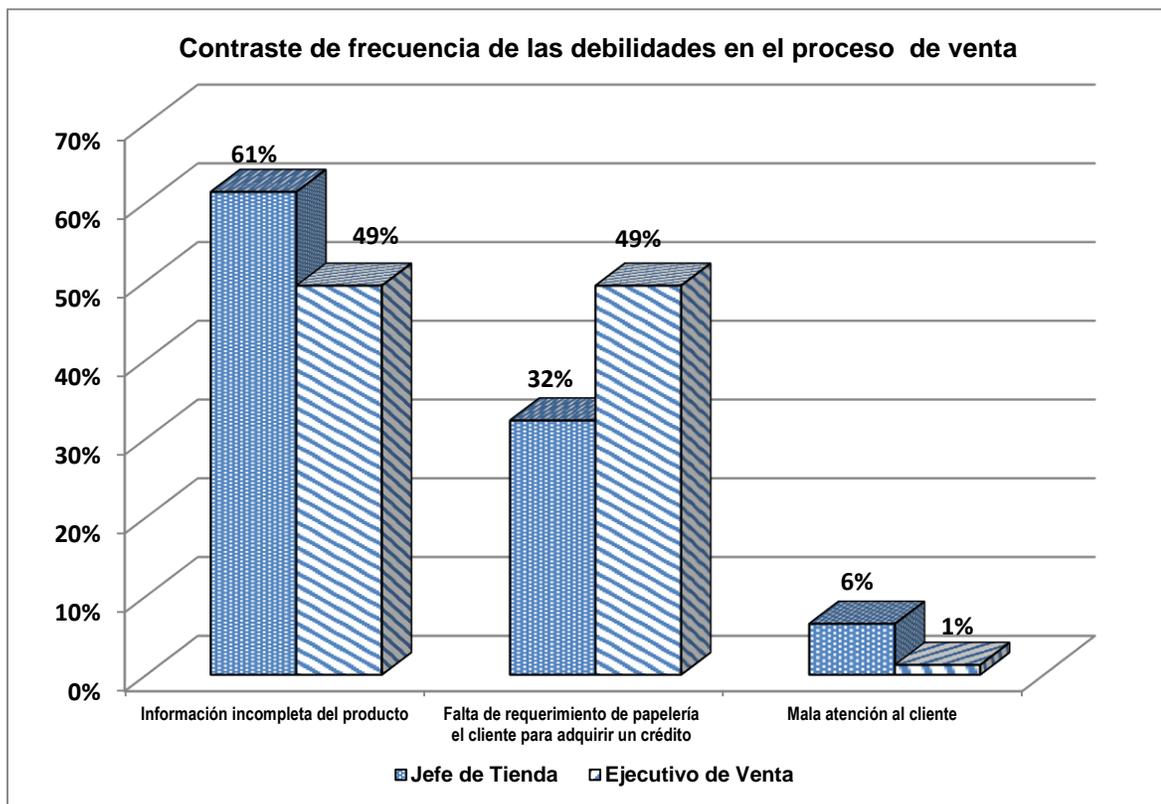
Gráfica No. 5



Fuente: Entrevista y Encuesta en las unidades comercializadores de electrodomésticos, región central de Guatemala, noviembre 2016.

La gráfica muestra que las habilidades que poseen los jefes de tienda se refleja en mayor porcentaje en: comunicador y positivos, complementado con su destreza en que son colaboradores y flexibles. Esto forma parte del liderazgo democrático que se ejerce en las 28 unidades de negocio para lograr los objetivos planteados a cumplir.

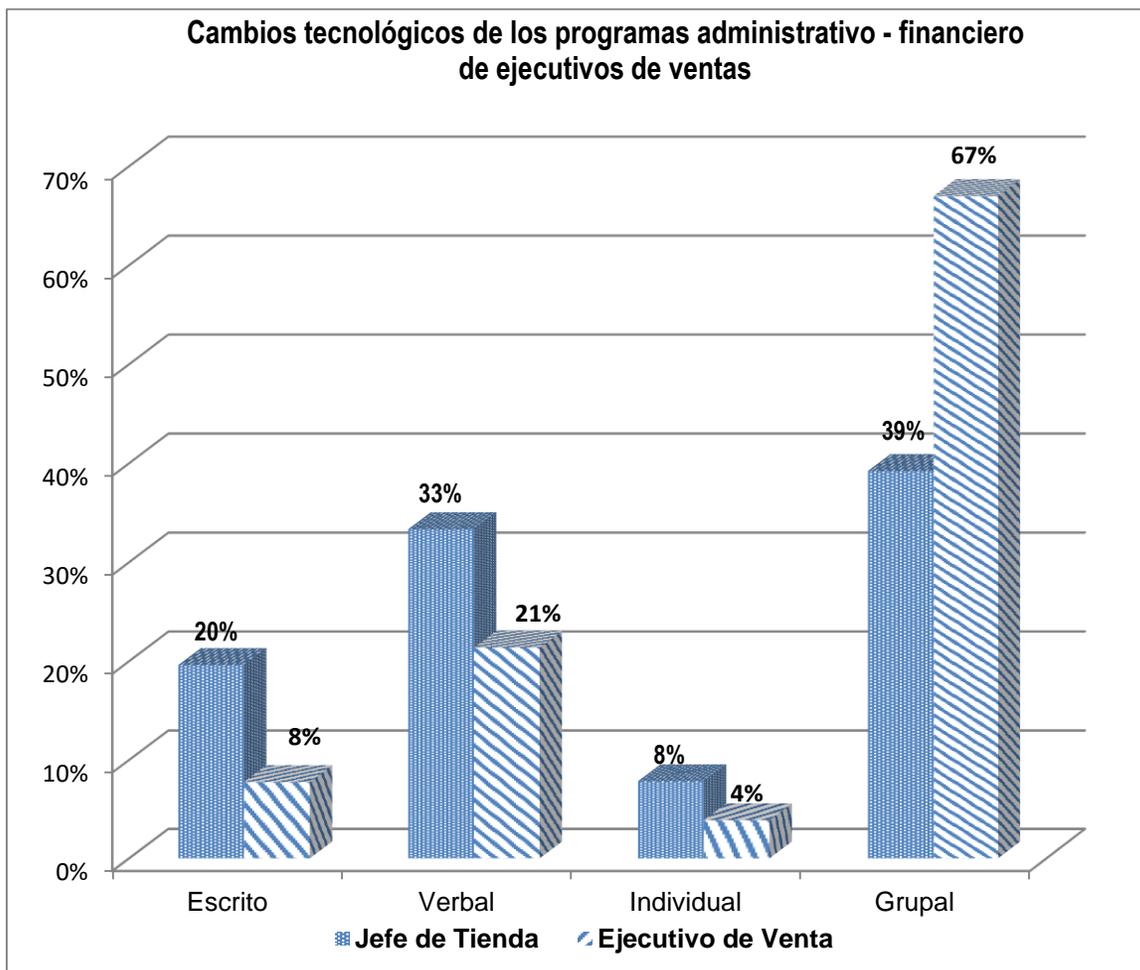
Gráfica No. 6



Fuente: Entrevista y Encuesta en las unidades comercializadores de electrodomésticos, región central de Guatemala, noviembre 2016.

Un 61% de los jefes de tiendas indican que una de las debilidades más frecuentes en el proceso de venta es por falta de información incompleta del producto, así como los ejecutivos de ventas reconocen esta debilidad en un 49%. Este contraste de frecuencia les permite a los jefes de tienda conocer las debilidades o fortalezas en el que incurren los ejecutivos de ventas, ya que ello evidencia mejorar el grado de productividad para satisfacer las exigencias del cliente, perfeccionando los diseños y especificaciones de los productos que se ofrecen en los puntos de ventas. Además, los jefes de tiendas de las 28 unidades de negocio coinciden que las capacitaciones a los ejecutivos de ventas en diferentes temas, se realizan mayormente en periodo semanal, y los temas relevantes a capacitar es sobre: Bajo nivel de ventas y nuevos producto de electrodomésticos para mantener el nivel de productividad de las metas alcanzadas.

Gráfica No. 7

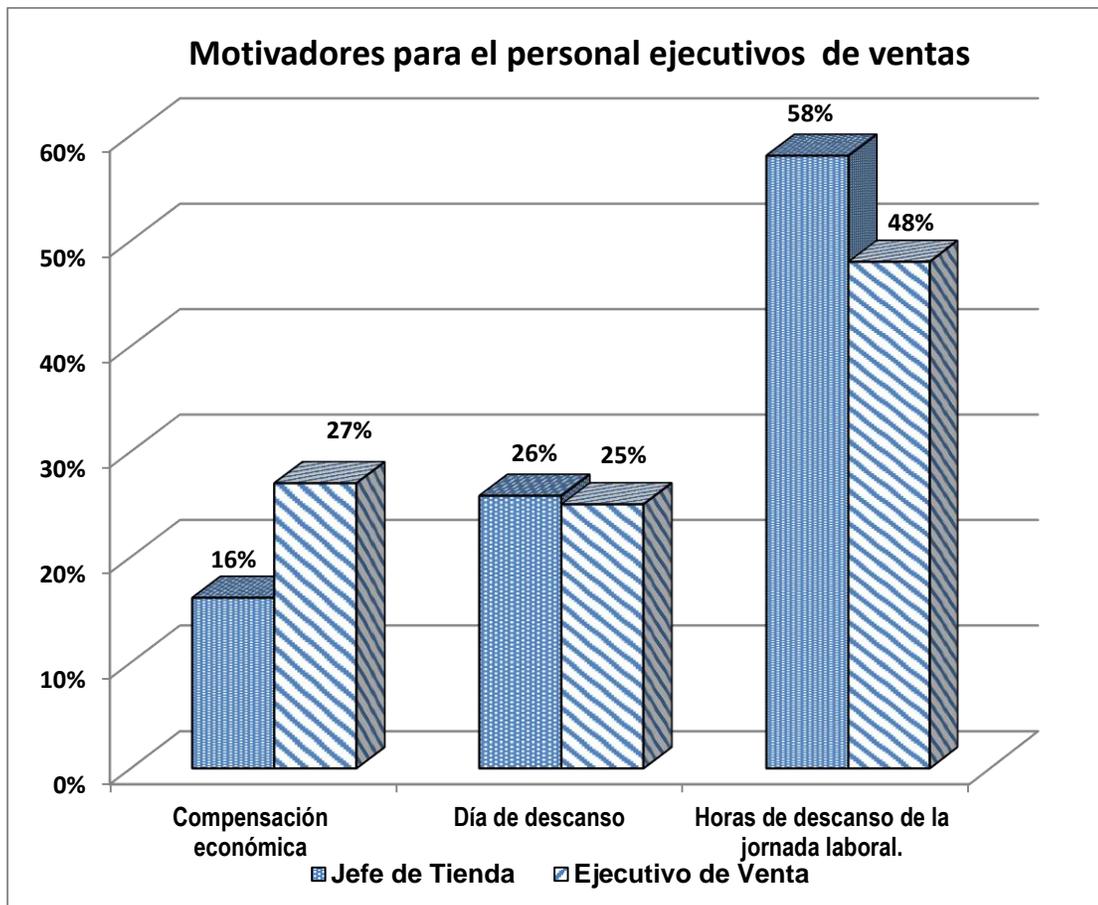


Fuente: Entrevista y Encuesta en las unidades comercializadoras de electrodomésticos, región central de Guatemala, noviembre 2016

Los jefes de tienda consideran que la información de los cambios tecnológicos que se implementan en lo administrativo - financiero se realiza en forma grupal, el estudio reportó un 67%, así como los ejecutivos de ventas lo consideran de una forma grupal en 39%, dado que la innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento en la productividad de los servicios que se brindan.

Actualmente los ejecutivos de ventas de las diferentes unidades de negocio de la región central, consideran que realizan más ventas con la implementación de las innovaciones tecnológicas, lo que constituye una fuente importante de aumento en la productividad de las metas programadas, y así lograr un mayor volumen con la calidad de servicio al cliente.

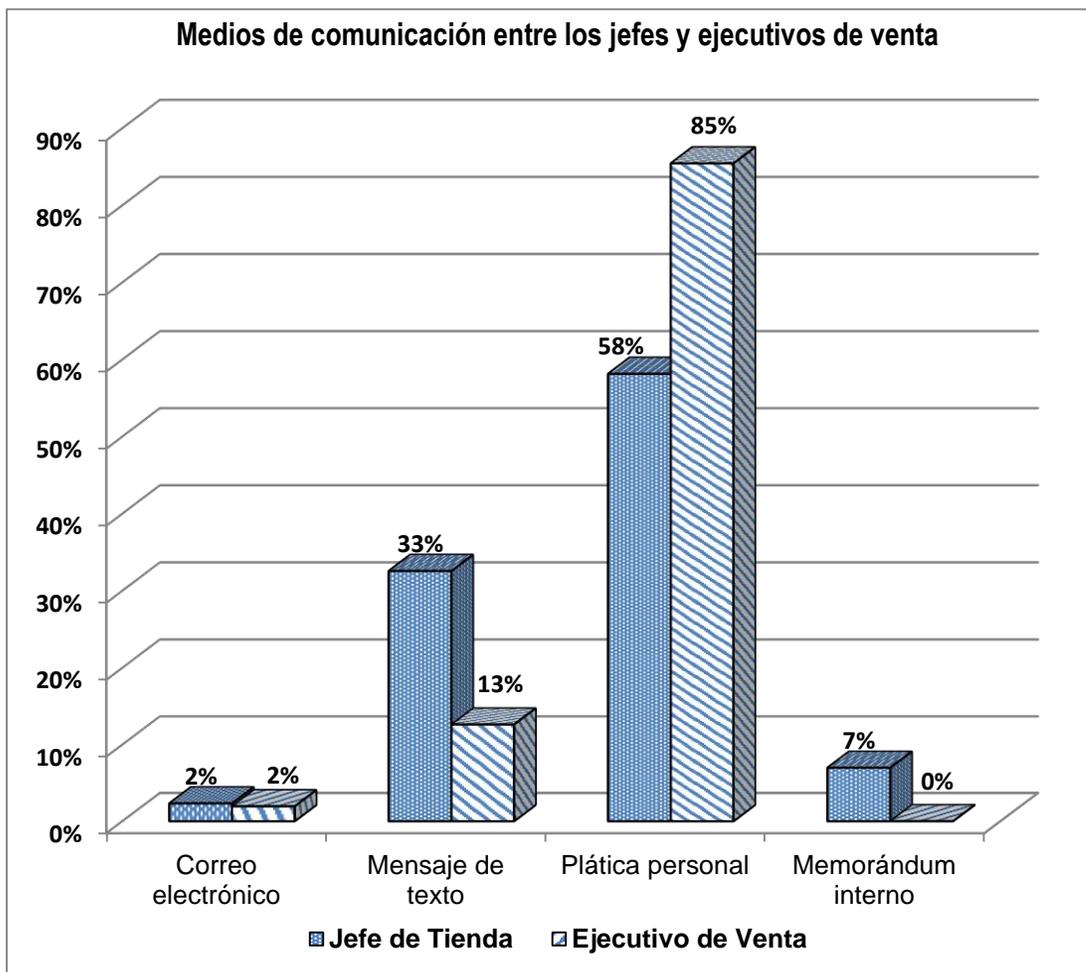
Gráfica No. 8



Fuente: Entrevista y Encuesta en las unidades comercializadores de electrodomésticos, región central de Guatemala, noviembre 2016.

Los jefes de tienda de la región central motivan a los ejecutivos de ventas a través de horas de descanso de la jornada laboral, demostrando así una relación de trabajo de los colaboradores que es fundamental en la actitud que determina el éxito de la organización, además se proporciona un día de descanso o alguna compensación económica, otro motivador que se reconoce a los colaboradores es el distintivo como empleado del mes.

Gráfica No. 9

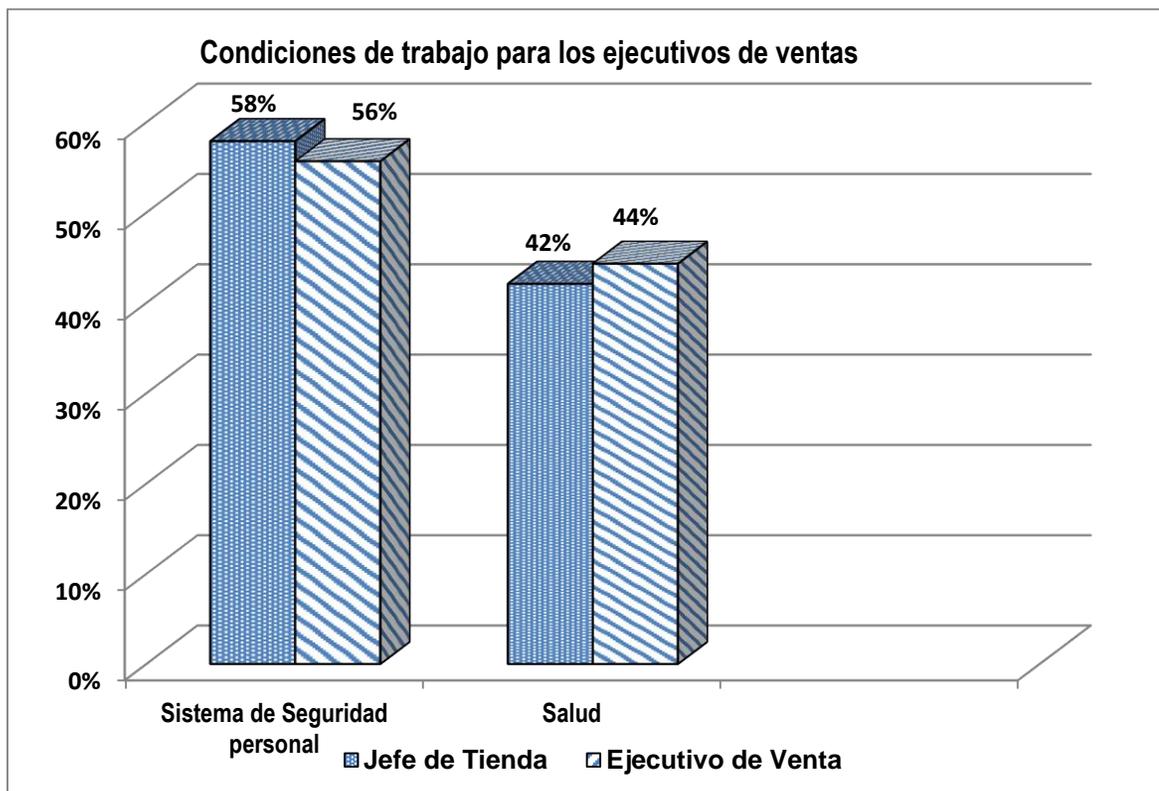


Fuente: Entrevista y Encuesta en las unidades comercializadores de electrodomésticos, región central de Guatemala, noviembre 2016.

La comunicación a través del intercambio de información como lo muestra la gráfica es más frecuente la plática personal en el equipo de trabajo. Ello hace del jefe de tienda un líder que apoya a su personal, demuestra interés por el trabajo que desarrollan, evidenciándose como un líder democrático que guía al éxito a sus vendedores en las 28 unidades de negocio.

Los jefes de tiendas y ejecutivos de ventas de la región central visualizan que la comunicación es fundamental para alcanzar las metas de venta, esto indica que hay una percepción común y entendible para los logros establecidos en la organización.

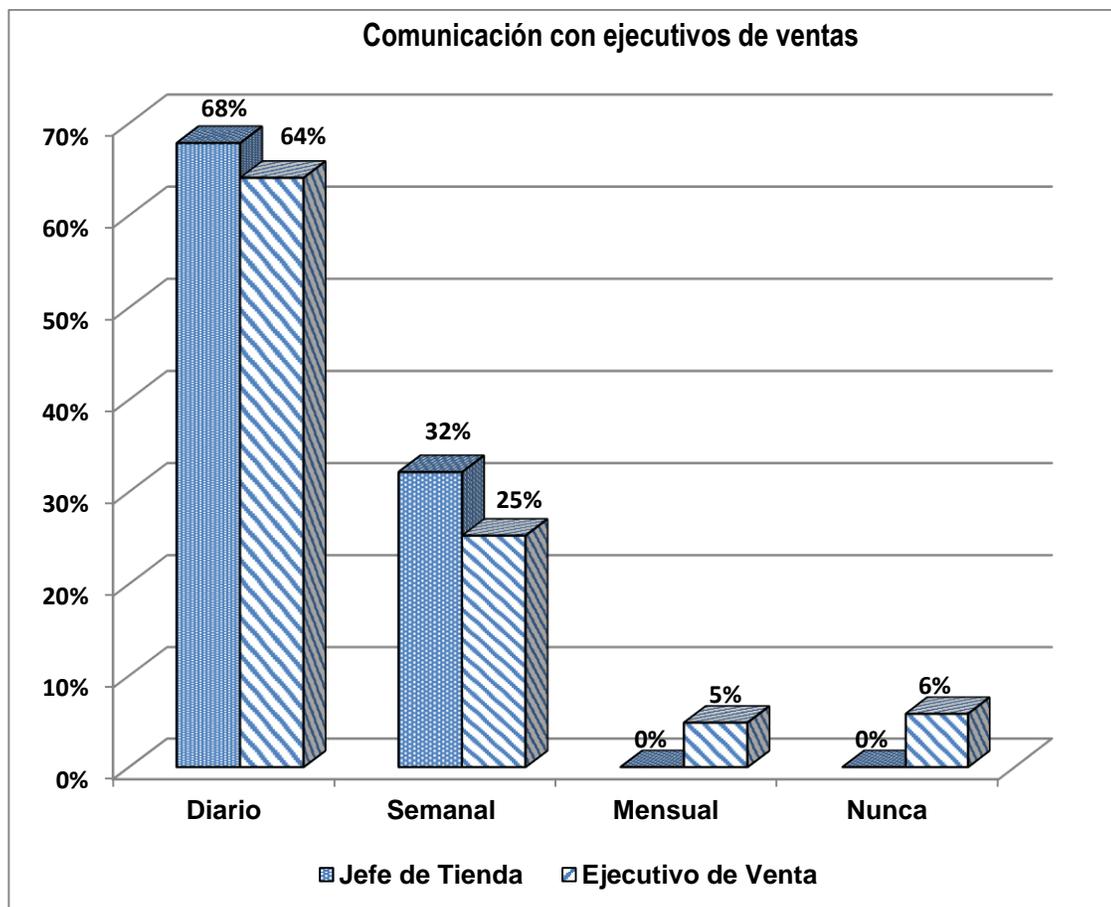
Gráfica No. 10



Fuente: Entrevista y Encuesta en las unidades comercializadores de electrodomésticos, región central de Guatemala, noviembre 2016.

Las condiciones de trabajo en las unidades de negocio donde participan los ejecutivos de ventas se refiere a un sistema de seguridad personal que consiste en brindarle al personal seguridad industrial. En cuanto a condiciones de salud se refiere a las prestaciones que le corresponden por ley, la atención medica en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), factores que influyen favorablemente en el aumento de la productividad y en los objetivos y metas alcanzar.

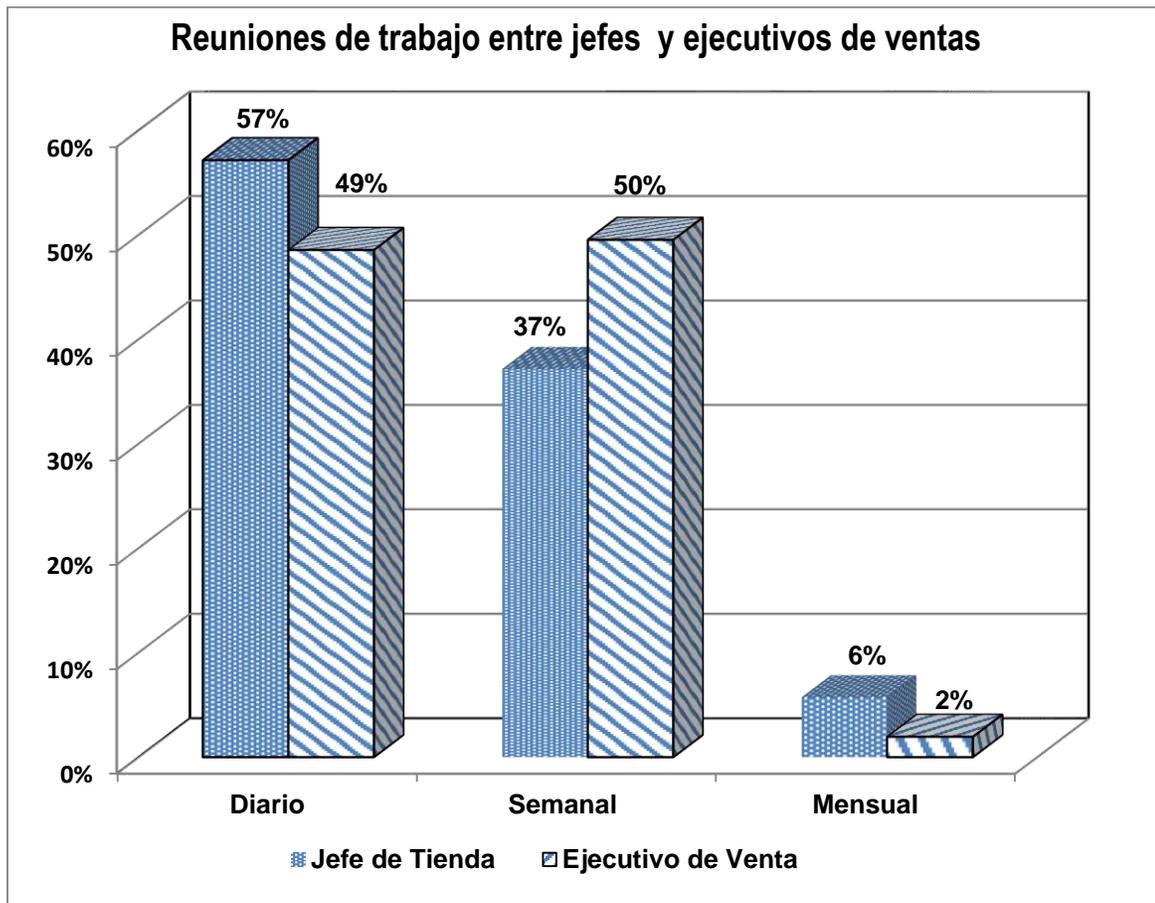
Gráfica No. 11



Fuente: Entrevista y Encuesta en las unidades comercializadores de electrodomésticos, región central de Guatemala, noviembre 2016.

Los jefes de tiendas consideran importante la comunicación para el apoyo que brindan a sus ejecutivos de ventas en las necesidades específicas que ellos atienden diariamente. Se demuestra de esta forma las habilidades de cada líder que como jefes de unidades de negocio desarrolla, y muestra su entusiasmo e inspiración para conseguir los niveles de las metas a alcanzar.

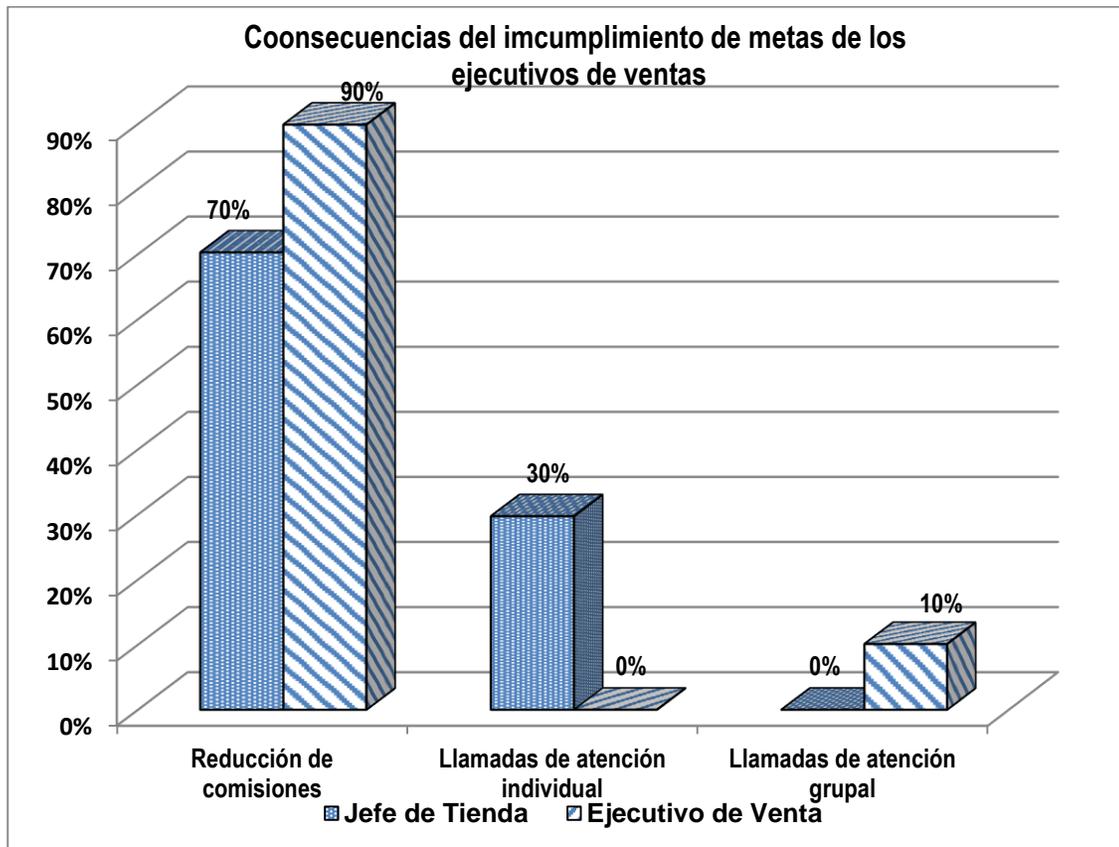
Gráfica No. 12



Fuente: Entrevista y Encuesta en las unidades comercializadores de electrodomésticos, región central de Guatemala, noviembre 2016.

La comunicación diaria es la que predomina en las 28 unidades de negocio, lo que fortalece el estilo de liderazgo democrático al involucrar a sus subordinados en las acciones y decisiones donde se promueve su participación, apoyando así el alcance de metas productivas del área de ventas. Los jefes de unidades de negocio ayudan a la solución de los problemas de trabajo de los ejecutivos de ventas, en forma individual, dado a que tiene mayor aceptación por ambas partes para lograr mayores planteamientos y directrices que solucionen los problemas planteados.

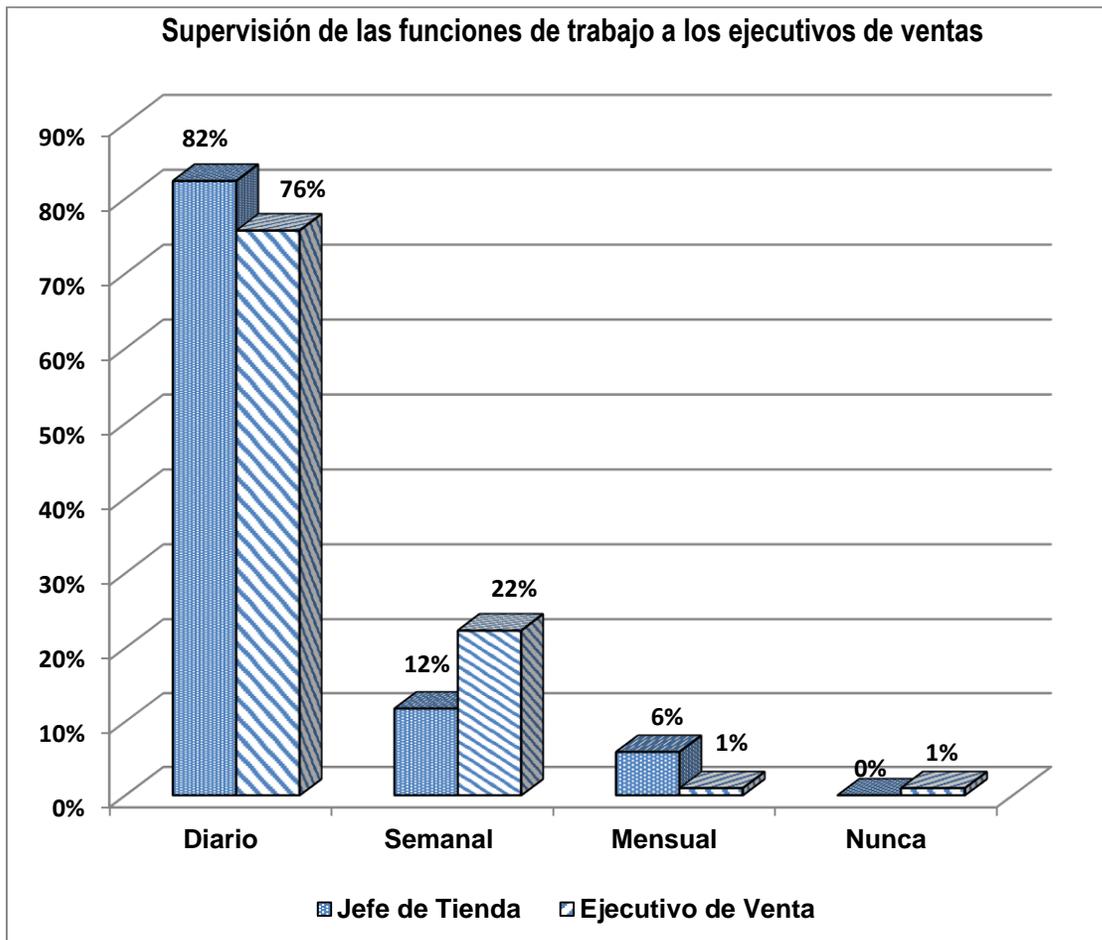
Gráfica No. 13



Fuente: Entrevista y Encuesta en las unidades comercializadores de electrodomésticos, región central de Guatemala, noviembre 2016.

Los ejecutivos de ventas reconocen que la consecuencia de mayor relevancia, al no cumplir las metas de ventas, se dan directamente en la reducción de comisiones que disminuye los ingresos económicos de cada uno de los ejecutivos de las unidades de negocio. Además, se ven afectados por las llamadas de atención que realiza en forma individual el jefe de tienda de las unidades de negocio; esto implica que para aumentar la productividad estratégicamente los jefes de unidades de negocio deben medir y monitorear de forma continua las actividades que realiza cada uno de sus colaboradores.

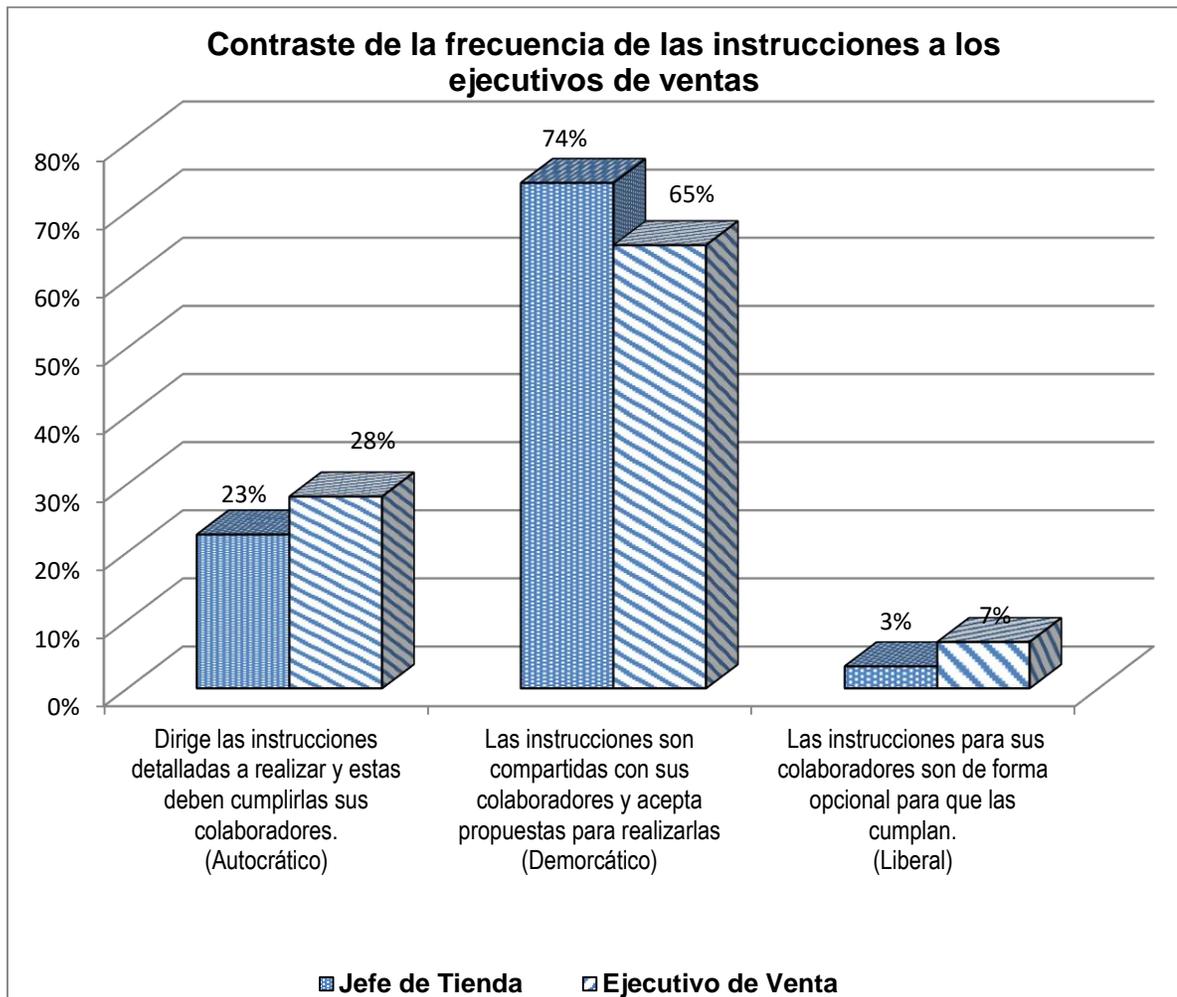
Gráfica No. 14



Fuente: Entrevista y Encuesta en las unidades comercializadores de electrodomésticos, región central de Guatemala, noviembre 2016.

Los jefes de tienda consideran que la supervisión de las funciones de trabajo deben realizarse con una frecuencia diaria y es considerada de la misma manera por los ejecutivos de ventas. Con esta supervisión a cargo del jefe de tienda se realiza de forma responsable y utilizando eficazmente los recursos de control que le permite la organización, a través de ello lograr la funcionalidad de sus colaboradores en el puesto de trabajo, para lograr las ventas determinadas.

Gráfica No. 15



Fuente: Entrevista y Encuesta en las unidades comercializadores de electrodomésticos, región central de Guatemala, noviembre 2016.

Los resultados de instrucciones del estilo de liderazgo, que se aprecian en esta gráfica se refiere a que los jefes de unidades de negocios aceptan en su mayoría que las instrucciones se dan compartidas y son aceptadas por los ejecutivos de ventas, y es confirmado que dentro de la organización que el estilo del liderazgo es democrático.

A continuación, se presenta la tabla resumen con el detalle de resultado del estilo liderazgo democrático y el porcentaje de cumplimiento de metas año 2016, de las 28 unidades de negocio para efectuar los cálculos de las medidas estadísticas, y así obtener el índice de correlación de Pearson entre ambas variables.

**Tabla No. 2**  
**Frecuencia de Liderazgo Democrático y % Cumplimiento Metas**  
**para Cálculos de Medidas Estadísticas**

<b>Unidad Comercializadora</b>	<b>Frecuencia Liderazgo Democrático (X)</b>	<b>% Cumplimiento Metas 2016 (Y)</b>	<b>(x * y)</b>	<b>x<sup>2</sup></b>	<b>y<sup>2</sup></b>
T 107 Atanasio Tzul	0.40	1.11	0.444	0.160	1.232
T82 Palencia	0.50	0.91	0.455	0.250	0.828
T12 Calle Martí	0.50	1.12	0.560	0.250	1.254
T37 Villa Nueva Centro	0.60	0.93	0.558	0.360	0.865
T53 Zona 18	0.60	0.96	0.576	0.360	0.922
T03 Zona1	0.67	1.19	0.793	0.444	1.416
T05 Villa nueva	0.75	1.25	0.938	0.563	1.563
T01 Terminal	0.80	1.02	0.816	0.640	1.040
T02 Trébol	0.80	1.07	0.856	0.640	1.145
T31 Villa Hermosa	1.00	0.76	0.760	1.000	0.578
T60 Boca del Monte	1.00	0.83	0.830	1.000	0.689
T43 Zona 5	1.00	0.9	0.900	1.000	0.810
T89 San Pedro Sacatepéquez	1.00	0.91	0.910	1.000	0.828
T26 Mixco	1.00	0.91	0.910	1.000	0.828
T09 Amatitlán	1.00	0.97	0.970	1.000	0.941
T15 Florida	1.00	0.99	0.990	1.000	0.980
T 106 Metro Norte	1.00	1.06	1.060	1.000	1.124
T 108 Plaza San. Rafael	1.00	1.08	1.080	1.000	1.166
T 80 San Lucas Sacatepéquez	1.00	1.08	1.080	1.000	1.166
T 87 Villa canales	1.00	1.08	1.080	1.000	1.166
T07 Pínula	1.00	1.1	1.100	1.000	1.210
T75 Sta. Catarina Pínula	1.00	1.1	1.100	1.000	1.210
T 103 Antigua Guatemala	1.00	1.15	1.150	1.000	1.323
T 105 Pacific Center	1.00	1.17	1.170	1.000	1.369
T73 San Juan Sacatepéquez	1.00	1.17	1.170	1.000	1.369
T69 Quinta Samayoa	1.00	1.19	1.190	1.000	1.416
T 76 Ciudad Quetzal	1.00	1.22	1.220	1.000	1.488
T41 Chinautla	1.00	1.33	1.330	1.000	1.769
<b>Total</b>	<b>24.62</b>	<b>29.56</b>	<b>26.00</b>	<b>22.67</b>	<b>31.70</b>
<b>Media</b>	<b>0.88</b>	<b>1.06</b>	<b>0.93</b>	<b>0.81</b>	<b>1.13</b>

**Fuente:** Test de liderazgo de Kurt Lewin aplicado al personal de vendedores y análisis de datos secundarios de cumplimiento de metas de ventas, noviembre 2016

### Cálculo según formula hoja Microsoft - Excel Coeficiente de Pearson

Medidas de Dispersión	Formula	Resultado
Varianza (x)	$\sum x^2/n - \text{media}(x)^2$	<b>0.037</b>
Desviación Típica (x)	$\sqrt{(\text{Varianza}(x))}$	0.191310487
Varianza (y)	$\sum y^2/n - \text{media}(y)^2$	<b>0.017</b>
Desviación Típica (y)	$\sqrt{(\text{Varianza}(y))}$	0.132055956
Covarianza (x, y)	$\sum(x * y)^2/n - [\text{media}(x) * \text{media}(y)]$	0.00027381
Coeficiente Pearson (x, y)	Covarianza (x, y) / DesvT(x)*DesvT(y)	<b>0.010838066</b>

### RESULTADO SEGÚN FORMULA HOJA MICROSFOT- EXCEL 2013 COEFICIENTE DE PEARSON

#### Coeficiente de Correlación Liderazgo Democrático vs. Cumplimiento Metas 2016

Coeficiente de Pearson Microsoft Excel 2013		
	Frecuencia Liderazgo Democrático (x)	% Cumplimiento Metas 2016 (y)
Frecuencia Liderazgo Democrático (x)	1	
% Cumplimiento Metas 2016 (y)	<b>0.010838066</b>	1

**Fuente:** Test de liderazgo de Kurt Lewin aplicado al personal de vendedores y análisis de datos secundarios de cumplimiento de metas de ventas, noviembre 2016.

Esta correlación con el factor de Pearson indica que el liderazgo democrático tiene una relación positiva muy baja con las metas de productividad en las unidades de negocio de electrodomésticos de la región central de los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez, esto implica que el liderazgo ejercido por los jefes de las unidades de negocio no influye en el cumplimiento de las metas de productividad.

Los resultados se analizan según fórmula hoja Microsoft- Excel 2013 Coeficiente de Pearson, utilizándose la hoja de cálculo de dicho programa. Para el análisis e interpretación del índice de correlación, se utilizó la tabla según valor obtenido en una forma negativa (-) o positiva (+), entre los rangos de menos uno (-1) a uno (1), como se muestra en la siguiente escala de interpretación de valores del coeficiente de correlación de Pearson.

#### **Escala de interpretación de valores del coeficiente de correlación de Pearson**

<b>VALOR</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

En la siguiente tabla se muestra el resumen con el detalle del resultado de la “Un jefe debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal” del test de Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin, y porcentaje de cumplimiento de metas año 2016, de las 28 unidades de negocio para efectuar los cálculos de las medidas estadísticas, y así obtener el índice de correlación de Pearson entre ambas variables.

**Tabla No. 3**  
**Frecuencia “Un jefe debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal” del Test de Kurt Lewin (x) y % Cumplimiento Metas (y) para Cálculos de Medidas Estadísticas**

Unidad Comercializadora	Frecuencia Preg.13 Kurt Lewin (x)	% Cumplimiento Metas 2016 (y)	(x * y)	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>
T82-Palencia	0.00	0.91	0.000	0.000	0.828
T37-Villa Nueva Centro	0.40	0.93	0.372	0.160	0.865
T31-Villa Hermosa	0.50	0.76	0.380	0.250	0.578
T80-San Lucas, Sacatepéquez	0.50	0.83	0.415	0.250	0.689
T89-San Pedro, Sacatepéquez	0.50	0.89	0.445	0.250	0.792
T12-Calle Martí	0.50	1.12	0.560	0.250	1.254
T26-Mixco	0.67	0.91	0.607	0.444	0.828
T87-Villa canales	0.75	1.08	0.810	0.563	1.166
T53-Zona 18	0.80	0.96	0.768	0.640	0.922
T09-Amatitlan	0.80	0.97	0.776	0.640	0.941
T02-Trebol	0.80	1.07	0.856	0.640	1.145
T07-Pinula	0.80	1.10	0.880	0.640	1.210
T60-Boca del Monte	1.00	0.83	0.830	1.000	0.689
T108-Plaza San. Rafael	1.00	0.88	0.880	1.000	0.774
T43-Zona 5	1.00	0.90	0.900	1.000	0.810
T15-Florida	1.00	0.99	0.990	1.000	0.980
T01-Terminal	1.00	1.02	1.020	1.000	1.040
T75-Sta. Catarina Pínula	1.00	1.05	1.050	1.000	1.103
T106-Metronorte	1.00	1.06	1.060	1.000	1.124
T107-Atanasio Tzul	1.00	1.11	1.110	1.000	1.232
T103 Antigua Guatemala	1.00	1.15	1.150	1.000	1.323
T105-Pacific Center	1.00	1.17	1.170	1.000	1.369
T73-San Juan Sacatepéquez	1.00	1.17	1.170	1.000	1.369
T03-Zona1	1.00	1.19	1.190	1.000	1.416
T69-Quinta Samayoa	1.00	1.19	1.190	1.000	1.416
T76-Ciudad Quetzal	1.00	1.22	1.220	1.000	1.488
T05-Villa nueva	1.00	1.25	1.250	1.000	1.563
T41-Chinautla	1.00	1.33	1.330	1.000	1.769
<b>Total</b>	<b>23.02</b>	<b>29.04</b>	<b>24.38</b>	<b>20.73</b>	<b>30.68</b>
<b>Media</b>	<b>0.82</b>	<b>1.04</b>	<b>0.87</b>	<b>0.74</b>	<b>1.10</b>

**Fuente:** Test de liderazgo de Kurt Lewin aplicado al personal de vendedores y análisis de datos secundarios de cumplimiento de metas de ventas, noviembre 2016.

### Cálculo según fórmula hoja Microsoft- Excel 2013. Coeficiente de Pearson

Medidas de Dispersión	Formula	Resultado
Varianza (x)	$\sum x^2/n - \text{media}(x)^2$	<b>0.065</b>
Desviación Típica (x)	$\sqrt{(\text{Varianza}(x))}$	0.254017465
Varianza (y)	$\sum y^2/n - \text{media}(y)^2$	<b>0.020</b>
Desviación Típica (y)	$\sqrt{(\text{Varianza}(y))}$	0.1418716
Covarianza (x, y)	$\sum(x * y)^2/n - [\text{media}(x) * \text{media}(y)]$	0.018110544
Coeficiente Pearson (x, y)	Covarianza (x, y) / DesvT(x)*DesvT(y)	<b>0.502542106</b>

### Coeficiente de Correlación “Un jefe debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal” del test de Estilos de Liderazgo de Kurt Lewin Vs. Cumplimiento Metas 2016

Coeficiente de Pearson Microsoft Excel 2013		
	Frecuencia Preg.13 Kurt Lewin (x)	% Cumplimiento Metas 2016 (y)
Frecuencia Preg.13 Kurt Lewin (x)	1	
% Cumplimiento Metas 2016 (y)	<b>0.502542106</b>	1

La correlación del factor de Pearson de la pregunta No.13 del Test de Estilos de Liderazgo del autor Kurt Lewin “Un jefe debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal”, y las metas de productividad año 2016, tiene una relación positiva moderada de 0.5025. Esto indica que hay supervisión por parte de los jefes de las unidades de negocio, influye positivamente es una escala moderada, en el cumplimiento en las metas de ventas.

A continuación se describe el resumen detallado de los resultados de la pregunta No.17 (Opción, “d”) de la encuesta al personal de ventas, y la pregunta No.18 (Opción, “c”) de la guía de entrevista a jefes de tienda, de las 28 unidades de negocio para efectuar los cálculos de las medidas estadísticas, y así obtener el índice de correlación de Pearson entre ambas variables.

**Tabla No. 4**  
**Frecuencia Comunicador que el jefe posee vs.**  
**Colaborador que el personal cree que tiene el Jefe de Tienda**

Unidad de Negocio	17. ¿Qué habilidades considera que su jefe posee?	18. ¿Cómo jefe de tienda que habilidades considera que usted posee?	Cálculos Estadísticos		
	d) Comunicador (x)	c) Colaborador (y)	(x * y)	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>
T89-San Pedro, Sacatepéquez	0.00	0.0000	0.000	0.000	0.000
T01-Terminal	0.00	0.0000	0.000	0.000	0.000
T69-Quinta Samayoa	0.00	0.0000	0.000	0.000	0.000
T75-Sta. Catarina Pinula	0.25	0.0000	0.000	0.063	0.000
T53-Zona 18	0.25	0.2500	0.063	0.063	0.063
T60-Boca del Monte	0.25	0.2500	0.063	0.063	0.063
T43-Zona 5	0.25	0.2500	0.063	0.063	0.063
T15-Florida	0.25	0.2500	0.063	0.063	0.063
T106-Metronorte	0.25	0.2500	0.063	0.063	0.063
T107-Atanasio Tzul	0.25	0.2500	0.063	0.063	0.063
T73-San Juan Sacatepéquez	0.25	0.2500	0.063	0.063	0.063
T76-Ciudad Quetzal	0.25	0.2500	0.063	0.063	0.063
T05-Villa nueva	0.25	0.2500	0.063	0.063	0.063
T105-Pacific Center	0.25	0.3333	0.083	0.063	0.111
T82-Palencia	0.33	0.2500	0.083	0.111	0.063
T31-Villa Hermosa	0.33	0.2500	0.083	0.111	0.063
T80-San Lucas, Sacatepéquez	0.33	0.2500	0.083	0.111	0.063
T87-Villa canales	0.33	0.2500	0.083	0.111	0.063
T07-Pinula	0.33	0.2500	0.083	0.111	0.063
T37-Villa Nueva Centro	0.33	0.3333	0.111	0.111	0.111
T03-Zona1	0.33	0.3333	0.111	0.111	0.111
T12-Calle Marti	0.50	0.0000	0.000	0.250	0.000
T26-Mixco	0.50	0.0000	0.000	0.250	0.000
T108-Plaza San. Rafael	0.50	0.0000	0.000	0.250	0.000
T02-Trebol	0.50	0.2500	0.125	0.250	0.063
T103 Antigua Guatemala	0.50	0.2500	0.125	0.250	0.063
T09-Amatitlan	0.50	0.3333	0.167	0.250	0.111
T41-Chinautla	1.00	1.0000	1.000	1.000	1.000
<b>Total</b>	<b>9.08</b>	<b>6.33</b>	<b>2.70</b>	<b>3.97</b>	<b>2.44</b>
<b>Media</b>	<b>0.32</b>	<b>0.23</b>	<b>0.10</b>	<b>0.14</b>	<b>0.09</b>

Fuente: Guía de entrevista a jefes de tienda y cuestionario al personal de ventas, noviembre 2016.

### Cálculo según fórmula hoja Microsoft- Excel 2013. Coeficiente de Pearson

Medidas de Dispersión	Formula	Resultado
Varianza (x)	$\sum x^2/n - \text{media}(x)^2$	<b>0.036</b>
Desviación Típica (x)	$\sqrt{(\text{Varianza}(x))}$	0.190731785
Varianza (y)	$\sum y^2/n - \text{media}(y)^2$	<b>0.036</b>
Desviación Típica (y)	$\sqrt{(\text{Varianza}(y))}$	0.190103803
Covarianza (x, y)	$\sum(x * y)^2/n - [\text{media}(x) * \text{media}(y)]$	0.023100907
Coeficiente Pearson (x, y)	Covarianza (x, y) / DesvT(x)*DesvT(y)	<b>0.637111074</b>

### Resultado aplicando Microsoft Excel 2013 Coeficiente de Correlación ¿Qué habilidades considera que su jefe posee? Comunicador (X) Vs. ¿Cómo jefe de tienda que habilidades considera que usted posee? Colaborador (Y)

Coeficiente de Pearson Microsoft Excel 2013		
	¿Qué habilidades considera que su jefe posee? d. Comunicador(x)	¿Cómo jefe de tienda que habilidades considera que usted posee? c. Colaborador(y)
¿Qué habilidades considera que su jefe posee? Comunicador (x)	<b>1</b>	
¿Cómo jefe de tienda que habilidades considera que usted posee? Colaborador (y)	<b>0.637111074</b>	<b>1</b>

La correlación del factor de Pearson de la pregunta No.17 “¿Qué habilidades considera que su jefe posee?” del cuestionario realizado al personal de ventas, obtuvo mayor ponderación la opción “d” (comunicador) y en la pregunta No.18 “¿Cómo jefe de tienda que habilidades considera que usted posee?” de la guía de entrevista realizada a los jefes de tienda de las unidades de negocio se obtuvo mayor ponderación en la opción “c” (colaborador). El resultado del índice de correlación según la escala es positivo moderado con un valor de 0.6371, indica que existe colaboración y comunicación entre los jefes de tienda de las unidades de negocio y los ejecutivos de ventas en las actividades que se desarrollan para el logro de los objetivos establecidos.

## Conclusiones

1. El estilo de liderazgo que se ejerce por los jefes en las unidades de negocio no influye en el cumplimiento de las metas de productividad, dado que en las unidades donde se identificó mayor cumplimiento en los alcances de metas, no es por algún estilo de liderazgo en particular.
2. Se concluye que el estilo de liderazgo democrático predomina en los jefes de unidades comercializadoras de la región central, de los departamentos de Guatemala y Sacatepéquez, donde existe una comunicación efectiva para la toma de decisiones probables y acciones que se promueve por parte del jefe a sus subordinados.
3. La competencia que se ejerce por los jefes de tienda es ser motivador, esta influye en el personal ejecutivo de ventas aumentando las capacidades, actitudes y conocimientos sobre la relación que se desarrolla constantemente con los jefes.
4. Se reconoce entre las habilidades de comunicador como la de mayor reconocimiento para los jefes de unidades de negocio, esto indica que la comunicación permite transmitir, comprender y recibir instrucciones por parte de los jefes de unidades de negocio, la cual tiene vinculación directa con la motivación.
5. Los ejecutivos de ventas reconocen que la reducción de comisiones les afecta en sus ingresos económicos al no cumplirse las metas establecidas. Y además repercute en su record personal las llamadas de atención por el jefe de la unidad de negocio.

## Recomendaciones

1. En el programa de capacitación anual incluir cursos, seminarios, talleres que contribuyan al desarrollo de nuevos líderes, enfocado hacia los estilos de liderazgos más efectivos para las unidades de negocio de electrodomésticos.
2. Dar seguimiento anual al estudio del estilo de liderazgo que se ejerce en las unidades de negocio para disminuir el 11% del liderazgo no definido. Además evaluar las habilidades y competencias ejercidas por el estilo que ejercen los jefes de unidades de negocio sobre su personal.
3. Que las unidades de negocio de electrodomésticos fortalezcan y den seguimiento al liderazgo democrático a través de programas de comunicación y motivación; con ello se resolverán los desacuerdos en problemas relevantes que surjan con el personal ejecutivo de ventas que afecten el cumplimiento de las metas.
4. Desarrollar un programa sostenible de motivación a través de un incentivo económico por equipo de trabajo en cada unidad de negocio, para recompensar el trabajo global del grupo en función de las metas de ventas alcanzadas.
5. Seguimiento de los resultados por el jefe de las unidades de negocio con base a los métodos y procedimientos que emplean sus colaboradores para dar cumplimiento con las metas de productividad establecidas.

## Bibliografía

Alarcón, María. (2011). El Clima Organizacional de una empresa comercial de la Zona Centro de Tamaulipas. México.

Alles, Martha. (2016). Selección por competencias. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica.

Argos, Javier. y Ezquerro, Pilar. (2014). Liderazgo y Educación. España. Editorial de la Universidad de Cantabria.

Bain, David. (2003). La Productividad. Colombia: Mc Graw Hill.

Bolaños, Reyes. (2013). Liderazgo en mandos medios y desempeño laboral. Guatemala.

Castro, Adela. (2015). Manual Práctico de Comunicación Organizacional. Colombia, Editorial Verbum.

Chiavenato, Idalberto. (2014). Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill.

Cruelles, José. (2012). Productividad e Incentivos. Barcelona: Marcombo.

Dessler, Gary., & Varela, Ricardo. (2011). Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. México: Pearson Educación.

Fernández, Esteban. (2010). Administración de empresas un enfoque interdisciplinar. Paraninfo, Madrid.

Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015) "Productividad" en Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México.

García Criollo, Roberto. (2005). Estudio del trabajo, Ingeniería de métodos y mediación del trabajo. México: Mc Graw Hill.

Gil, Francisco. (2011). Nuevas Formas de liderazgo en equipos de trabajo. España.

Goleman, Daniel. (2013) Liderazgo el poder de la inteligencia emocional. España.

Hernández, Beliza. (2016). Relación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en los mandos medios de la distribuidora de centro de occidente, S.A. Guatemala.

Koontz Harold., Wehrich. Heinz. (2012). Admisnitración una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill.

Lacalle, G. (2010). El Capital Humano y Las Relaciones Laborales en La Empresa. España.

Noj, Liliana. (2015). La efectividad de un programa de motivación a los vendedores para incrementar las ventas del almacén de electrodomésticos de Mazatenango, Suchitepéquez. Guatemala.

Ochoa, Marcos.y Ortiz, Kenia. (2011). Análisis para mejorar la productividad del talento humano en la empresa de electrodomésticos Marcimex S.A. de la ciudad de Milagro. Ecuador.

Paíz, Nadya. (2011). Relación existente entre los Estilos de Liderazgo practicados por los Jefes de Grupo de una Empresa y el Desempeño Laboral de los mismos. Guatemala.

Pinto Villatoro, Roberto. (2000). Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. México: McGraw Hill.

Rejas, Liliana. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia. Venezuela.

Robbins, P. y Coulter, Mary, (2010). Administración. México: Pearson.

Roger, S. (2002). Administración de Operaciones. México: Mc Graw Hill.

Rodríguez, Juan. (2011). El Modelo de Gestión de Recursos Humanos. España.

Solano, Alejandro. (2006). Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción. España.

Solares, E. (2007). Factores que aumentan la productividad . Revista Industria.

Vela, Leslie. (2013). Abraham H. Maslow. Motivación y Personalidad. Revista Psicólogos.

# **ANEXOS**

**ANEXO No. 1 EL TEST DE “ESTILOS DE LIDERAZGO” DE KURT LEWIN**



**TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)**



Lea los siguientes enunciados. Marque la **A** si está de acuerdo, y la **D** si está en desacuerdo .

No.	Descripción	Respuesta	
		A	D
1	Un jefe que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina.	A	D
2	Los colaboradores obedecen mejor al jefe amistoso.	A	D
3	Un jefe debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.	A	D
4	Un jefe debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.	A	D
5	Un jefe no debe involucrarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus colaboradores.	A	D
6	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la organización.	A	D
7	Cuando un colaborador no está de acuerdo con la solución que su jefe da aun problema, lo mejor es pedir al colaborador que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.	A	D
8	Un jefe debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte.	A	D
9	En el equipo de trabajo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.	A	D
10	Si dos colaboradores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el jefe es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.	A	D
11	Los colaboradores que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.	A	D
12	Cuando se discuten asuntos importantes, el jefe no debe permitir al colaborador que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.	A	D
13	Un jefe debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.	A	D
14	Si dos colaboradores están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el jefe debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.	A	D
15	Un colaborador debe lealtad en primer lugar a su jefe inmediato.	A	D
16	Los mismos colaboradores deben procurar adecuada información para su autocontrol.	A	D
17	El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplean sus colaboradores.	A	D



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
 HUMANOS



**GUÍA DE ENTREVISTA A JEFE DE TIENDA**

**RESPETABLE JEFE DE TIENDA**

El objetivo de la siguiente entrevista es obtener información que refleje la relación de estilos de liderazgo del personal de jefatura con la productividad laboral del personal de ventas de las unidades comercializadoras de electrodomésticos. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

**Años de Laborar en la Empresa:**----- **Municipio:** -----

1. ¿Cada cuánto tiene reuniones de trabajo con sus colaboradores?

a. Diario	b. Semanal	c. Mensual	d. Nunca
-----------	------------	------------	----------

2. ¿Cuál es el medio de comunicación que utiliza con su equipo de trabajo?

a. Correo electrónico	b. Mensaje de texto	c. Plática personal	d. Memorandum interno
-----------------------	---------------------	---------------------	-----------------------

3. ¿Cómo soluciona inquietudes o problemas de trabajo con sus colaboradores?

a. Forma individual	b. Forma grupal
---------------------	-----------------

4. ¿Cómo motiva usted a sus colaboradores para que trabajen horas extras?

a. Compensación económica ¿Cuál?	b. Día de descanso ¿Cuáles?	c. Horas de descanso de la jornada laboral ¿Cuántas?
-------------------------------------	--------------------------------	---

5. ¿Comunica las metas de ventas a alcanzar?

a. Sí	b. No
-------	-------

6. ¿Qué incentivos no monetarios implementa para aumentar la motivación con sus vendedores?

a.Reconocimiento del empleado del mes	b.Recibe un día de descanso extra	c.Carta de Reconocimiento	d.Otro, indique cuál.
---------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------	-----------------------

7. ¿Qué clase de retroalimentación da usted a sus vendedores?

a. Se cumplieron las metas de ventas	b. Quejas de los clientes	c. Proceso de autorización de créditos	d. Otro, indique cuál.
--------------------------------------	---------------------------	--	------------------------

8. ¿Cuáles son los errores más frecuentes que cometen los vendedores?

a. Información incompleta del producto	b. Falta de requerimiento de papelería el cliente para adquirir un crédito	c. Mala atención al cliente	d. Otro, indique cuál.
--	--	-----------------------------	------------------------

9. ¿Con qué frecuencia pregunta a su equipo de trabajo si necesita apoyo en alguna área específica?

a. Diario	b. Semanal.	c. Mensual	d. Nunca
-----------	-------------	------------	----------

10. ¿Con qué frecuencia capacita en diferentes temas a sus colaboradores?

a. Diario	b. Semanal	c. Mensual	d. Nunca
-----------	------------	------------	----------

11. ¿Qué temas toma en cuenta para realizar capacitaciones a sus colaboradores?

a. Bajo nivel de ventas	b. Nuevos productos de electrodomésticos	c. Nuevos formatos de cobros o créditos implementados por el sistema de informática	d. Otro, indique cuál?
-------------------------	--	---	------------------------

12. ¿Cómo informa a sus colaboradores de los nuevos cambios tecnológicos de los programas administrativo - financiero que implementa la organización?

a.Escrito	b.Verbal	c.Individual	d.Grupal
-----------	----------	--------------	----------

13. ¿De qué manera le es útil la implementación de las innovaciones tecnológicas en su trabajo

a. Realizan más ventas	b. Atienden con mayor rapidez los pedidos	c. Solucionan rápido las consultas de los clientes	d. Otro, ¿indique cuál?
------------------------	---	--	-------------------------

14. ¿Qué consecuencias tiene para los colaboradores no cumplir las metas de ventas?

a. Reducción de comisiones	b. Llamadas de atención individual	c. Llamadas de atención grupal	d. Otro, indique cuál?
----------------------------	------------------------------------	--------------------------------	------------------------

15. ¿Con que frecuencia supervisa el trabajo a sus colaboradores?

a. Diario	b. Semanal	c. Mensual	d. Nunca
-----------	------------	------------	----------

16. ¿Cómo dirige usted como jefe de tienda, las instrucciones a sus colaboradores?

a. Dirige las instrucciones detalladas a realizar y estas deben cumplirlas sus colaboradores.	b. Las instrucciones son compartidas con sus colaboradores y acepta propuestas para realizarlas.	c. Las instrucciones para sus colaboradores son de forma opcional para que las cumplan.
---	--	---

17. ¿Cómo jefe de tienda, que competencias considera que usted posee?

a. Asertivo
b. Proactivo
c. Empático
d. Motivador
e. Otro, indique cuál?

18. ¿Cómo jefe de tienda que habilidades considera que usted posee?

a. Positivo
b. Flexible
c. Colaborador
d. Comunicador
e. Otro, indique cuál?

19. ¿Qué condiciones de trabajo considera que se dan para sus colaboradores?

a. Sistema de Seguridad personal	b. Salud	c. Otro, ¿indique cuál?
----------------------------------	----------	-------------------------



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
 HUMANOS



**CUESTIONARIO AL PERSONAL DE VENTAS**

**RESPETABLE EJECUTIVO DE VENTAS**

El objetivo de la siguiente encuesta es obtener información que refleje la relación de estilos de liderazgo del personal de jefatura con la productividad laboral del personal de ventas de las unidades comercializadoras de electrodomésticos. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente cada enunciado que se encuentra a continuación, luego marque con una "X" aquella que considere sea la adecuada en su situación.

**Sexo:**

MASCULINO	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------

FEMENINO	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------

**Años de Laborar en la Empresa:**----- **Ubicación de Unidad de Negocio:** -----

1. ¿Cada cuánto tiene reuniones de trabajo con su jefe?

a.Diario	b.Semanal	c.Mensual	d.Nunca
----------	-----------	-----------	---------

2. ¿Cuál es el medio de comunicación que utiliza su jefe con su equipo de vendedores?

a.Correo electrónico	b.Mensaje de texto	c.Pláticas personales	d.Memorandum interno
----------------------	--------------------	-----------------------	----------------------

3. ¿Cómo le soluciona su jefe sus inquietudes o problemas de trabajo?

a.Forma individual	b.Forma grupal
--------------------	----------------

4. ¿Cómo le motiva su jefe para que trabajen horas extras?

a.Compensación económica ¿Cuál?	b.Día de descanso ¿Cuáles?	c.Horas de descanso de la jornada laboral ¿Cuántas?
------------------------------------	-------------------------------	--

5. **¿Le comunica su jefe con claridad las metas de trabajo a alcanzar?**

a.Sí	b.No
------	------

6. ¿Qué clase de retroalimentación le realiza acerca de su trabajo?

a. Se cumplieron las metas de ventas	b. Quejas de los clientes	c. Proceso de autorización de créditos	d. Otro, indique cuál?
--------------------------------------	---------------------------	--	------------------------

7. ¿Cuáles son los errores más frecuentes que usted comete o puede cometer al realizar su trabajo?

a. Información incompleta del producto	b. Falta de requerimiento de papelería el cliente para adquirir un crédito	c. Mala atención al cliente	d. Otro, indique cuál?
--	--	-----------------------------	------------------------

8. ¿Cómo le motiva su jefe el logro de ventas alcanzadas?

a. Escrito	b. Verbal	c. Individual	d. Grupal
------------	-----------	---------------	-----------

9. ¿Con qué frecuencia recibe usted capacitaciones en diferentes temas?

a. Diario	b. Semanal	c. Mensual	d. Nunca
-----------	------------	------------	----------

10. ¿Qué temas toma en cuenta su jefe para realizar capacitaciones al equipo de trabajo?

a. Bajo nivel de ventas	b. Nuevos productos de electrodomésticos	c. Nuevos formatos de cobros o créditos implementados por el sistema de informática	d. Otro, indique cuál?
-------------------------	--	---	------------------------

11. ¿Cómo le informa su jefe de los nuevos cambios tecnológicos de los programas administrativo - financiero que implementa la organización?

a. Escrito	b. Verbal	c. Individual	d. Grupal
------------	-----------	---------------	-----------

12. ¿Qué consecuencias tiene para usted no cumplir con las metas de ventas?

a. Reducción de comisiones	b. Afecta al grupo de vendedores, porque se llama la atención.	d. Otro, indique cuál?
----------------------------	--	------------------------

13. ¿Con qué frecuencia su jefe le supervisa sus funciones de trabajo?

a. Diario	b. Semanal	c. Mensual	d. Nunca
-----------	------------	------------	----------

**14. ¿Con qué frecuencia pregunta su jefe al equipo de trabajo si necesita apoyo en alguna área específica?**

a.Diario	b.Semanal.	c.Mensual	d.Nunca
----------	------------	-----------	---------

**15. ¿Su jefe cómo dirige las instrucciones hacia sus colaboradores?**

a.Dirige las instrucciones detalladas a realizar y estas deben cumplirlas sus colaboradores.	b.Las instrucciones son compartidas con sus colaboradores y acepta propuestas para realizarlas.	c.Las instrucciones para sus colaboradores son de forma opcional para que las cumplan.
--	---	--

**16. ¿Qué competencias considera que su jefe posee?**

a.Eficiente
b. Iniciativa
c.Respeto o comprende los motivos de las conductas de los demás.
d.Motivador
e.Otro, indique cuál?

**17. ¿Qué habilidades considera que su jefe posee?**

a.Positivo
b.Flexible
c.Colaborador
d.Comunicador
e.Otro, indique cuál?

**18. ¿Qué condiciones de trabajo se le dan como colaborador?**

a.Sistema de Seguridad personal	b.Salud	c. Otro, ¿indique cuál?
---------------------------------	---------	-------------------------

**19. ¿De qué manera le es útil la implementación de las innovaciones tecnológicas en su trabajo?**

a.Realiza más ventas	b.Atiende con mayor rapidez los pedidos	c.Soluciona rápido las consulta de los clientes	d.Otro, ¿indique cuál?
----------------------	---	---	------------------------