



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO

### DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



#### TESIS

**PROMOVIENDO EL EMPODERAMIENTO GERENCIAL: UN ENFOQUE DE  
INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN ESTUDIANTES DE PRÁCTICAS  
PREPROFESIONALES EN CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO, 2023**

**PRESENTADA POR:**

**ALBERTO CATACHURA VILCA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2024**



## ALBERTO CATACHURA VILCA

### PROMOVIENDO EL EMPODERAMIENTO GERENCIAL: UN ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN ESTUDIANTES DE...

 3.- ADMINISTRACIÓN

 DOCTORADOS

 Universidad Nacional del Altiplano

#### Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::8254:412566448

142 Páginas

Fecha de entrega

4 dic 2024, 11:02 a.m. GMT-5

31,609 Palabras

Fecha de descarga

4 dic 2024, 11:11 a.m. GMT-5

183,120 Caracteres

Nombre de archivo

PROMOVIENDO EL EMPODERAMIENTO GERENCIAL UN ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN E....docx

Tamaño de archivo

2.3 MB





## 9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 12 palabras)

### Fuentes principales

- 7% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 6% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

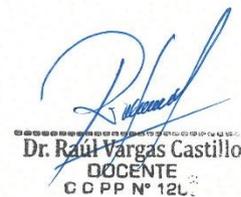
### Marcas de integridad

#### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.





**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**PROMOVIENDO EL EMPODERAMIENTO GERENCIAL: UN ENFOQUE DE  
INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN ESTUDIANTES DE PRÁCTICAS  
PREPROFESIONALES EN CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO, 2023**



**PRESENTADA POR:**

**ALBERTO CATACHURA VILCA**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

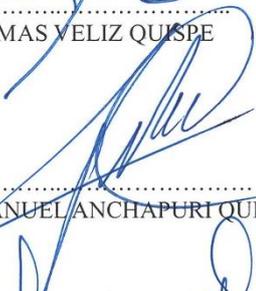
**DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE

  
.....  
D.Sc. TOMAS VELIZ QUISPE

PRIMER MIEMBRO

  
.....  
D.Sc. MANUEL ANCHAPURI QUISPE

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
Dra. ZORAIMA JULIETA LAURA CASTILLO

ASESOR DE TESIS

  
.....  
Dr. RAUL VARGAS CASTILLO

Puno, 26 de Junio de 2024.

**ÁREA:** Administración de recursos humanos

**TEMA:** Promoviendo el empoderamiento gerencial: un enfoque de investigación-acción en estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales de la universidad nacional del altiplano, 2023

**LÍNEA:** Administración y Marketing



## DEDICATORIA

A Dios por darme vida, salud, sabiduría y la fuerza necesaria para la realización de mis proyectos. A mi esposa Nélide Quispe Tapia porque solo gracias a su inagotable amor y apoyo fue posible realizar este trabajo

*Alberto Catachura Vilca*



## AGRADECIMIENTOS

A las autoridades, docentes de la Facultad De Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Nacional Del Altiplano – Puno.

A mis asesores de tesis: Dr. Alcides Palacios Sánchez, y Dr. Raúl Vargas Castillo por haber compartido sus conocimientos a lo largo del desarrollo de la tesis.

A los estudiantes de la Escuela Profesional de Turismo, administración, economía y contabilidad por su apoyo y colaboración en el desarrollo del trabajo de investigación.

A mi colegas y estudiantes de la Escuela Profesional de Turismo de la Universidad Nacional del Altiplano.

*Alberto Catachura Vilca*



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
ACRÓNIMOS	ix
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>REVISIÓN DE LITERATURA</b>	
1.1 Marco teórico	5
1.1.1 El empoderamiento gerencial	5
1.1.2 Importancia del empoderamiento gerencial	7
1.1.3 Dimensiones del empoderamiento gerencial	7
1.1.4 Características del empoderamiento gerencial	12
1.1.5 Tipología del empoderamiento gerencial	13
1.2 Antecedentes	14
1.2.1 Internacionales	14
1.2.2 Nacionales	17
1.2.3 Locales	19
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
2.1 Identificación del problema	21
2.2 Enunciados del problema	21
2.2.1 Problema general	22
2.2.2 Problemas específicos	22
2.3 Justificación	22
2.4 Objetivos	22
2.4.1 Objetivo general	22
	iii



2.4.2	Objetivos específicos	23
2.5	Hipótesis	23
2.5.1	Hipótesis general	23
2.5.2	Hipótesis específicas	23

### **CAPÍTULO III**

#### **MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1	Lugar de estudio	24
3.2	Población	24
3.3	Muestra	25
3.4	Método de investigación	26
3.4.1	Enfoque de investigación	26
3.4.2	Alcance de investigación	26
3.4.3	Diseño de investigación	26
3.5	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	27
3.5.1	Objetivo específico 1: Describir el nivel de habilidades de liderazgo de los estudiantes de prácticas preprofesionales que participan en el programa de empoderamiento gerencial	27
3.5.2	Objetivo específico 2: Identificar las características de la capacidad de toma de decisiones de los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial	27
3.5.3	Objetivo específico 3: Caracterizar la autoeficacia percibida en relación a las competencias directivas en los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial	27

### **CAPÍTULO IV**

#### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	Resultados	31
4.1.1	Describir el nivel de habilidades de liderazgo de los estudiantes de prácticas preprofesionales que participan en el programa de empoderamiento gerencial	31
4.1.2	Identificar las características de la capacidad de toma de decisiones de los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial	37



4.1.3	Caracterizar la autoeficacia percibida en relación a las competencias directivas en los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial	42
4.2	Discusión	54
4.2.1	Habilidades de liderazgo	54
4.2.2	Capacidad de toma de decisiones	55
4.2.3	Autoeficacia en competencias directivas	55
4.2.4	Correlaciones y evaluación de hipótesis	55
4.2.5	Implicaciones y recomendaciones	56
	CONCLUSIONES	57
	RECOMENDACIONES	58
	BIBLIOGRAFÍA	59
	ANEXOS	64



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Estudiantes de ciencias empresariales que cursan las prácticas preprofesionales en la Universidad Nacional del Altiplano, 2023	24
2. Análisis descriptivo de Habilidades de Liderazgo en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales de la Universidad Nacional del Altiplano, 2023	31
3. Habilidades de liderazgo en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales (Agrupado)	33
4. Análisis descriptivo del Impacto del Programa de Empoderamiento en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales de la Universidad Nacional del Altiplano, 2023	34
5. Impacto del Programa de Empoderamiento en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales (Agrupado)	35
6. Análisis descriptivo de la capacidad de toma de decisiones de los estudiantes	37
7. Capacidad de toma de decisiones en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales (agrupado)	39
8. Análisis descriptivo de la autoeficacia percibida en relación a las competencias directivas en los estudiantes	42
9. Autoeficacia en competencias directivas en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales (agrupado)	44
10. Conclusión general y contrastación de la hipótesis general	46
11. Categoría y codificación sobre empoderamiento gerencial	48
12. Análisis del discurso después de los talleres de liderazgo, motivación y reconocimiento	51



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Orientación en las clases	119
2. Charla presencial	119
3. Aplicando las encuestas	120
4. Aplicando las encuestas	120
5. Entrevista	121
6. Entrevista	121
7. Entrevista	122
8. Entrevista	122
9. Entrevista	123
10. Entrevista	123
11. Entrevista	124
12. Entrevista	124
13. Planificando con el ponente	125
14. Focus group	125
15. Focus group	126
16. Encuesta	126



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Matriz de consistencia	64
2. Planes de acción	65
3. Instrumento de la investigación	73
4. Guía de entrevista para percepciones de empoderamiento gerencial	75
5. Entrevistas semi estructuradas aplicadas a los estudiantes de prácticas pre profesionales antes del plan de acción	77
6. Entrevista post-talleres (después del plan de acción)	99
7. Panel fotográfico de las evidencias	119
8. Matriz de consistencia	126
9. Declaración jurada de autenticidad de tesis	127
10. Autorización de depósito de tesis en el Repositorio Institucional	128



## ACRÓNIMOS

CMAC	:	Caja Municipal de Ahorro y Crédito
COVID	:	Coronavirus Disease
CWEQ	:	Conditions for Work Effectiveness Questionnaire
EIRL	:	Empresa Individual de Responsabilidad Limitada
GHL	:	Gestión Humana y Liderazgo
IBM	:	International Business Machines
INEI	:	Instituto Nacional de Estadística e Informática
RENIEC	:	Registro Nacional de Identificación y Estado Civil
SPSS	:	Statistical Package for the Social Sciences
PNUD	:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNA	:	Universidad Nacional del Altiplano
UNESCO	:	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura



## RESUMEN

El estudio, realizado en la Universidad Nacional del Altiplano, examina el desafío del empoderamiento gerencial insuficiente entre estudiantes de prácticas preprofesionales en Ciencias Empresariales, un problema crítico dado su impacto en la preparación para roles de liderazgo en entornos laborales complejos. El objetivo principal fue evaluar el efecto de un programa de empoderamiento gerencial en el desarrollo de competencias directivas, incluyendo liderazgo, toma de decisiones y autoeficacia. Para ello, se adoptó una metodología mixta basada en un diseño de investigación-acción, trabajando con 241 estudiantes mediante encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas. Los resultados evidenciaron fortalezas en competencias de comunicación y motivación (medias de 3,98 y 3,94, respectivamente), pero debilidades significativas en delegación y adaptabilidad (medias de 2,51 y 2,17). El programa fue mayormente percibido como inefectivo, con un 80,5 % de los estudiantes en desacuerdo o totalmente en desacuerdo sobre su impacto. En cuanto a la toma de decisiones, el 49,4 % de los estudiantes reportó percepciones positivas, aunque un 43,2 % permaneció neutral. La autoeficacia en competencias directivas fue positiva para el 52,7 %, pero con áreas críticas como el análisis financiero y el liderazgo en procesos de cambio. Las conclusiones subrayan la necesidad de rediseñar el programa para abordar sus limitaciones, incorporando un enfoque integral que potencie tanto las competencias existentes como aquellas en las que se detectaron deficiencias. Este enfoque es esencial para preparar a los estudiantes frente a los retos gerenciales en el ámbito empresarial contemporáneo.

**Palabras clave:** Delegación, empoderamiento gerencial, liderazgo, prácticas preprofesionales, transparencia.

## ABSTRACT

This study, conducted at the National University of the Altiplano, addresses the challenge of insufficient managerial empowerment among pre-professional internship students in business sciences, aiming to enhance their leadership and management skills. Using a mixed-methods action-research approach, the study involved 241 students and employed structured surveys and semi-structured interviews to assess and improve leadership competencies. The results revealed notable patterns: high proficiency in communication and motivation (means of 3.98 and 3.94, respectively), but significant weaknesses in delegation and adaptability (means of 2.51 and 2.17). The empowerment program was largely perceived as ineffective, with 80.5% of students expressing disagreement or strong disagreement regarding its effectiveness. In terms of decision-making capacity, 49.4% of students reported a positive perception, while 43.2% remained neutral. Self-efficacy in managerial competencies was positively perceived by 52.7% of the students, though critical gaps were identified in areas such as financial analysis and leadership in change processes. The findings highlight the need to review and improve the design and implementation of the managerial empowerment program to enhance its effectiveness. These results underscore the importance of practical and holistic interventions to effectively empower future leaders in the business field, emphasizing the need for a comprehensive approach that addresses both strengths and weaknesses to better prepare students for managerial challenges in real-world environments.

**Keywords:** Delegation, leadership, managerial empowerment, pre-professional internships, transparency.

V°B°

Firmado digitalmente por FERRO  
GONZALES Polan Franbat FAU  
20145498170 hard  
Motivo: Doy V° B°  
Fecha: 03.12.2024 21:14:07 -05:00

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio, llevado a cabo en la Universidad Nacional del Altiplano, aborda una problemática crucial en el ámbito de la educación empresarial: El empoderamiento gerencial insuficiente en estudiantes de prácticas preprofesionales de ciencias empresariales. Esta investigación surge de la necesidad de entender y fortalecer las capacidades de liderazgo y gestión en futuros profesionales, asegurando que estén adecuadamente equipados para enfrentar los desafíos gerenciales en entornos laborales reales.

El problema central de esta investigación se centra en el empoderamiento gerencial insuficiente entre los estudiantes de ciencias empresariales en prácticas preprofesionales. Esta deficiencia se refleja en la falta de habilidades clave como la transparencia, la delegación efectiva y la motivación, lo cual podría impactar negativamente en su desempeño futuro como líderes y gerentes.

Dado este contexto, surge la necesidad de explorar y abordar estos desafíos para mejorar la preparación de los estudiantes. El objetivo principal de la investigación fue promover el empoderamiento gerencial entre los estudiantes mencionados, con el fin de fortalecer sus habilidades en liderazgo y gestión. Este objetivo se desglosa en objetivos específicos que buscan diagnosticar la percepción actual del empoderamiento gerencial, identificar problemas relacionados, implementar un plan de acción y evaluar el impacto de estas acciones. La metodología adoptada en esta investigación es de carácter mixto, siguiendo un enfoque propositivo de investigación-acción. Se seleccionó una población de 251 estudiantes de los últimos semestres de ciencias empresariales, y se conformó un grupo focal de diez estudiantes para obtener una comprensión más profunda. Las herramientas metodológicas incluyeron encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas, aplicadas antes y después de la implementación de acciones específicas para medir el impacto de estas.

En el Capítulo I, se establece el marco teórico de la investigación, explorando el concepto de empoderamiento gerencial y sus dimensiones: transparencia, delegación y motivación. Se revisan diferentes enfoques y teorías que han abordado estos temas, proporcionando un contexto teórico robusto para el estudio.



En el Capítulo II, se presenta una descripción detallada del problema de investigación, incluyendo el enunciado general y los enunciados específicos. Se justifica la importancia del estudio y se detallan los objetivos a alcanzar. Este capítulo es fundamental para entender la relevancia del estudio y su alcance.

En el Capítulo III, se detalla la metodología utilizada en el estudio, incluyendo la descripción de la población, la técnica e instrumentos de investigación y el procesamiento de datos. Este capítulo ofrece una comprensión clara de cómo se llevó a cabo la investigación y la manera en que se recopilaron y analizaron los datos.

En el Capítulo IV, se presenta los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, y discute estos hallazgos en el contexto del marco teórico establecido. Se analiza el impacto de las acciones implementadas en las percepciones y habilidades de empoderamiento gerencial de los estudiantes, proporcionando una evaluación crítica de la efectividad de las intervenciones realizadas.

En conclusión, esta investigación representa un esfuerzo significativo para abordar un desafío clave en la formación de futuros profesionales en ciencias empresariales. A través de un enfoque metodológico mixto y práctico, el estudio busca no solo entender las deficiencias en el empoderamiento gerencial entre los estudiantes, sino también implementar y evaluar estrategias efectivas para su mejora, contribuyendo así de manera significativa a su preparación para los desafíos gerenciales en el mundo real.

## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1 Marco teórico

##### 1.1.1 El empoderamiento gerencial

Es el grado en que los líderes gerenciales comparten información, poder y responsabilidad con los colaboradores y los motivan a asumir un mayor control y autonomía en el trabajo (Conger y Kanungo, 1988).

Fonseca y Martínez (2022) sugieren que los primeros enfoques sociales y estructurales organizativos que sustentan el empoderamiento gerencial, lo consideraron, en un inicio, como un conjunto de elementos, políticas organizacionales y prácticas destinadas a descentralizar el poder y la autoridad en toda la organización. También lo definieron como una idea global, operativa y positiva relacionada con el poder, en un contexto dominado por conceptos psicológicos. Estos enfoques permitieron que los empleados de niveles inferiores de la organización tomaran acciones apropiadas y autónomas basadas en sus habilidades laborales. Además, estos enfoques introdujeron una perspectiva psicológica sobre el empoderamiento. Sostenían que la implementación de prácticas organizacionales empoderadoras resulta en una mayor iniciativa y motivación por parte de los empleados, siempre y cuando dichas prácticas transmitan señales informativas que mejoren las expectativas de esfuerzo y rendimiento de los empleados.

Para Mejías (2022) el empoderamiento gerencial es una herramienta de fortalecimiento del liderazgo en la gestión de cualquier organización. Se presenta como un recurso que impulsa el logro de objetivos organizacionales, promueve la implicación de los colaboradores y ayuda a replantear la perspectiva y dirección del desarrollo individual.

Del mismo modo, para Wilson (2004) el empoderamiento gerencial es una herramienta centrada en el factor humano, emerge como una opción que impulsa un rendimiento óptimo en la gestión y fomenta la participación de los empleados. Se define como un proceso iniciado por los gerentes, quienes captan las ideas y

aspiraciones de todos los empleados de la organización, permitiéndoles desarrollar plenamente sus talentos y habilidades para alcanzar sus propias metas laborales y de crecimiento profesional.

Menciona Palacios-Molina (2018) que esta herramienta es una nueva forma de gestionar el talento humano, delegando autoridad y responsabilidad trayendo beneficios tales como: incremento de la creatividad, aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente, además contribuye a impulsar el liderazgo participativo y el trabajo en equipo. La dinámica de la esta estrategia consiste en la premisa de que aquellos que están directamente involucrados en un puesto de trabajo son los más adecuados para tomar decisiones al respecto, ya que son quienes poseen el conocimiento y las habilidades necesarias. La participación de todos los trabajadores en el proceso de mejora continua permitirá que cualquier institución alcance el éxito.

Por su parte, Suárez-Vélez (2017) expresa la necesidad actual de gerentes de talento que sean capaces de liderar sin temor a los resultados, empleando las herramientas y estrategias gerenciales disponibles para desarrollar competencias efectivas en el equipo. Resalta entonces la importancia del empoderamiento como una estrategia que busca sensibilizar y capacitar a los colaboradores o clientes internos en este proceso. Esto se debe a que el factor determinante para la posición de la empresa a largo plazo es la opinión que se obtenga o se evidencie sobre el producto o servicio que reciben.

Según Montesinos (2020) el empoderamiento es un proceso que busca optimizar el aprovechamiento de las capacidades diversas de los recursos humanos. Esto se logra cuando la gerencia proporciona a los empleados la información, el conocimiento y los recursos necesarios para realizar sus tareas asignadas, permitiéndoles ejecutarlas de manera adecuada para alcanzar los resultados deseados.

En ese sentido, el empoderamiento gerencial es entendido como el fortalecimiento las relaciones entre compañeros el cual incluye fomentar el diálogo, establecer acuerdos mutuos, mejorar las habilidades del personal, continua capacitación, innovación y compromiso con los cambios necesarios para mejorar de la productividad en la institución (Peñuela et al., 2020).

### **1.1.2 Importancia del empoderamiento gerencial**

La importancia del empoderamiento gerencial en un contexto educativo radica principalmente en la necesidad de descentralizar la toma de decisiones, permitiendo que actores de la dinámica asuman responsabilidades, promoviendo así una comunicación más fluida y una cultura de confianza en la institución. Por lo tanto, la unidad empoderada desempeña un papel crucial al capacitar y proporcionar información, mientras que el empoderamiento puede fomentar un personal más calificado y una mayor creatividad en la gestión de conocimientos y resolución de problemas, lo que representa una moderna y efectiva gestión (Chiavola et al., 2008).

Como un proceso gerencial, se rige como una estrategia esencial al ofrecer la capacidad de adaptarse a un entorno en constante cambio y enfocarse en el valor del conocimiento y las habilidades individuales, por lo tanto, facilitar esta estrategia fomenta la creatividad y la toma de decisiones, liberando el potencial de cada individuo, desafiando estructuras jerárquicas y promoviendo una cultura de compartir poder y responsabilidad, culminando con el refuerzo de la capacidad de aprovechar al máximo el entusiasmo y logro de objetivos (Carrasquel-Lira, 2013).

Como un método estratégico, el empoderamiento revela su importancia en la espiritualidad organizacional y sentir dentro del organización deficiencias los cuales están debidamente relacionadas con las condiciones laborales, la efectividad organizacional y la unión entre los empleados, los que realza su importancia para abordar carencias identificadas. Por lo tanto, el empoderamiento es esencial para mejorar la participación y el bienestar de los empleados en la organización (Duin, 2022).

### **1.1.3 Dimensiones del empoderamiento gerencial**

#### **A. Transparencia**

Mencionan Arredondo et al. (2014) que la transparencia en el entorno organizacional implica que la empresa esté dispuesta a proporcionar información sobre su situación actual, las decisiones tomadas y quiénes las toman. Este aspecto resulta fundamental para

generar confianza, ya que la empresa debe responder a las demandas de información sobre su gestión. La transparencia evita la limitación de la racionalidad en el ámbito empresarial. Al hacer la información accesible a inversores y accionistas, les permite tomar decisiones de manera informada y adecuada.

La transparencia implica que las organizaciones, ya sean públicas o privadas, se manejen según estándares éticos. Esto implica que los criterios utilizados para tomar decisiones se presenten de manera clara a las personas con derecho a conocerlos. Además de la rendición de cuentas, la transparencia implica la garantía de acceso, apertura y visibilidad de la información, lo que facilita prácticas de certidumbre tanto dentro como fuera de la organización. La disposición de informar puede surgir por iniciativa propia o en respuesta a las solicitudes de los grupos de interés, tanto internos como externos.

A rasgos generales la transparencia se suele asociar con la rendición de cuentas, cuentas y actos de corrupción. No obstante, desde la perspectiva de los clientes internos, la transparencia juega un rol en su propio compromiso, entra a detallar cuanta información es compartida con el colaborador, y en qué grado se permite su participación en la difusión de información (Rosa y Carmona, 2010).

Rosa y Carmona (2010) sugieren que todo colaborador interno debe estar constantemente informado de los objetivos generales de la organización aunque sus actividades o puesto de trabajo no se vinculen directamente en ello, es relevante para todo el personal saber qué se persigue y cómo planean obtenerlo, aunque muchas organizaciones mantengan en secreto datos como fuentes de financiamiento y estrategias elaboradas para los próximos años, sin lugar a dudas compartir la información necesaria y en un contexto informales formará vínculos que permitan establecer mejores lazos y compromisos con los clientes internos.

Para Arredondo et al. (2014) la empresa transparente es aquella que cumpla con criterios de ética en la difusión de información para fuentes

externas como clientes, competidores y órganos reguladores, como el grado de transparencia y comunicación de departamentos directivos y gerenciales con sus subordinados. La transparencia por parte de un gerente hacia sus colaboradores construye confianza, promueve una comunicación efectiva, impulsa el compromiso y la motivación, facilita la toma de decisiones informada y fomenta un clima de colaboración. Estos aspectos son fundamentales para el éxito y la productividad de un equipo.

## **B. Delegación**

Según Marriner (1996) delegar, desde una perspectiva de un superior a subordinado, es “prestar” una fracción de la propia autoridad y responsabilidad con el fin de otorgar al colaborador la libertad de tomar decisiones necesarias sin depender de la autorización del jefe para actuar. De esta manera, el colaborador asume el compromiso de llevar a cabo las tareas asignadas de acuerdo a lo indicado.

La actividad de delegación se torna mucho más difícil de lo que parece en la gestión empresarial, ya que se reconoce que la negativa por parte de algunos jefes a aceptar la delegación de autoridad y responsabilidad se debe, en gran medida, a la falta de una planificación adecuada y al temor de perder el control. Los conocimientos y experiencias relacionados con la delegación destacan que estos factores son determinantes en la reticencia de los jefes a ceder el poder y las responsabilidades a sus subordinados. Menciona además dos factores relevantes para el proceso de delegación en la gestión empresarial como a voluntad del jefe o gerente hacia los colaboradores para llevar a cabo sus actividades delegadas, implicando un grado de empoderamiento que permita, al delegado cumplir con las funciones encomendadas, aunque caiga en error el gerente debe ser capaz de desarrollar este empoderamiento y seguir delegando. El otro factor es el grado de conocimiento del gerente sobre sus propios subordinados, sabiendo identificar las características habilidades destrezas y debilidades de cada individuo para saber a quién delegar, cómo y cuándo (De Meza, 2011).

De Meza (2011) reflexiona sobre la delegación de una autoridad (gerente) en el liderazgo. Cuando se ocupa un puesto de jefe, es necesario delegar cierta responsabilidad a los colaboradores al asignarles actividades. Los colaboradores realizan una variedad de tareas, desde las más simples hasta las más complejas, pero el jefe debe establecer límites claros para evitar excesos en la delegación de autoridad. Su análisis se centra en la percepción del jefe al delegar. A menudo, el jefe se siente poco familiarizado con este proceso, experimenta temor y desconfianza hacia el colaborador, y considera que este último es lento o incapaz de llevar a cabo las actividades de la misma manera que lo haría el jefe.

Es importante destacar que los jefes deben ver la delegación de autoridad en el liderazgo como una oportunidad para capacitar a los colaboradores y fomentar su autonomía en las tareas diarias. Al hacerlo, los jefes pueden dedicarse a labores más complejas, lo que hace que la organización sea más competente y productiva.

### **C. Motivación gerencial**

La motivación, según Acosta et al. (2021) se refiere a un proceso en el que una persona recibe estímulos externos del entorno o se genera internamente. Está estrechamente relacionada con el conocimiento y afecta el comportamiento de un individuo, impulsándolo a esforzarse para satisfacer necesidades y alcanzar metas, especialmente en un contexto organizacional. La motivación del equipo es una responsabilidad gerencial (recae en el gerente) fundamental para asegurar que se logren los resultados deseados en términos de cantidad, calidad y tiempo. Destacan que el logro de metas por parte del equipo depende de la motivación de los colaboradores, ya que esto refuerza su contribución a los objetivos. En este sentido, la motivación gerencial se refiere al estímulo proporcionado por el gerente o director educativo que orienta a los trabajadores hacia el logro de los propósitos y metas institucionales.

La idea de que los gerentes son responsables de motivar a los empleados surgió originalmente en el enfoque de la administración científica. En este enfoque, los gerentes buscaban aumentar la eficiencia

laboral mediante la implementación de un sistema de incentivos salariales. Según este sistema, los trabajadores ganaban más dinero a medida que aumentaba su productividad. El supuesto subyacente era que los gerentes tenían un mayor conocimiento y comprensión que los trabajadores, y que estos últimos no se esforzarían a menos que se les ofreciera una recompensa (Huilocapi-Masacon et al., 2017). Como resultado, se estableció una práctica de remunerar a los vendedores con comisiones basadas en el número de unidades que vendían de un determinado producto.

Para Huilocapi-Masacon et al. (2017) algunos aspectos relevantes para que el gerente aborde la motivación de sus subordinados son:

- Mejorar las condiciones laborales implica aumentar la motivación de los empleados al mejorar los factores relacionados con el entorno laboral, permitiendo así satisfacer sus necesidades de orden superior y evitar la insatisfacción en el trabajo.
- El enriquecimiento del trabajo busca evitar que los puestos de trabajo estén altamente especializados y fragmentados. Se busca que los trabajadores tengan un papel activo en la planificación y diseño de tareas, evitando así realizar actividades mecánicas y rutinarias.
- La adecuación persona/puesto de trabajo tiene como objetivo asignar a una persona con los conocimientos, habilidades y experiencia adecuados a un puesto de trabajo específico. Además, es importante que la persona esté motivada e interesada en las características del puesto.
- Mejorar la participación y delegación: Esta técnica se basa en permitir a los trabajadores participar en la elaboración del diseño y planificación de su propio trabajo. Se reconoce que son ellos quienes mejor conocen cómo realizar sus tareas y, por lo tanto, pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.
- Reconocimiento del trabajo realizado: Los empleados suelen quejarse de que, cuando realizan un trabajo excepcional, sus jefes no les hacen ningún comentario. Sin embargo, cuando cometen el

primer error, los jefes aparecen de inmediato para criticarlos. Esta situación puede desmotivar incluso al mejor de los trabajadores.

- Evaluación del rendimiento laboral: Consiste en evaluar los resultados del desempeño laboral y proporcionar al trabajador la información obtenida. Esto representa un estímulo motivador importante.
- Establecimiento de objetivos: Esta técnica implica llegar a un acuerdo periódico entre el empleado y el jefe sobre los objetivos a alcanzar en un período de tiempo específico. Además, se realiza una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de dichos objetivos.

#### **1.1.4 Características del empoderamiento gerencial**

Identificar las características clave que definen el empoderamiento gerencial en un contexto es su suma importancia para el dinamismo de la organización. Por lo tanto, Fang Alandette (2009) y Soto (2014) ha identificado que las principales característica del empoderamiento gerencial están centrado en:

##### **A. Identificación de necesidades de cambio**

Esta característica implica la capacidad de los colaboradores para reconocer y comprender las áreas o aspectos que necesitan mejoras o cambios en su entorno laboral, por lo tanto, deben ser conscientes de las oportunidades de mejora y estar dispuesto a proponer soluciones.

##### **B. Pensamiento independiente**

Esta característica implica el pensamiento independiente y la capacidad de los colaboradores para tomar decisiones y generar ideas de manera autónoma, sin depender constantemente de la supervisión o dirección de otros.

##### **C. Reconocimiento de mi aprendizaje**

Esta característica implica la identificación y valoración de su propio crecimiento y desarrollo profesional, es decir, que deben tener

plena conciencia de las habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo.

#### **D. Autodeterminación**

Esta característica implica la capacidad de los colaboradores para establecer sus objetivos y metas laborales de manera independiente y tomar medidas para alcanzarlos sin necesidad de que se les diga constantemente qué hacer.

#### **E. Asertividad y control sobre el entorno**

Esta característica implica la expresión de opiniones y necesidades de manera directa y respetuosa, mientras que el control refiere a la capacidad de los colaboradores para influir en su entorno laboral y tomar medidas para mejorar su situación.

#### **F. Autoeficacia**

Esta característica implica la creencia de la propia realización de tareas específicas de manera efectiva., es decir, es la confianza en su capacidad para desempeñar sus funciones laborales de manera competente.

### **1.1.5 Tipología del empoderamiento gerencial**

La gestión empresarial ha experimentado una evolución significativa, en este contexto, diferentes estilos de empoderamiento han surgido como enfoques efectivos para involucrar a los empleados en la toma de decisiones y fomentar un ambiente de colaboración en las organizaciones. En ese sentido, Ruíz (2021) y Trejos-Gil et al. (2021) establecer que existen 3 tipos de empoderamiento gerencial:

#### **A. Democrático**

En este estilo, se fomenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y se les brinda un nivel moderado de democracia y autorización descentralizada donde los empleados tienen la oportunidad de expresar sus opiniones, participar en la resolución de problemas y

contribuir a las decisiones relevantes de la empresa. En ese sentido, se confía en los colaboradores para tomar decisiones y resolver conflictos, aunque no delega por completo el control.

### **B. Consultivo**

En este estilo, se busca la opinión y el consejo de los empleados antes de tomar decisiones importantes. Se valora la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, pero la autoridad final sigue siendo responsabilidad de la gerencia. Por lo tanto, se busca el consenso, la negociación y la persuasión para llegar a acuerdos.

### **C. Participativo**

En este estilo, se promueve la acción participativa basada en el consenso, la negociación y la persuasión, por lo tanto, los trabajadores colaboran activamente en la realización de tareas y en la resolución de problemas. En ese sentido, se trabaja en conjunto con los empleados, compartiendo responsabilidades y autoridad.

## **1.2 Antecedentes**

### **1.2.1 Internacionales**

Arroyo (2015) se planteó buscar una estrategia destinada a la mejora de la efectividad organizacional en una cooperativa de ahorro y crédito ecuatoriana. Para ello efectuó encuestas a los clientes internos de la organización planteando la reestructuración organizacional de la empresa. Sus hallazgos mostraron que los trabajadores aludían que la organización y funciones de los gerentes ocasionaban pérdidas en la efectividad del trabajo. Se elaboró entonces un manual de organización y funciones que propone el *empowerment* como principal estrategia para el desarrollo de los clientes internos, en las dimensiones motivación, liderazgo y competencias profesionales.

Duin (2022) en su artículo, se planteó proponer el *empowerment* como método gerencial estratégico para el estímulo de la espiritualidad organizacional en una empresa de inversiones venezolana. A través de un enfoque cuantitativo y aplicación de la técnica de encuesta identificó grandes déficits organizacionales

en las dimensiones de la espiritualidad organizacional: bienestar físico, emocional, mental y espiritual de los colaboradores. El autor considera que la principal casusa de las deficiencias es las limitadas condiciones gerenciales y habilidades para plantear estrategias en recursos humanos como el *empowerment*, concluyó que el plan de empoderamiento en todos los niveles organizacionales es necesario para estimular la espiritualidad organizacional.

En su artículo Fulford y Enz (1995) buscaron determinar el efecto del empoderamiento/*empowerment* dirigido por los gerentes en empresas de servicio en el estado de California. Consideraron aspectos claves en los colaboradores como lealtad, rendimiento, nivel de prestación de servicios y preocupación por los demás. Encontraron que la dimensión de empoderamiento relacionada con la motivación tiene un impacto significativo en la lealtad percibida, la preocupación por los demás y la satisfacción. Además, los análisis adicionales revelaron que el empoderamiento varía según la situación laboral (tiempo parcial o tiempo completo), pero no según el puesto (contacto alto con el cliente o puestos administrativos) dentro de la organización. Concluyen que las implicaciones prácticas de la estrategia son relevantes para la gestión de empresas de servicio.

Letierce et al. (2023) analizaron cómo los mandos intermedios empoderados desempeñan un papel crucial en la implementación del cambio organizacional, a través de conceptos de estrategia de construcción y vivienda, es decir, las micro prácticas. Este estudio se basó en una investigación empírica de tipo estudio de caso integrado cualitativo. Los resultados del estudio revelan cómo los gerentes adoptan y adaptan estrategias de construcción y vivienda para traducir el cambio organizacional en su contexto local, esto les permite tener flexibilidad y empoderamiento en la toma de decisiones, y también contribuye a empoderar a los empleados de primera línea. Por lo tanto, se concluye que los mandos intermedios son agentes activos en el proceso de cambio organizacional, en lugar de meros traductores pasivos.

López (2015) buscó determinar la influencia del empoderamiento en la satisfacción laboral en colaboradores administrativos de una municipalidad mexicana. A través de una encuesta y análisis estadístico determinó que los colaboradores se sienten altamente motivados, se encuentran agradecidos con el

trabajo que tienen y poseen un alto grado de compromiso en sus actividades, si bien la autora explica que esto puede ser ocasionado por una gran cantidad de factores, encontró que perciben que los gerentes les brindan facilidades y herramientas para realizar sus actividades, tomar decisiones y potenciar su capacidad de respuesta, por lo que aunque no existe un plan definido de la aplicación de *empowerment* en dicha municipalidad, la estrategia se aplica de manera empírica vinculándose con la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos.

Oscoco (2021) en su tesis, parte del supuesto que una gestión eficiente en la organización es fundamental para alcanzar sus objetivos dentro del plazo establecido. Por lo que propone determinar la influencia de la aplicación del *empowerment* en el control de calidad en una empresa de la ciudad de Ica. Sus hallazgos muestran que los estándares establecidos por cada departamento es decir el control de calidad incide en la decisión de compra de los clientes, por lo tanto, para manejar estos estándares es importante que el gerente aplique estrategias de empoderamiento que permitan a cada departamento desarrollar y gestionar sus propios estándares, beneficiando la autonomía de los colaboradores, la calidad de la empresa y la satisfacción de los clientes.

Trejos-Gil et al. (2021) pretendieron identificar las características de las empresas que aplican empoderamiento en el área administrativa, determinando la incidencia que tiene los diferentes estilos gerenciales en el *empowerment* en empresas productivas colombianas. La investigación fue de tipo exploratorio y tomó como población de estudio a 28 empresas del sector productivo. Los resultados revelaron que en la mayoría de empresas predomina el estilo gerencial participativo, lo que ayuda a cultivar la toma de decisiones de sus subalternos con la finalidad de obtener ideas cada vez más útiles y maduras. Concluye que la estrategia de *empowerment* fomenta la democracia y autorización descentralizada de todos los colaboradores en las diferentes áreas organizativas de las empresas.

Tribeño (2022) se propuso indagar si existe relación entre la aplicación de la técnica de *empowerment* y el compromiso organizacional en un instituto de defensa legal peruano. Siguió un diseño de tipo correlacional, se empleó la técnica de la encuesta en los trabajadores de las direcciones de Asesoría y Defensa

procesal, Gestión Corporativa y Gestión Comercial, considerados como población de estudio, a través de las pruebas de Chi Cuadrado y Rho de Spearman identificó que existe relación entre el *empowerment* y el compromiso organizacional en el instituto estudiado, además corroboró que la gerencia aplicaba constantemente métodos de empoderamiento en sus colaboradores para mejorar su desenvolvimiento en el trabajo, lo que benefició el compromiso organizacional de la empresa

### 1.2.2 Nacionales

Benner y Gomez (2023) establecieron desarrollar una propuesta destinada a mejorar el liderazgo en la organización a través del conocimiento de la realidad problemática centrado en los colaboradores de la gerencia de operaciones. Los resultados revelaron que el enfoque de empoderamiento y liderazgo implica la promoción de valores de la responsabilidad, sostenibilidad, responsabilidad, honestidad, integridad y sostenibilidad en todas las áreas de la gerencia. Por lo tanto, se estableció como alternativa la capacitación para mejorar el liderazgo transformacional como parte de la solución. En ese sentido, se concluye que las acciones y decisiones de la empresa estén alineadas con los objetivos de la organización y con los intereses de los diferentes grupos involucrados.

Casos Gonzales (2020) planteó investigar la relación entre el empoderamiento del personal y la satisfacción del usuario del Registro Nacional de Identificación y Estado Civil de Tumbes (RENIEC). Los resultados del análisis estadístico indicaron que existe una relación significativa entre el empoderamiento del personal y la satisfacción del usuario ( $r = ,661$ ). En consecuencia, efectivamente existe una relación positiva significativa entre estas dos variables.

Condor (2019) quiso determinar el grado de relación entre el *empowerment* y la productividad laboral en los trabajadores de una empresa de inversiones en la ciudad de Chimbote. Empleó un enfoque cuantitativo con los coeficientes de Spearman y la prueba t para la comprobación de hipótesis. Sus resultados reflejan que existe una relación positiva alta entre las variables de estudio. Concluye que es necesario implementar iniciativas que promuevan la delegación de autoridad, el liderazgo, el desarrollo y la motivación de los

empleados tanto en el día a día como en la toma de decisiones organizacionales, con el fin de mejorar los resultados de la productividad laboral en términos de eficacia y eficiencia.

Ferrando y Callohuanca (2020) evaluaron el impacto de la capacitación en habilidades gerenciales en gerentes de pequeñas empresas. Se realizó una evaluación antes y después de su participación en un programa de diez sesiones-taller. Los resultados revelaron diferencias altamente significativas ( $p= 0,00$ ) entre las medidas de pre y post evaluación en lo que respecta al desarrollo de habilidades gerenciales. En consecuencia, se concluye que la capacitación en habilidades gerenciales tuvo un impacto positivo en los participantes del estudio.

Leyva y Vilcas (2021) se propusieron determinar la correlación entre las dimensiones de la estrategia de empoderamiento y la productividad laboral en los trabajadores de una cooperativa en la ciudad de Huancayo. A partir de un estudio cuantitativo, de tipo descriptivo-correlacional, determinaron que, el *empowerment* se relaciona directa y significativamente con la productividad a través de la prueba del coeficiente de correlación Rho de Spearman, lo mismo sucede con las dimensiones: poder, motivación, desarrollo y liderazgo. Concluyen que es importante la adopción de una política de autonomía dirigida a los colaboradores con altos niveles de productividad en sus indicadores.

Meza (2018) en su tesis buscó determinar cómo incide la aplicación del *empowerment* en la administración de recursos humanos en una municipalidad de la región de Pasco. Aplicó la estrategia de la encuesta y revisión documental para determinar indicadores en cada variable estudiada en todos los trabajadores administrativos de la mencionada municipalidad. Los resultados mostraron que los gerentes y personal directivo no aplican ningún tipo de estrategia de empoderamiento, notándose trabajadores con bajos niveles de confianza, compromiso regular, y baja motivación en la mayoría de los encuestados. Esto refleja que los gerentes no emplean estrategias de gestión y liderazgo tales como el *empowerment*, reflejando deficiencias directas en su propio personal.

Mireya (2023) se centro en analizar las perspectivas teóricas relacionadas con el uso de la tecnología para el empoderamiento en la gerencia avanzada. Para ello consistió en investigación documental para su respectivo enfoque. Los

hallazgos encontrados fueron que la gerencia tradicionalmente se ha centrado en la dirección de personas utilizando estrategias, técnicas y herramientas para mejorar el desempeño de los trabajadores y aumentar la productividad de la organización, sin embargo, la gerencia avanzada debe ir más allá de los pasos tradicionales de administración, como planificar, organizar, dirigir y controlar. En consecuencia, se concluye que debe enfocarse en la integración de todas las personas que conforman la organización, fomentando la participación y la cooperación tanto en los procesos productivos como en los gerenciales.

Montesinos (2020) se propuso determinar la relación entre el *empowerment* y la productividad laboral en los colaboradores del área de operaciones en una empresa cusqueña. Siguió un enfoque cuantitativo y aplicó una encuesta a los trabajadores del área operativa, para la prueba de hipótesis recurrió a la prueba de Chi Cuadrado. Encontró que los niveles de productividad son altos particularmente en esta área, además los empleados manifiestan que su gerencia los dota de herramientas suficientes para desarrollar las relaciones efectivas, empoderamiento, disciplina, compromiso. Finalmente, el coeficiente tau b de Kendall es 0.697 lo que indicó una relación positiva entre las variables.

Quiroz (2020) buscó vincular estadísticamente el empoderamiento organizacional y la gestión del conocimiento en docentes de una Red Educativa en Ventanilla, se aplicó dos instrumentos validados como el cuestionario de gestión del conocimiento de Huamán (2013) y el inventario de empoderamiento organizacional de Spreitzer. Los resultados se sustentaron en la aplicación de la estadística no paramétrica, que indican que las dimensiones de empoderamiento en los docentes, promovidas por directivos y directores de sus respectivas unidades educativas es regular, por lo que encontró vinculación entre la gestión de conocimiento y la competencia, significado, autonomía, impacto y seguridad, consideradas como subvariables generadas por la estrategia de empoderamiento en estos docentes.

### 1.2.3 Locales

En su tesis, Gamarra (2022) buscó determinar la incidencia de la estrategia de empoderamiento por parte de los gerentes de empresas hoteleras clasificadas entre 4 a 5 estrellas en la región de Puno. Siguió un enfoque cuantitativo, de tipo

no experimental y descriptivo. Identificó que el desarrollo de los colaboradores, gracias a la estrategia de empoderamiento es aceptable en las dimensiones: liderazgo (86,4%), motivación (62,1%), y poder (66,7%). Concluye que los gerentes hoteleros emplean un correctamente la estrategia de empoderamiento en sus colaboradores, siendo necesarios la implementación de un programa estratégico de empoderamiento con el objetivo de fomentar la participación de los colaboradores, permitiéndoles tomar decisiones, asumir responsabilidades y proponer soluciones creativas e innovadoras.

Mamani (2017) en sus tesis, buscó determinar la influencia de la estrategia de empoderamiento gerencial en el desempeño laboral de los trabajadores de un Hotel de 4 estrellas de la región Puno. Siguió un enfoque cuantitativo, diseño no experimental. Los resultados revelaron que un gran porcentaje de colaboradores muestran una percepción positiva de la aplicación del empoderamiento por parte del gerente y los directivos de los departamentos del hotel, asegurando que esta estrategia mejoró su desenvolvimiento, sus conocimientos. La autora destaca otros factores que intervienen en el desempeño como la experiencia y el desarrollo profesional, sin embargo, concluye que la estrategia de empoderamiento contribuye al desarrollo individual de cada trabajador y puede tener efectos positivos en su desempeño laboral.

Yucra (2017) en su tesis buscó vincular los resultados de la aplicación de la estrategia *empowerment* con el índice de productividad en una empresa en la ciudad de Juliaca. Empleó el instrumento “The Conditions of work Effectiveness Questionnaire” CWEQ-II”. Logró identificar que los empleados no son beneficiados con la estrategia de empoderamiento ya que los directivos no la aplican correctamente, aun así, los indicadores de productividad no están por debajo de lo esperado. Concluye que la aplicación de la estrategia no incidió directamente en la productividad de la empresa, pero puede tener consecuencias en el desarrollo individual y competencias de los colaboradores.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1 Identificación del problema

El estudio del empoderamiento gerencial es crucial para comprender su importancia y sus efectos en el desarrollo de los colaboradores, el desempeño laboral y los resultados organizacionales. Investigar esta temática permitió identificar las mejores prácticas y estrategias para implementar el empoderamiento de manera efectiva, lo que contribuirá al crecimiento y éxito de las organizaciones en un entorno laboral cada vez más competitivo y cambiante.

La investigación planteo dos razones fundamentales. En primer lugar, estudios internacionales han señalado que la implementación del empoderamiento gerencial tiene un impacto positivo en la satisfacción laboral de los colaboradores y en el logro de los objetivos organizacionales (Arroyo, 2015; Fulford y Enz, 1995; López, 2015). Por otro lado, investigaciones a nivel nacional y local han demostrado una relación directa entre el empoderamiento gerencial y la satisfacción de los usuarios y colaboradores de las organizaciones. En este sentido, se han recomendado iniciativas concretas que promuevan la implementación efectiva del empoderamiento gerencial (Condor, 2019; Gamarra, 2022; Mamani, 2017; Meza, 2018; Yucra, 2017).

En segundo lugar, al examinar las investigaciones locales y nacionales, se evidencio la falta de propuestas concretas que planteen alternativas prácticas para fomentar el empoderamiento gerencial en diversos contextos, menos aún en el ámbito estudiantil universitario. De lo descrito, esta investigación se plantel determinar la asociación entre las variables habilidades gerenciales y desempeño laboral en la población indicadas.

#### 2.2 Enunciados del problema

En este sentido, expresa la relación entre el problema de investigación, la pregunta de investigación y la intención para investigar.

### 2.2.1 Problema general

- ¿Qué relación existe entre la participación en el programa de empoderamiento gerencial y el nivel de competencias directivas de los estudiantes de prácticas preprofesionales en Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional del Altiplano, 2023?

### 2.2.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el nivel de habilidades de liderazgo de los estudiantes de prácticas preprofesionales que participan en el programa de empoderamiento gerencial?
- ¿Cuáles son las características de la capacidad de toma de decisiones de los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial?
- ¿Cómo se manifiesta la autoeficacia percibida en relación a las competencias directivas en los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial?

## 2.3 Justificación

La importancia de esta investigación radica en que los resultados obtenidos contribuyeron al diseño de programas y acciones concretas que promuevan el empoderamiento gerencial en el ámbito estudiantil universitario, beneficiando tanto a los estudiantes como a las organizaciones que recibirán a estos futuros profesionales. Además, se generarán conocimientos que podrán ser aplicados en otros contextos similares, brindando aportes significativos a la literatura existente sobre el empoderamiento gerencial y su influencia en el desarrollo individual y organizacional.

## 2.4 Objetivos

Los objetivos de la investigación comprenden la intención del estudio y permiten describir el tipo de proceso que ha seguido la investigación.

### 2.4.1 Objetivo general

- Determinar la relación entre la participación en el programa de empoderamiento gerencial y el nivel de competencias directivas de los

estudiantes de prácticas preprofesionales en Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional del Altiplano, 2023.

#### **2.4.2 Objetivos específicos**

- Describir el nivel de habilidades de liderazgo de los estudiantes de prácticas preprofesionales que participan en el programa de empoderamiento gerencial.
- Identificar las características de la capacidad de toma de decisiones de los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial.
- Caracterizar la autoeficacia percibida en relación a las competencias directivas en los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial.

### **2.5 Hipótesis**

#### **2.5.1 Hipótesis general**

- Existe una relación positiva significativa entre la participación en el programa de empoderamiento gerencial y el nivel de competencias directivas de los estudiantes de prácticas preprofesionales en Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional del Altiplano, 2023.

#### **2.5.2 Hipótesis específicas**

- Los estudiantes de prácticas preprofesionales que participan en el programa de empoderamiento gerencial presentan un alto nivel de habilidades de liderazgo.
- La capacidad de toma de decisiones de los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial se caracteriza por ser analítica y orientada a resultados.
- La autoeficacia percibida con relación a las competencias directivas se manifiesta de manera positiva y elevada en los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1 Lugar de estudio

El lugar de estudio para esta investigación se enmarca en un contexto académico y geográfico de singular relevancia. La Universidad Nacional del Altiplano (UNA), situada en la ciudad de Puno, Perú, considerado como un baluarte educativo en la región sur del país, específicamente en la meseta del Collao, a orillas del mítico Lago Titicaca, el lago navegable más alto del mundo.

Esta institución de educación superior, fundada en 1856, ha sido testigo y protagonista del desarrollo socioeconómico de la región altiplánica, adaptándose a los desafíos únicos que presenta su entorno geográfico y cultural. A una altitud aproximada de 3,827 metros sobre el nivel del mar, la UNA no solo enfrenta los retos propios de la educación superior, sino también aquellos derivados de su ubicación en una de las regiones más elevadas y culturalmente diversas del Perú.

#### 3.2 Población

La presente investigación se centró en los estudiantes de prácticas preprofesionales de las escuelas profesionales de Turismo, Ciencias Contables, Administración e Ingeniería Económica de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno, durante el año académico 2023.

La población de estudio estuvo constituida por la totalidad de estudiantes matriculados en prácticas preprofesionales de las mencionadas escuelas profesionales durante el periodo de investigación. Esta población se distribuyó de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Estudiantes de ciencias empresariales que cursan las prácticas preprofesionales en la Universidad Nacional del Altiplano, 2023*

Escuela profesional	Población
Turismo	39
Ciencias contables	96
Administración	68
Ingeniería económica	38
Total	241

Para la aplicación de encuestas, se trabajó con una población de 241 estudiantes de noveno y décimo semestre. No se aplicó ningún tipo de muestreo debido a que, el número de estudiantes fueron considerables.

### 3.3 Muestra

Para esta investigación, se optó por un muestreo censal, lo que implica que se trabajó con el total de la población como muestra. Como señala Ramírez (1997) la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra, (p. 140). Este enfoque es particularmente valioso cuando se trabaja con poblaciones finitas y accesibles, como es el caso de este estudio.

La decisión de utilizar un muestreo censal se fundamenta en varios factores. En primer lugar, como argumenta López (1998) en un censo se debe incluir a todos los elementos del universo o población (p. 123). Esto es especialmente relevante cuando se busca obtener una visión completa y detallada del fenómeno estudiado, en este caso, el empoderamiento gerencial en estudiantes de prácticas preprofesionales.

Además, Zarcovich (2005) sostiene que la realización de un censo tiene sentido si la población es de tamaño pequeño y si es necesario saber las características de todos los elementos de la población (p. 76). En el contexto de esta investigación, con una población total de 241 estudiantes, el muestreo censal no solo es factible sino también deseable para capturar la diversidad de experiencias y perspectivas en las diferentes escuelas profesionales.

La decisión de utilizar un muestreo censal fortalece la validez y confiabilidad de los resultados, permitiendo una evaluación completa del impacto del programa de empoderamiento gerencial en toda la cohorte de estudiantes de prácticas preprofesionales de las escuelas de ciencias empresariales de la Universidad Nacional del Altiplano, Puno, en el año 2023.

Para explorar de manera exhaustiva y monitorear la implementación del programa de empoderamiento, se condujo un estudio cualitativo utilizando entrevistas en profundidad. Este enfoque se seleccionó para capturar las experiencias y percepciones detalladas de los participantes respecto al programa. La muestra estuvo compuesta por 10 estudiantes, divididos equitativamente por género con seis varones y cuatro mujeres, provenientes de diversas escuelas profesionales dentro del campo de las Ciencias

Empresariales. Esta diversidad en la selección de los participantes ayudó a asegurar que los hallazgos reflejaran una amplia gama de experiencias y perspectivas relacionadas con la intervención del programa.

### **3.4 Método de investigación**

#### **3.4.1 Enfoque de investigación**

El presente estudio se enmarca en el enfoque cuantitativo de investigación. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. En este caso, se busca medir y analizar cuantitativamente el impacto del programa de empoderamiento gerencial en las competencias directivas de los estudiantes de prácticas preprofesionales.

#### **3.4.2 Alcance de investigación**

El alcance de esta investigación es relacional. De acuerdo con Arias (2012) los estudios relacionales tienen como finalidad determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En este estudio, se busca establecer la relación entre la participación en el programa de empoderamiento gerencial y el nivel de competencias directivas de los estudiantes, sin implicar necesariamente una relación causal.

#### **3.4.3 Diseño de investigación**

El diseño de investigación empleado es cuasi-experimental, específicamente un diseño de preprueba-posprueba con un solo grupo. Según Campbell y Stanley (1995) los diseños cuasi-experimentales son aquellos que manipulan deliberadamente al menos una variable independiente para ver su efecto y relación con una o más variables dependientes. En este caso, la variable es el programa de capacitación en empoderamiento gerencial, y se evaluará su efecto sobre las competencias directivas de los estudiantes de ciencias empresariales.

Este diseño, como señalan Shadish, Cook y Campbell (2002) permite evaluar el impacto de una intervención en ausencia de aleatorización, lo cual es

particularmente útil en entornos educativos donde la asignación aleatoria de participantes a grupos de tratamiento y control no es factible o ética.

La elección de este diseño se basa en su capacidad para proporcionar evidencia sobre el efecto del programa de capacitación, reconociendo al mismo tiempo las limitaciones inherentes a la falta de un grupo de control aleatorizado. Como argumentan White y Sabarwal (2014) los diseños cuasi-experimentales son particularmente útiles para evaluar intervenciones educativas y programas de desarrollo de habilidades, lo cual se alinea perfectamente con los objetivos de esta investigación.

### **3.5 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos**

#### **3.5.1 Objetivo específico 1: Describir el nivel de habilidades de liderazgo de los estudiantes de prácticas preprofesionales que participan en el programa de empoderamiento gerencial**

Se emplearon encuestas estructuradas para medir las percepciones de los estudiantes sobre las habilidades de liderazgo, proporcionando una evaluación cuantitativa del empoderamiento gerencial.

#### **3.5.2 Objetivo específico 2: Identificar las características de la capacidad de toma de decisiones de los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial**

Se realizaron entrevistas estructuradas con los estudiantes para identificar capacidad de toma de decisiones de los estudiantes.

#### **3.5.3 Objetivo específico 3: Caracterizar la autoeficacia percibida en relación a las competencias directivas en los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial**

Se realizaron entrevistas estructuradas con los estudiantes para identificar competencias directivas.

## **A. Técnica e instrumentos**

### **A.1 Técnica: Cuestionario autoadministrado**

Para la recolección de datos en esta investigación, se empleó la técnica del cuestionario autoadministrado. Según Casas Anguita et al. (2003), el cuestionario autoadministrado es una técnica de recogida de datos que consiste en la obtención de respuestas directamente de los sujetos estudiados a partir de la formulación de una serie de preguntas por escrito. Esta técnica resulta particularmente adecuada para el enfoque cuantitativo de este estudio, permitiendo la recolección sistemática de datos de una muestra amplia de participantes.

La elección de un cuestionario autoadministrado se basa en sus ventajas, que incluyen la posibilidad de llegar a un gran número de participantes simultáneamente, la reducción del sesgo del entrevistador, y la oportunidad para los participantes de responder a su propio ritmo (Bourque y Fielder, 2003). Además, como señalan Díaz de Rada (2012) los cuestionarios autoadministrados permiten abordar temas sensibles con mayor facilidad, ya que el encuestado puede sentirse más cómodo respondiendo sin la presencia directa del investigador.

### **A.2 Instrumento: Encuesta estructurada**

El instrumento utilizado fue una encuesta estructurada, diseñada específicamente para evaluar el impacto del programa de empoderamiento gerencial en las competencias directivas de los estudiantes. De acuerdo con Groves et al. (2009) una encuesta estructurada es un instrumento sistemático para recopilar información de los encuestados con el propósito de construir descriptores cuantitativos de los atributos de la población más amplia de la cual los encuestados son miembros.

La encuesta se aplicó después de la implementación de los planes de acción (capacitación), lo que permite evaluar el impacto percibido del programa. Como argumentan Shadish et al. (2002) las medidas post-intervención son cruciales para evaluar los efectos de un tratamiento o programa.

El instrumento constó de 36 preguntas cerradas, utilizando una escala de Likert de 5 niveles, que iban desde *Totalmente en desacuerdo* hasta *Totalmente de acuerdo*. Las preguntas se agruparon en cuatro dimensiones principales:

- Habilidades de liderazgo (10 ítems)
- Capacidad de toma de decisiones (10 ítems)
- Autoeficacia en competencias directivas (10 ítems)
- Impacto del programa de empoderamiento (6 ítems)

La estructura de la encuesta se basó en las recomendaciones de DeVellis (2016) quien sugiere que las escalas multi-ítem pueden proporcionar una medición más confiable y válida de constructos complejos que los ítems individuales.

Antes de su aplicación final, el instrumento fue sometido a un proceso de validación de contenido por juicio de expertos y se realizó una prueba piloto para evaluar su confiabilidad, siguiendo las recomendaciones de Creswell y Creswell (2018) para asegurar la calidad de los instrumentos de investigación.

Es necesario aclarar que el estudio también adoptó un enfoque cualitativo, centrado en un grupo focal de 10 estudiantes, compuesto por seis varones y cuatro mujeres, todos pertenecientes a diferentes escuelas profesionales dentro del ámbito de las Ciencias Empresariales. La metodología implementada fue de tipo no experimental y transversal, caracterizada por su alcance exploratorio y descriptivo. Este diseño permitió una exploración detallada y una comprensión profunda de las percepciones y experiencias de los estudiantes respecto al empoderamiento gerencial. La elección del enfoque cualitativo se justifica por la necesidad de captar la complejidad de las respuestas emocionales y cognitivas de los estudiantes frente a las intervenciones específicas del programa, proporcionando así insights valiosos que superan los obtenibles mediante métodos cuantitativos tradicionales.

### A.3 Procesamiento de datos

La información obtenida de la encuesta se ingresó y procesó en una hoja de cálculo de Microsoft Excel y IBM SPSS Statistics, lo que facilitó la determinación de los niveles de empoderamiento gerencial. Por otro lado, los datos recogidos a través de las entrevistas se analizaron y categorizaron manualmente, alineándolos con las tres dimensiones clave del estudio: transparencia, delegación y motivación. Estas entrevistas se realizaron en dos fases críticas: antes y después de los talleres programados en el Plan de Acción, permitiendo así evaluar su impacto y eficacia.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Resultados

##### 4.1.1 Describir el nivel de habilidades de liderazgo de los estudiantes de prácticas preprofesionales que participan en el programa de empoderamiento gerencial

Para llevar a cabo este proceso, fue esencial diagnosticar los niveles de habilidades de liderazgo de los estudiantes mediante una encuesta estructurada. Esta información resultó ser de gran valor para establecer decisiones informadas y desarrollar planes de acción orientados a potenciar el empoderamiento gerencial.

#### Tabla 2

*Análisis descriptivo de Habilidades de Liderazgo en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales de la Universidad Nacional del Altiplano, 2023*

	Media	Mediana	Moda	DE	Varianza	Mínimo	Máximo
Q1	3,49	4	4	1,144	1,309	1	5
Q2	3,98	4	4	0,946	0,895	1	5
Q3	3,94	4	4	0,944	0,892	1	5
Q4	2,51	2	2	1,201	1,443	1	5
Q5	3,54	4	4	1,147	1,316	1	5
Q6	3,56	4	4	1,086	1,18	1	5
Q7	2,17	2	2	1,08	1,167	1	5
Q8	2,14	2	2	0,99	0,98	1	5
Q9	3,22	3	3	1,127	1,27	1	5
Q10	2,12	2	1	1,083	1,173	1	5

*Nota.* Q1. Me siento capaz de inspirar a otros hacia el logro de objetivos comunes; Q2. Puedo comunicar claramente la visión y los objetivos a un equipo; Q3. Soy capaz de motivar a los miembros del equipo incluso en situaciones difíciles; Q4. Puedo delegar tareas de manera efectiva, considerando las habilidades de cada miembro del equipo; Q5. Me resulta fácil proporcionar retroalimentación constructiva a mis compañeros; Q6. Soy capaz de manejar conflictos dentro del equipo de manera efectiva; Q7. Puedo adaptar mi estilo de liderazgo según las necesidades de la situación; Q8. Me siento cómodo/a tomando la iniciativa en proyectos grupales; Q9. Soy capaz de crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo; Q10. Puedo identificar y desarrollar el potencial de los miembros del equipo.

La tabla 2 presenta un análisis descriptivo de diez preguntas (Q1 a Q10) sobre habilidades de liderazgo en estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales.

El análisis revela patrones interesantes en las respuestas del cuestionario:

**A. Alta competencia en comunicación y motivación**

Las preguntas Q2 y Q3, que se refieren a la capacidad de comunicar claramente la visión y objetivos (media de 3,98) y a motivar a los miembros del equipo (media de 3,94), muestran altas medias y bajas desviaciones estándar, indicando que los estudiantes se sienten bastante seguros en estas áreas críticas del liderazgo.

**B. Áreas de mejora en delegación y adaptabilidad**

Las preguntas Q4 y Q7, relacionadas con la delegación efectiva de tareas (media de 2,51) y la adaptación del estilo de liderazgo según las necesidades (media de 2,17), muestran las medias más bajas y desviaciones estándar más altas. Esto sugiere que los estudiantes tienen más dificultades en estas áreas, con respuestas más dispersas, indicando una mayor variabilidad en la percepción de su competencia.

**C. Variabilidad en la iniciativa y desarrollo de potencial**

Las preguntas Q8 y Q10, que se refieren a la comodidad con la iniciativa en proyectos grupales (media de 2,14) y la capacidad de identificar y desarrollar el potencial de los miembros del equipo (media de 2,12), también presentan bajas medias y moderada desviación estándar, resultando áreas donde los estudiantes se sienten menos confiados.

**D. Retroalimentación y manejo de conflictos**

Q5 y Q6, que tratan sobre proporcionar retroalimentación constructiva (media de 3,54) y manejar conflictos (media de 3,56), muestran que los estudiantes perciben estas habilidades positivamente, aunque hay cierta variabilidad en las respuestas, sugiriendo que no todos los estudiantes se sienten igualmente competentes en estas áreas.

Este análisis es importante para identificar fortalezas y debilidades en las habilidades de liderazgo de los estudiantes. Las áreas con alta variabilidad y medias bajas, como la delegación de tareas y la adaptación del estilo de liderazgo, pueden necesitar más enfoque en el desarrollo y entrenamiento. En contraste, las áreas con altas medias y bajas desviaciones estándar, como la comunicación de la visión y la motivación del equipo, muestran competencias sólidas que pueden ser potenciadas aún más.

**Tabla 3**

*Habilidades de liderazgo en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales (Agrupado)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	30	12,4	12,4	12,4
Neutral	151	62,7	62,7	75,1
De acuerdo	58	24,1	24,1	99,2
Totalmente de acuerdo	2	0,8	0,8	100
Total	241	100	100	

El análisis de las habilidades de liderazgo en los estudiantes revela varios aspectos importantes:

**E. Neutralidad predominante**

La mayoría de los estudiantes se ubicaron en la categoría `Neutral` con un 62,7 % (151 estudiantes), lo que sugiere una percepción moderada de sus habilidades de liderazgo. Esto podría indicar que los estudiantes no se sienten ni particularmente confiados ni inseguros respecto a sus capacidades de liderazgo, situándose en una posición intermedia.

**F. Acuerdo con las habilidades de liderazgo**

Un 24,1 % de los estudiantes (58) se sienten `De acuerdo` con que poseen habilidades de liderazgo. Esto muestra que una cuarta parte de los encuestados tiene una percepción positiva de sus capacidades para liderar.

### G. Desacuerdo y falta de confianza

El 12,4% de los estudiantes (30) están `En desacuerdo` con la afirmación sobre sus habilidades de liderazgo, indicando una falta de confianza en sus capacidades para liderar.

Solo el 0,8 % (2 estudiantes) están `Totalmente de acuerdo`, lo cual es un porcentaje muy bajo. Esto sugiere que muy pocos estudiantes tienen una fuerte confianza en sus habilidades de liderazgo.

### H. Implicaciones para el desarrollo de habilidades

La alta neutralidad y el relativamente bajo porcentaje de acuerdo total indican que hay espacio significativo para el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los estudiantes. Programas de capacitación y talleres enfocados en liderazgo podrían ser beneficiosos para mejorar la autoeficacia y la confianza en estas habilidades.

Afirmamos, mientras que una parte considerable de los estudiantes tiene una percepción positiva de sus habilidades de liderazgo, la mayoría se mantiene neutral, y hay una minoría significativa que no se siente segura de sus capacidades. Esto apunta a la necesidad de intervenciones que fortalezcan el liderazgo en el ámbito académico y profesional para estos futuros profesionales.

#### Tabla 4

*Análisis descriptivo del Impacto del Programa de Empoderamiento en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales de la Universidad Nacional del Altiplano, 2023*

	Media	Mediana	Moda	DE	Mínimo	Máximo
Q31	1,81	2	2	0,767	1	4
Q32	1,83	2	2	0,791	1	4
Q33	1,83	2	1	0,838	1	4
Q34	1,99	2	2	0,839	1	4
Q35	2,09	2	2	0,837	1	4
Q36	2,27	2	2	0,868	1	4

*Nota.* <sup>a</sup> Existe más de una moda, solo se reporta la primera. Q31. El programa ha mejorado significativamente mis habilidades de liderazgo; Q32. Siento que mi capacidad de toma de decisiones ha mejorado gracias al programa; Q33. El

programa ha aumentado mi confianza en mis habilidades gerenciales; Q34. Las actividades del programa han sido relevantes para mi desarrollo profesional; Q35. Siento que estoy mejor preparado/a para asumir roles de liderazgo después del programa; Q36. El programa ha ampliado mi comprensión de los desafíos gerenciales en el contexto empresarial actual.

**Tabla 5**

*Impacto del Programa de Empoderamiento en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales (Agrupado)*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Totalmente en desacuerdo	50	20,7	20,7	20,7
En desacuerdo	144	59,8	59,8	80,5
Neutral	46	19,1	19,1	99,6
De acuerdo	1	0,4	0,4	100
Total	241	100	100	

Análisis del impacto del programa de empoderamiento en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales

El análisis del impacto del programa de empoderamiento en los estudiantes revela varios hallazgos clave:

### **D.1 Percepción negativa predominante**

La mayoría de los estudiantes se posicionaron en las categorías de `Totalmente en desacuerdo (20,7 %) y `En desacuerdo` (59,8 %), sumando un total de 80,5 % (194 estudiantes). Esto indica una percepción predominantemente negativa sobre el impacto del programa de empoderamiento, sugiriendo que una gran mayoría de los estudiantes no percibieron beneficios significativos del programa.

### **D.2 Neutralidad**

Un 19,1 % de los estudiantes (46) se mantuvieron `Neutrales`, lo que implica que estos estudiantes no tienen una opinión fuerte sobre el

impacto del programa, posiblemente debido a una falta de percepción clara de los beneficios o cambios producidos por el mismo.

### **D.3 Aprobación marginal**

Solo el 0,4 % (1 estudiante) estuvo `De acuerdo` con el impacto del programa. Este porcentaje extremadamente bajo señala que muy pocos estudiantes perciben un impacto positivo y significativo del programa de empoderamiento.

### **D.4 Implicaciones para la eficacia del programa**

Dado que una abrumadora mayoría de los estudiantes tiene una percepción negativa o neutral del impacto del programa, esto sugiere la necesidad de una evaluación crítica y posibles mejoras en el diseño y la implementación del programa. Las autoridades educativas deben investigar las razones detrás de esta percepción negativa y trabajar en estrategias para aumentar la efectividad y el impacto del programa de empoderamiento.

El análisis indica que el programa de empoderamiento no está cumpliendo con las expectativas de la mayoría de los estudiantes, ya que más del 80 % de ellos no perciben un impacto positivo. Este resultado destaca la necesidad urgente de revisar y ajustar el programa para asegurar que cumpla con su objetivo de empoderar efectivamente a los estudiantes y mejorar sus habilidades y competencias en el ámbito de las ciencias empresariales.

## **I. Contrastación de la hipótesis específica 1**

### **I.1 Se planteó como hipótesis**

“Los estudiantes de prácticas preprofesionales que participan en el programa de empoderamiento gerencial presentan un alto nivel de habilidades de liderazgo”.

## I.2 Respuesta

Dado que la gran mayoría de los estudiantes no percibe un impacto positivo del programa de empoderamiento en sus habilidades de liderazgo, y solo un insignificante 0,4 % está de acuerdo con su impacto positivo, la evidencia sugiere que el programa no está logrando su objetivo de mejorar significativamente las habilidades de liderazgo de los estudiantes.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis planteada. Los estudiantes de prácticas preprofesionales que participaron en el programa de empoderamiento gerencial no presentan un alto nivel de habilidades de liderazgo, según la percepción reflejada en los datos.

### 4.1.2 Identificar las características de la capacidad de toma de decisiones de los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial

Los resultados que a continuación se exponen surgieron de la encuesta estructurada que se realizó a 241 estudiantes de Ciencias empresariales de la Universidad Nacional del Altiplano.

**Tabla 6**

*Análisis descriptivo de la capacidad de toma de decisiones de los estudiantes*

	Media	Mediana	Moda	DE	Varianza	Mínimo	Máximo
Q11	3,45	4	4	0,97	0,94	1	5
Q12	3,26	3	3	0,993	0,986	1	5
Q13	3,29	3	3	1,015	1,03	1	5
Q14	3,36	3	4	1,075	1,157	1	5
Q15	3,63	4	4	1,009	1,017	1	5
Q16	3,42	4	4	1,01	1,02	1	5
Q17	3,56	4	4	0,995	0,989	1	5
Q18	3,24	3	3	1,026	1,052	1	5
Q19	3,48	4	4	1,013	1,026	1	5
Q20	3,53	4	4	1,033	1,067	1	5

*Nota.* Q11. Soy capaz de analizar problemas complejos de manera sistemática; Q12. Puedo identificar y evaluar diferentes alternativas antes de tomar una decisión; Q13. Considero las posibles consecuencias a largo plazo de mis decisiones; Q14. Soy capaz de tomar decisiones rápidas cuando es necesario; Q15. Puedo mantener la calma y pensar

claramente bajo presión; Q16. Soy capaz de tomar decisiones éticas, considerando sus implicaciones; Q17. Puedo explicar y justificar mis decisiones de manera clara y convincente; Q18. Soy capaz de asumir la responsabilidad por las decisiones que tomo; Q19. Puedo adaptar mis decisiones cuando recibo nueva información relevante; Q20. Soy capaz de involucrar a otros en el proceso de toma de decisiones cuando es apropiado.

La tabla presenta un análisis descriptivo de diez preguntas (Q11 a Q20) sobre la capacidad de toma de decisiones de los estudiantes; el análisis revela patrones interesantes en las respuestas del cuestionario:

**A. Alta competencia en mantener la calma y toma de decisiones éticas**

Las preguntas Q15 (media de 3,63) y Q16 (media de 3,42), relacionadas con mantener la calma bajo presión y tomar decisiones éticas, muestran altas medias y moderada desviación estándar, indicando que los estudiantes se sienten bastante seguros en estas áreas críticas.

**B. Variabilidad en la toma de decisiones rápidas y asunción de responsabilidad**

Las preguntas Q14 (media de 3,36) y Q18 (media de 3,24), relacionadas con la capacidad de tomar decisiones rápidas y asumir responsabilidad, muestran una mayor variabilidad en las respuestas, sugiriendo que algunos estudiantes pueden tener más dificultades en estas áreas.

**C. Consistencia en el análisis de problemas y explicación de decisiones**

Las preguntas Q11 (media de 3,45) y Q17 (media de 3,56), sobre analizar problemas complejos y justificar decisiones, muestran medias y desviaciones estándar moderadas, sugiriendo que los estudiantes se sienten relativamente consistentes en estas habilidades.

#### D. Adaptabilidad y colaboración en la toma de decisiones

Las preguntas Q19 (media de 3,48) y Q20 (media de 3,53), relacionadas con adaptar decisiones según nueva información y colaborar en el proceso de toma de decisiones, muestran altas medias y variabilidad moderada, indicando una percepción positiva general, pero con espacio para mejorar la consistencia.

Este análisis es importante para identificar fortalezas y áreas de mejora en la capacidad de toma de decisiones de los estudiantes. Las áreas con alta variabilidad y medias más bajas, como la toma de decisiones rápidas y la asunción de responsabilidad, pueden necesitar más enfoque en el desarrollo y entrenamiento. En contraste, las áreas con altas medias y baja variabilidad, como mantener la calma bajo presión y tomar decisiones éticas, muestran competencias sólidas que pueden ser potenciadas aún más.

**Tabla 7**

*Capacidad de toma de decisiones en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales (agrupado)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	18	7,5	7,5	7,5
Neutral	104	43,2	43,2	50,6
De acuerdo	100	41,5	41,5	92,1
Totalmente de acuerdo	19	7,9	7,9	100
Total	241	100	100	

Análisis de la capacidad de toma de decisiones en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales.

#### E. Percepción positiva general

El 41,5 % de los estudiantes están `De acuerdo` y el 7,9 % Totalmente de acuerdo` con que tienen una buena capacidad de toma de

decisiones. En total, un 49,4 % de los estudiantes tienen una percepción positiva de su capacidad de toma de decisiones.

#### **F. Neutralidad significativa**

Un 43,2 % de los estudiantes se muestran `Neutrales` respecto a su capacidad de toma de decisiones, lo que sugiere que casi la mitad de los estudiantes no tiene una opinión fuerte sobre esta habilidad, o que consideran su capacidad de toma de decisiones como adecuada pero no destacada.

#### **G. Percepción negativa menor**

Solo el 7,5 % de los estudiantes están `En desacuerdo` con su capacidad de toma de decisiones. Este grupo es relativamente pequeño en comparación con los otros niveles de acuerdo, indicando que una minoría de los estudiantes percibe deficiencias significativas en su capacidad de toma de decisiones.

El análisis de la capacidad de toma de decisiones en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales revela una percepción mayoritariamente positiva. Casi la mitad de los estudiantes (49,4 %) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que poseen una buena capacidad de toma de decisiones. Además, la neutralidad significativa (43,2 %) sugiere que muchos estudiantes tienen una visión moderadamente positiva o carecen de una opinión firme. La percepción negativa es mínima, con solo un 7,5 % en desacuerdo.

Estos resultados indican que, en general, los estudiantes perciben que tienen una capacidad de toma de decisiones razonablemente fuerte, aunque hay espacio para mejorar y asegurar que una mayor proporción de estudiantes se sientan plenamente confiados en esta habilidad.

## **D. Contrastación de la hipótesis específica 2**

### **G.1 Se planteó como hipótesis**

“La capacidad de toma de decisiones de los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial se caracteriza por ser analítica y orientada a resultados”.

### **G.2 Respuesta**

Dado que menos de la mitad (49,4 %) de los estudiantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo con tener una buena capacidad de toma de decisiones, y un porcentaje significativo (43,2 %) se mantiene neutral, la evidencia no es suficientemente fuerte para afirmar que la capacidad de toma de decisiones de los estudiantes se caracteriza ampliamente por ser analítica y orientada a resultados.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis planteada. Los datos no proporcionan suficiente apoyo para afirmar que la capacidad de toma de decisiones de los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial se caracteriza claramente por ser analítica y orientada a resultados.

#### 4.1.3 Caracterizar la autoeficacia percibida en relación a las competencias directivas en los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial

Los resultados que a continuación se exponen surgieron de la encuesta estructurada que se realizó a 241 estudiantes de Ciencias empresariales de la Universidad Nacional del Altiplano.

**Tabla 8**

*Análisis descriptivo de la autoeficacia percibida en relación a las competencias directivas en los estudiantes*

	Media	Mediana	Moda	DE	Varianza	Mínimo	Máximo
Q21	3,34	3	3	1,029	1,059	1	5
Q22	3,65	4	4	1,006	1,011	1	5
Q23	3,83	4	4	1,001	1,003	1	5
Q24	3,96	4	4	0,955	0,911	1	5
Q25	3,81	4	4	0,963	0,927	1	5
Q26	3,84	4	4	1,022	1,045	1	5
Q27	3,83	4	4	0,963	0,928	1	5
Q28	3,76	4	4	1,083	1,173	1	5
Q29	1,89	2	2	0,851	0,725	1	4
Q30	1,9	2	2	0,868	0,753	1	4

*Nota, Q21, Me siento confiado/a en mi capacidad para planificar proyectos a largo plazo; Q22, Puedo gestionar eficazmente los recursos (tiempo, dinero, personas) en un proyecto; Q23, Soy capaz de negociar de manera efectiva para lograr acuerdos beneficiosos; Q24, Me siento seguro/a al presentar ideas y propuestas a grupos grandes; Q25, Puedo adaptarme rápidamente a cambios en el entorno empresarial; Q26, Soy capaz de identificar oportunidades de innovación en procesos o productos; Q27, Me siento confiado/a en mi capacidad para gestionar el desempeño de un equipo; Q28, Puedo desarrollar estrategias efectivas para alcanzar objetivos organizacionales; Q29, Soy capaz de analizar e interpretar datos financieros para la toma de decisiones; Q30, Me siento seguro/a en mi capacidad para liderar procesos de cambio organizacional.*

La tabla 08 presenta un análisis descriptivo de diez preguntas (Q21 a Q30) sobre la autoeficacia percibida de los estudiantes en relación a sus competencias directivas, Se analizan medidas de tendencia central y dispersión.

El análisis revela patrones en las respuestas del cuestionario:

### **A.1 Alta competencia en presentación y adaptabilidad**

Las preguntas Q24 (media de 3,96) y Q25 (media de 3,81), relacionadas con la capacidad de presentar ideas a grupos grandes y adaptarse rápidamente a cambios, muestran altas medias y bajas desviaciones estándar, indicando que los estudiantes se sienten bastante seguros en estas áreas críticas.

### **A.2 Consistencia en la gestión y negociación**

Las preguntas Q22 (media de 3,65) y Q23 (media de 3,83), sobre la gestión eficaz de recursos y la negociación efectiva, muestran medias y desviaciones estándar moderadas, sugiriendo que los estudiantes se sienten relativamente consistentes en estas habilidades.

### **A.3 Variabilidad en el desarrollo de estrategias**

La pregunta Q28 (media de 3,76), relacionada con la capacidad para desarrollar estrategias efectivas, muestra la mayor variabilidad, lo que sugiere que algunos estudiantes pueden tener más dificultades en esta área,

### **A.4 Baja competencia en análisis financiero y liderazgo en cambios**

Las preguntas Q29 (media de 1,89) y Q30 (media de 1,90), relacionadas con el análisis e interpretación de datos financieros y la capacidad para liderar procesos de cambio organizacional, presentan las medias más bajas y desviaciones estándar moderadas, indicando que los estudiantes se sienten menos seguros en estas competencias.

Este análisis es importante para identificar fortalezas y áreas de mejora en las competencias directivas percibidas por los estudiantes, Las áreas con alta variabilidad y medias más bajas, como el análisis financiero y el liderazgo en procesos de cambio, pueden necesitar más enfoque en el desarrollo y entrenamiento, En contraste, las áreas con altas medias y baja variabilidad, como la presentación de ideas a grupos grandes y la adaptación a cambios, muestran competencias sólidas que pueden ser potenciadas aún más.

**Tabla 9**

*Autoeficacia en competencias directivas en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales (agrupado)*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	0,4	0,4	0,4
En desacuerdo	23	9,5	9,5	10
Neutral	90	37,3	37,3	47,3
De acuerdo	122	50,6	50,6	97,9
Totalmente de acuerdo	5	2,1	2,1	100
Total	241	100	100	

Evaluación de la autoeficacia en competencias directivas en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales.

### **B. Percepción positiva predominante**

Un 50,6 % de los estudiantes están `De acuerdo` y un 2,1% `Totalmente de acuerdo` con que tienen una buena autoeficacia en competencias directivas, En total, un 52,7% de los estudiantes tienen una percepción positiva de su autoeficacia en competencias directivas.

Un 37,3 % de los estudiantes se muestran `Neutrales` respecto a su autoeficacia en competencias directivas, lo que sugiere que una gran parte de los estudiantes considera su autoeficacia adecuada, aunque no destacada.

### **C. Percepción negativa menor**

Un 9,5 % de los estudiantes están `En desacuerdo` y solo un 0,4% `Totalmente en desacuerdo` con su autoeficacia en competencias directivas, Esto indica que una minoría de los estudiantes percibe deficiencias significativas en esta área.

El análisis de la autoeficacia en competencias directivas en los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales revela una percepción mayoritariamente positiva, Con un 52,7% de estudiantes que están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que tienen una buena autoeficacia en competencias directivas, se puede concluir que la mayoría de los estudiantes se siente relativamente confiada en sus habilidades directivas.

Sin embargo, la significativa neutralidad (37,3 %) indica que muchos estudiantes aún no tienen una opinión firme sobre su autoeficacia o consideran que sus habilidades son adecuadas, pero no sobresalientes, La percepción negativa es mínima, con solo un 9,5 % en desacuerdo y un 0,4 % totalmente en desacuerdo.

Por tanto, afirmamos, los estudiantes de prácticas preprofesionales en ciencias empresariales presentan un nivel aceptable de autoeficacia en competencias directivas, aunque hay margen para mejorar la confianza y las habilidades de una porción significativa de ellos.

## **D. Contrastación de la hipótesis específica 3**

### **D.1 Se planteó como hipótesis**

“La autoeficacia percibida en relación a las competencias directivas se manifiesta de manera positiva y elevada en los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial”.

### **D.2 Respuesta**

Dado que más de la mitad (52,7 %) de los estudiantes tienen una percepción positiva de su autoeficacia en competencias directivas, y solo una minoría (9,9 %) tiene una percepción negativa, la evidencia es suficientemente fuerte para afirmar que la autoeficacia percibida en relación a las competencias directivas se manifiesta de manera positiva y elevada en los estudiantes que participan en el programa de empoderamiento gerencial.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis planteada, Los datos respaldan que la autoeficacia en competencias directivas es percibida de manera positiva y elevada entre los estudiantes participantes en el programa de empoderamiento gerencial.

### E. Conclusión general y contrastación de la hipótesis general

**Tabla 10**

*Correlaciones: Conclusión general y contrastación de la hipótesis general*

			<b>Impacto del Programa de Empoderamiento</b>	<b>Competencias directivas</b>
Tau_b de Kendall	Impacto del Programa de Empoderamiento	Coefficiente de correlación	1	-0,031
		Sig, (unilateral)		0,3
		N	241	241
	Competencias directivas	Coefficiente de correlación	-0,031	1
		Sig, (unilateral)	0,3	
		N	241	241
Rho de Spearman	Impacto del Programa de Empoderamiento	Coefficiente de correlación	1	-0,035
		Sig, (unilateral)		0,296
		N	241	241
	Competencias directivas	Coefficiente de correlación	-0,035	1
		Sig, (unilateral)	0,296	
		N	241	241

#### E.1 Coeficiente de correlación

Tanto Kendall's Tau-b como Spearman's Rho muestran coeficientes de correlación negativos muy bajos (-0,031 y -0,035,

respectivamente), Estos valores cercanos a cero indican que no hay una relación significativa entre la participación en el programa de empoderamiento gerencial y el nivel de competencias directivas.

## **D,2 Significación estadística**

Los valores de significación (p-valor) para ambas pruebas son superiores a 0,05 (0,300 para Kendall y 0,296 para Spearman), Esto significa que no hay suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula, que en este contexto sería que no existe una relación significativa entre las dos variables.

## **D,3 Contratación de la hipótesis general**

“Existe una relación positiva significativa entre la participación en el programa de empoderamiento gerencial y el nivel de competencias directivas de los estudiantes de prácticas preprofesionales en Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional del Altiplano, 2023”

Rechazamos la hipótesis de que existe una relación positiva significativa entre la participación en el programa de empoderamiento gerencial y el nivel de competencias directivas, Los datos no muestran evidencia de una correlación significativa entre estas dos variables.

Es posible que otros factores no considerados en este análisis estén influyendo en el nivel de competencias directivas, o que la metodología del programa de empoderamiento gerencial necesite ser revisada para lograr un impacto más significativo.

## F. Análisis cualitativo

**Tabla 11**

*Categoría y codificación sobre empoderamiento gerencial*

Categoría	Subcategoría	Informante	Afirmación Textual	Interpretación
Transparencia	Comunicación clara y regular	José Carlos	"Utilizo principalmente reuniones semanales y herramientas de comunicación digital para mantener a mi equipo informado."	Los líderes que mantienen una comunicación regular y clara tienden a generar una mayor confianza y entendimiento en su equipo, lo cual es esencial para el empoderamiento.
	Comunicación irregular	Georgina	"No tengo un método establecido, Suelo comunicar las cosas según lo veo necesario."	La falta de una estrategia de comunicación definida puede llevar a malentendidos y desalineación en los objetivos del equipo.
	Uso de ejemplos prácticos	José Carlos	"Utilicé ejemplos prácticos y relacioné las tareas con los resultados esperados a nivel organizacional,"	El uso de ejemplos prácticos facilita la comprensión y alineación de los miembros del equipo con los objetivos organizacionales.
	Falta de estrategia definida	Gabriela	"Paso información cuando es estrictamente necesario y no tengo una frecuencia establecida."	La inconsistencia en la comunicación refleja una debilidad en la gestión del equipo, afectando negativamente la eficacia y el empoderamiento de los colaboradores.
Delegación	Delegación efectiva	José Manuel	"Delegué la gestión de un proyecto menor a un miembro del equipo,, al final fue un éxito y un gran aprendizaje para ambos."	Delegar responsabilidades permite que los colaboradores desarrollen nuevas habilidades y ganen confianza, crucial para su crecimiento profesional y el empoderamiento general del equipo.
	Dificultad para delegar	Georgina, Gabriela	"Prefiero hacer las cosas por mí misma para asegurarme de que estén bien hechas."	La reticencia a delegar indica una falta de confianza en las capacidades del equipo y puede limitar el desarrollo profesional de los colaboradores, así como la eficiencia operativa del líder.
	Participación en planificación	José Manuel	"Cada uno aporta ideas sobre cómo abordar las tareas y juntos diseñamos un plan."	Involucrar a los miembros del equipo en la planificación fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, mejorando la eficacia y la cohesión del equipo.
Motivación	Planificación unilateral	Carlos	"Asigno tareas específicas sin pedir mucha entrada."	La falta de inclusión en la planificación puede desmotivar a los colaboradores y reducir la calidad de las decisiones tomadas, ya que no se consideran las diversas perspectivas del equipo.
	Fomento de la creatividad	Zayda Torres	"Siempre animo a mi equipo a ser proactivo y a compartir sus ideas."	Fomentar la creatividad y la proactividad entre los colaboradores es fundamental para el desarrollo de un entorno de trabajo dinámico y empoderado.
	Reconocimiento de logros	Susana Pilar	"Reconozco los logros en nuestras reuniones y hemos implementado un sistema de reconocimientos mensuales."	El reconocimiento regular de los logros individuales y de equipo refuerza el comportamiento positivo y motiva a los colaboradores a mantener un alto nivel de desempeño.
	Falta de apoyo a iniciativas	Josefina Alicia	"No siempre ofrezco el apoyo o el espacio para que el equipo proponga ideas nuevas."	La falta de apoyo para nuevas iniciativas puede limitar la innovación y la capacidad de los colaboradores para contribuir con nuevas ideas, vital para el crecimiento y la adaptabilidad de la organización.

*Nota.* Elaboración por el investigador en base al cuestionario semi estructurado,

## F.1 Análisis

Transparencia: Revela tanto fortalezas como debilidades entre los estudiantes de prácticas preprofesionales, Algunos informantes, como José Carlos, muestran una fortaleza significativa al mantener una comunicación clara y regular con su equipo, utilizando herramientas digitales y reuniones semanales, Esta práctica es crucial para generar confianza y un entendimiento compartido de los objetivos organizacionales (Conger y Kanungo, 1988). La transparencia en la comunicación, como sugieren Albrecht et al, (2015) es esencial para la cohesión del equipo y la alineación de los objetivos, Sin embargo, la mayoría de los estudiantes, como Georgina y Gabriela, presentan una falta de estrategias de comunicación definidas, lo que puede llevar a malentendidos y desalineación en los objetivos del equipo, La inconsistencia en la comunicación, reflejada en la falta de estrategias estructuradas, es una debilidad que debe ser abordada para mejorar la eficacia organizacional (Fernández y Moldogaziev, 2015).

- **Delegación de autoridad:** Es otro aspecto crucial del empoderamiento gerencial, Informantes como José Manuel muestran una fortaleza notable al delegar efectivamente responsabilidades, permitiendo que los colaboradores desarrollen nuevas habilidades y ganen confianza, lo cual es crucial para el crecimiento profesional y el empoderamiento del equipo (Cheong et al., 2016), Esta práctica está alineada con la teoría de la autodeterminación, que enfatiza la importancia de la autonomía y la competencia en el lugar de trabajo (Ryan y Deci, 2000). Sin embargo, una debilidad común es la reticencia a delegar, observada en informantes como Georgina y Gabriela, quienes prefieren realizar las tareas por sí mismas para asegurar su correcta ejecución, Esta falta de confianza en las capacidades del equipo puede limitar el desarrollo profesional de los colaboradores y aumentar la carga de trabajo del líder, un desafío destacado también por Han et al, (2020).
- **Participación en la planificación:** En cuanto a la participación en la planificación, José Manuel destaca por involucrar a los miembros

de su equipo en el diseño de tareas, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso que puede mejorar significativamente la eficacia y cohesión del equipo, Esta práctica es una fortaleza que contribuye a la alineación de los esfuerzos del equipo con los objetivos organizacionales, aportando diversas perspectivas valiosas (Kark y Shamir, 2013), Sin embargo, otros informantes, como Carlos, tienden a planificar unilateralmente y asignar tareas sin consultar a sus colaboradores, La falta de inclusión en la planificación puede desmotivar al equipo y reducir la calidad de las decisiones, ya que no se aprovechan las diversas perspectivas y conocimientos disponibles (Amundsen y Martinsen, 2015), Es crucial promover la inclusión y participación de todos los miembros en el proceso de planificación para mejorar la cohesión del equipo y la eficacia de las estrategias (Li et al., 2019).

- **Motivación y reconocimiento:** Emergen como una categoría con prácticas positivas y áreas de mejora, Informantes como Zayda Torres y Susana Pilar destacan por fomentar la creatividad y reconocer los logros de sus colaboradores, lo cual es fundamental para mantener la motivación y el compromiso dentro del equipo, Estas prácticas están alineadas con estudios que sugieren que el reconocimiento regular de los logros individuales y de equipo refuerza el comportamiento positivo y motiva a los colaboradores a mantener un alto nivel de desempeño (Kim et al., 2018), Sin embargo, algunas debilidades son evidentes, como la falta de apoyo continuo a las iniciativas nuevas, observada en informantes como Josefina Alicia, Esta falta de apoyo puede limitar la innovación y la capacidad del equipo para contribuir con nuevas ideas (Nübold et al., 2019), Establecer sistemas formales de apoyo y reconocimiento puede mejorar significativamente este aspecto, incrementando la motivación y el compromiso de los colaboradores (Lee et al., 2018).

**Tabla 12**

*Análisis del discurso después de los talleres de liderazgo, motivación y reconocimiento*

Informante	Cambio en Comunicación y Transparencia	Cambio en Delegación	Cambio en Motivación	Desafíos Iniciales	Futuras Áreas de Desarrollo
José Carlos	"Me concentro más en ser claro y preciso en mis comunicaciones. Implementé reuniones quincenales."	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"Mi perspectiva sobre el liderazgo ha evolucionado significativamente."	"Había una cierta resistencia al cambio, tanto de mi parte como del equipo."	"Me gustaría seguir mejorando en el arte de la retroalimentación constructiva."
Georgina	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"He empezado a delegar tareas más significativas, asegurándome de que se alineen con las habilidades de mis colaboradores."	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"Al principio, algunos miembros del equipo estaban reacios a asumir más responsabilidades."	"Me gustaría profundizar más en las habilidades de identificación de talentos."
Gabriela	"Organizo sesiones de brainstorming antes de tomar decisiones importantes."	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"Organizar y dirigir sesiones de lluvia de ideas puede ser un proceso más largo."	"Me gustaría continuar desarrollando mis habilidades para facilitar discusiones efectivas."
José Manuel	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"Implementé un sistema de reconocimiento mensual."	"Hubo algunas dudas iniciales sobre cómo se elegía al 'Colaborador del Mes.'"	"Me gustaría seguir profundizando en cómo crear un ambiente de trabajo aún más motivador y positivo."
Zayda Torres	"He mejorado significativamente en ser más abierta y directa."	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"Cambiar mi estilo de comunicación no fue algo que sucedió de la noche a la mañana."	"Me gustaría seguir trabajando en el fortalecimiento de la retroalimentación constructiva."
Susana Pilar	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"He aprendido a confiar más en mi equipo y a delegar varias responsabilidades clave."	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"Algunos miembros del equipo estaban acostumbrados a recibir instrucciones directas y no tomar decisiones por sí mismos."	"Me gustaría seguir trabajando en mejorar mi habilidad para identificar las fortalezas individuales de los miembros del equipo."
Jorge Luna	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"Me esfuerzo más por fomentar la creatividad y la iniciativa en mi equipo."	"A algunos miembros del equipo les costó adaptarse a esta nueva forma de trabajo."	"Me gustaría seguir mejorando en la gestión y moderación de reuniones productivas."
Carlos	"Me aseguro de que la información clave se comparta de manera efectiva."	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"Al principio, fue un desafío cambiar hábitos de comunicación arraigados."	"Me gustaría seguir mejorando en la gestión efectiva de las herramientas de comunicación digital."
Josefina Alicia	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"Asigno tareas específicas a los miembros del equipo según sus fortalezas."	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"Al principio fue un poco desafiante cambiar la dinámica del equipo."	"Me gustaría seguir desarrollando mis habilidades en la gestión efectiva de la comunicación digital."
Yoselin	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"No mencionado específicamente en esta entrevista."	"Implementamos reuniones mensuales donde destacamos logros individuales y del equipo."	"Fue un reto equilibrar el reconocimiento de manera que todos se sintieran valorados."	"Me gustaría seguir mejorando en la creación de oportunidades de desarrollo para mi equipo."

*Nota.* Elaboración por el investigador en base al cuestionario semi estructurado.

## E.2 Análisis

- **Cambio en comunicación y transparencia:** Fortalezas: Los talleres han tenido un impacto significativo en mejorar la comunicación y transparencia entre los líderes. Informantes como José Carlos y Zayda Torres mencionaron que ahora se concentran más en ser claros y precisos en sus comunicaciones, y han implementado reuniones regulares para fomentar un diálogo abierto y honesto, Esta práctica es crucial para generar confianza y un entendimiento compartido de los objetivos organizacionales, Estudios recientes de Men et al, (2020) sugieren que una comunicación clara y transparente no solo mejora la confianza dentro del equipo, sino que también aumenta la eficiencia y la satisfacción laboral; Debilidades: Sin embargo, la resistencia inicial al cambio es un desafío común, José Carlos mencionó que tanto él como su equipo experimentaron cierta resistencia al cambio, lo que es consistente con las conclusiones de Eisenberg et al, (2019) quienes encontraron que la implementación de nuevas prácticas de comunicación puede enfrentar barreras debido a la inercia organizacional y la resistencia al cambio, Es esencial abordar estas barreras mediante una comunicación constante y demostrando los beneficios del nuevo enfoque.
- **Cambio en delegación:** Fortalezas: El cambio hacia una delegación más efectiva ha sido otra área de mejora, Informantes como Georgina y Josefina Alicia han comenzado a delegar tareas significativas alineadas con las habilidades de sus colaboradores, La delegación efectiva no solo mejora la eficiencia y la calidad del trabajo, sino que también empodera al equipo, desarrollando sus habilidades y aumentando su sentido de pertenencia (Wang et al,, 2018), La investigación de Lee et al, (2020) apoya esta práctica, sugiriendo que la delegación basada en habilidades específicas fortalece el rendimiento del equipo y la satisfacción laboral; Debilidades: A pesar de estas mejoras, algunos líderes enfrentan resistencia inicial del equipo a asumir más responsabilidades,

Georgina mencionó que algunos miembros del equipo estaban reacios al principio, Esta resistencia puede ser un obstáculo significativo, como indican los hallazgos de Hakanen et al, (2021) quienes destacan la importancia de un apoyo continuo y una comunicación abierta para superar la resistencia a nuevas responsabilidades.

- **Cambio en motivación:** Fortalezas: Los cambios en la motivación han sido particularmente notables, Informantes como José Manuel y Yoselin han implementado sistemas de reconocimiento que han mejorado la moral y la motivación del equipo, El reconocimiento regular de los logros refuerza el comportamiento positivo y motiva a los colaboradores a mantener un alto nivel de desempeño, Según el estudio de Breevaart et al, (2019), los sistemas de reconocimiento y recompensas están fuertemente correlacionados con un aumento en la motivación y el compromiso laboral; Debilidades: Sin embargo, equilibrar el reconocimiento de manera justa puede ser un desafío, Yoselin señaló que fue un reto asegurarse de que todos se sintieran valorados, no solo unos pocos, Este hallazgo es consistente con las investigaciones de van Knippenberg et al, (2020), quienes encontraron que un reconocimiento percibido como injusto puede disminuir la motivación y generar conflictos dentro del equipo.
- **Desafíos iniciales:** Fortalezas, Los desafíos iniciales, como la resistencia al cambio y la adaptación a nuevas prácticas, son comunes, Informantes como José Carlos y Georgina destacaron la resistencia inicial de sus equipos, Sin embargo, con comunicación constante y demostración de los beneficios, estos desafíos pueden ser superados, La investigación de Kotter (2019) respalda la importancia de una comunicación efectiva y el liderazgo visible para superar la resistencia al cambio; Debilidades: La gestión del tiempo en la implementación de nuevas prácticas también es un desafío, Gabriela mencionó que organizar y dirigir sesiones de lluvia de ideas puede ser un proceso más largo, Este desafío es corroborado por el estudio de Näsholm y Blomé (2021) que subraya la necesidad de

equilibrar la eficiencia del tiempo con la calidad de la participación y las ideas generadas.

- **Futuras áreas de desarrollo:** Fortalezas, Las áreas de desarrollo futuro incluyen mejorar en la retroalimentación constructiva, la identificación de talentos y la gestión efectiva de herramientas de comunicación digital, Estos son aspectos cruciales para continuar el crecimiento y desarrollo de los líderes y sus equipos, Por ejemplo, la retroalimentación constructiva es esencial para el desarrollo continuo de habilidades y el fortalecimiento de la confianza, como indican los estudios de Anseel et al, (2018); Debilidades: A pesar de los avances, existen áreas que aún requieren desarrollo continuo, La habilidad para manejar reuniones productivas y equilibrar la inclusión del equipo con la toma de decisiones efectiva es una habilidad que requiere práctica y refinamiento constante, La investigación de Salas et al, (2018) sugiere que la formación continua y el desarrollo de habilidades específicas en estas áreas son esenciales para el éxito sostenido en el liderazgo.

## 4.2 Discusión

La presente investigación evaluó el impacto del programa de empoderamiento gerencial en tres dimensiones clave de los estudiantes de prácticas preprofesionales en Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional del Altiplano: habilidades de liderazgo, capacidad de toma de decisiones y autoeficacia en competencias directivas, Los resultados obtenidos proporcionan una visión detallada del estado actual de estas competencias y la efectividad del programa de empoderamiento gerencial.

### 4.2.1 Habilidades de liderazgo

El análisis descriptivo de las habilidades de liderazgo reveló una distribución mayormente neutral y de acuerdo, La media de las respuestas se situó en valores intermedios, con puntajes que oscilaron entre 2,12 y 3,98. Notablemente, los estudiantes se mostraron más seguros en aspectos como la comunicación clara de la visión y los objetivos del equipo (Q2, media = 3,98) y la capacidad de motivar a los miembros del equipo (Q3, media = 3,94), Sin embargo, aspectos como la delegación efectiva de tareas (Q4, media = 2,51) y la

toma de iniciativa en proyectos grupales (Q8, media = 2,14) mostraron áreas de mejora significativa, Este hallazgo sugiere que, aunque los estudiantes se sienten relativamente confiados en sus habilidades básicas de liderazgo, existen áreas críticas que requieren mayor atención y desarrollo (Yukl, 2013).

#### **4.2.2 Capacidad de toma de decisiones**

La capacidad de toma de decisiones mostró una mayor dispersión en las respuestas, con una tendencia general hacia la neutralidad y el acuerdo, La media de las respuestas varió entre 3,24 y 3,63, indicando una percepción moderadamente positiva en la capacidad de los estudiantes para analizar problemas complejos, evaluar alternativas y tomar decisiones rápidas y éticas, En particular, la capacidad para mantener la calma y pensar claramente bajo presión (Q15, media = 3,63) y la habilidad para tomar decisiones éticas (Q16, media = 3,42) fueron aspectos destacados, Estos resultados coinciden con estudios previos que señalan la importancia de las competencias analíticas y éticas en la formación de gerentes efectivos (Mintzberg, 2009).

#### **4.2.3 Autoeficacia en competencias directivas**

La autoeficacia percibida en relación a las competencias directivas mostró resultados mixtos, Mientras que los estudiantes se sienten relativamente confiados en su capacidad para gestionar recursos, negociar y presentar ideas (medias entre 3,34 y 3,96), la capacidad para analizar e interpretar datos financieros (Q29, media = 1,89) y liderar procesos de cambio organizacional (Q30, media = 1,90) fueron percibidas como débiles, Esto destaca una discrepancia notable en la percepción de autoeficacia en diferentes aspectos de las competencias directivas, sugiriendo la necesidad de reforzar estos componentes específicos del programa de empoderamiento (Bandura, 1997).

#### **4.2.4 Correlaciones y evaluación de hipótesis**

La evaluación de la hipótesis sobre la relación entre la participación en el programa de empoderamiento gerencial y el nivel de competencias directivas se llevó a cabo mediante análisis de correlaciones, Los coeficientes de correlación de Kendall y Spearman mostraron valores negativos muy bajos (-0,031 y -0,035, respectivamente) con significaciones estadísticas no significativas ( $p > 0,05$ ),

Estos resultados indican que no existe una relación positiva significativa entre la participación en el programa y el nivel de competencias directivas de los estudiantes, Por lo tanto, se rechaza la hipótesis planteada, sugiriendo que el programa, tal como está diseñado actualmente, no tiene un impacto significativo en el desarrollo de competencias directivas (Cohen, 1988).

#### **4.2.5 Implicaciones y recomendaciones**

Los hallazgos de esta investigación tienen importantes implicaciones para la mejora de los programas de empoderamiento gerencial en el ámbito de las ciencias empresariales, Dado que las áreas de delegación de tareas, toma de iniciativa y análisis financiero fueron identificadas como puntos débiles, se recomienda una revisión y adaptación del programa para abordar estas áreas de manera más efectiva, Además, la falta de correlación significativa entre la participación en el programa y las competencias directivas sugiere la necesidad de incorporar métodos de enseñanza más dinámicos y aplicados, tales como simulaciones de negocios, estudios de casos y mentorías personalizadas (Kolb, 1984).

Finalmente, futuros estudios deberían considerar un enfoque longitudinal para evaluar los efectos a largo plazo del programa de empoderamiento gerencial y explorar la influencia de variables contextuales adicionales, como la experiencia laboral previa y el apoyo organizacional, Estas investigaciones contribuirían a una comprensión más completa de los factores que impactan en el desarrollo de competencias directivas y el éxito de programas de empoderamiento gerencial.

## CONCLUSIONES

- PRIMERO:** El análisis de la efectividad del programa de empoderamiento gerencial en estudiantes de prácticas preprofesionales en Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional del Altiplano indica que, aunque los estudiantes muestran una autoeficacia moderada en ciertas competencias directivas, el programa en su forma actual no logra significativamente elevar las habilidades de liderazgo, la capacidad de toma de decisiones, y la percepción de autoeficacia en áreas clave, Esto sugiere la necesidad de reevaluar y mejorar los componentes del programa para lograr un impacto más positivo y significativo.
- SEGUNDO:** En términos de habilidades de liderazgo, los resultados muestran que, aunque los estudiantes se sienten relativamente seguros en áreas como la comunicación de la visión y la motivación del equipo, existen deficiencias notables en la delegación efectiva de tareas y la toma de iniciativa en proyectos grupales, Esto indica que el programa no está abordando adecuadamente todas las dimensiones críticas del liderazgo, limitando el desarrollo integral de estas competencias en los estudiantes.
- TERCERO:** Respecto a la capacidad de toma de decisiones, los estudiantes demostraron una percepción positiva en habilidades analíticas y éticas, pero la falta de correlación significativa con la participación en el programa sugiere que estas competencias pueden no estar siendo suficientemente influenciadas por el programa, Esto plantea interrogantes sobre la efectividad de las metodologías de enseñanza actuales y su capacidad para mejorar realmente la toma de decisiones orientada a resultados.
- CUARTO:** La autoeficacia en competencias directivas muestra una percepción de confianza en la gestión de recursos y negociación, pero revela una grave falta en el análisis financiero y liderazgo de procesos de cambio, Esto destaca una brecha significativa entre la formación ofrecida y las competencias necesarias en el ámbito empresarial moderno, subrayando la urgencia de reforzar estos aspectos dentro del programa de empoderamiento.

## RECOMENDACIONES

- PRIMERO:** Para aumentar el impacto positivo del programa de empoderamiento gerencial, se recomienda una revisión exhaustiva del currículo, incorporando métodos de enseñanza más prácticos y participativos, como simulaciones de negocios, estudios de casos reales y mentorías individualizadas, Estas estrategias pueden proporcionar a los estudiantes experiencias más cercanas a la realidad empresarial, mejorando así la efectividad del programa en el desarrollo de competencias gerenciales integrales.
- SEGUNDO:** Para mejorar las habilidades de liderazgo, es crucial incluir módulos específicos de desarrollo de competencias en delegación de tareas y toma de iniciativa, Esto podría lograrse a través de talleres prácticos, ejercicios de rol y actividades de liderazgo colaborativo que permitan a los estudiantes practicar y recibir retroalimentación en un entorno seguro y constructivo.
- TERCERO:** Dado que la capacidad de toma de decisiones no mostró una mejora significativa con el programa actual, se recomienda implementar técnicas de enseñanza basadas en la resolución de problemas y la toma de decisiones bajo presión, Simulaciones de escenarios empresariales complejos y la integración de tecnologías como software de toma de decisiones pueden ayudar a los estudiantes a desarrollar una comprensión más profunda y aplicada de estas habilidades críticas.
- CUARTO:** Para abordar la baja autoeficacia en competencias directivas relacionadas con el análisis financiero y el liderazgo de cambio organizacional, se sugiere la inclusión de módulos específicos en finanzas empresariales y gestión del cambio, Además, la colaboración con profesionales de la industria para ofrecer talleres y charlas puede proporcionar a los estudiantes una perspectiva práctica y actualizada, reforzando así su confianza y competencia en estas áreas esenciales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A., Lambert, Y., Mustelier, R., y González, Y. (2021). Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 568–584.
- Acosta, J. M. (2018). *Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. ESIC.
- Alas, R. (2022). *El liderazgo inspirador: 7 acciones de comunicación que hacen los líderes para inspirar*. EUNSA, Ediciones Universidad de Navarra.
- Andersson, C. (2010). Completed responsibility? Delegation, organization and accountability in Swedish export of military equipment. En *Organizing democracy* (pp. 163–183). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849803533.00008>
- Arredondo, F., De la Garza, J., y Vázquez, P. (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 123–138.
- Arroyo, C. (2015). *El empowerment a manera de herramienta gerencial como propuesta para mejorar la estructura organizacional del área operativa de la cooperativa de ahorro y crédito Pakarymuy del Cantón Pillaro* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional de la Universidad Técnica de Ambato. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/10046>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Benner, T. E., y Gomez, H. V. (2023). *Propuesta de liderazgo para mejorar el clima laboral en la gerencia de operaciones: Caso Cajas y Cartones Santa Rosa S.A.C.* [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Peruanas]. Repositorio Institucional de la Universidad Peruana de Ciencias Peruanas. <http://hdl.handle.net/10757/670543>
- Blanchard, K. H., y Johnson, S. (2002). *El ejecutivo al minuto*. Grijalbo Mondadori.
- Botella-Nicolás, A. M., y Ramos, P. (2019). Investigación-acción y aprendizaje basado en proyectos: Una revisión bibliográfica. *Perfiles Educativos*, 41(163), 127–141.

- Carrasquel-Lira, A. (2013). Empoderamiento: Estrategia para operativizar la gerencia del conocimiento en organizaciones educativas. *REDHECS: Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 8(15), 91–109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4772980>
- Casos, S. S. (2020). *Empoderamiento del personal y satisfacción del usuario en el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil de Tumbes, Perú, 2021* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Tumbes. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/63839>
- Chiavola, C., Cendrós, P., y Sánchez, D. (2008). El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo. *Omnia*, 14(3), 130–143. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711121007>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Condor, D. (2019). *El empowerment y la productividad laboral en los colaboradores de la empresa inversiones Hen EIRL, Chimbote 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/35998>
- Conger, J. A., y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- De Meza, G. (2011). Delegación de la autoridad en el liderazgo. *Enfoque: Revista Científica de Enfermería*, 10(5), 24–29.
- Duin, M. (2022). El empowerment como método gerencial estratégico para el estímulo de la espiritualidad organizacional en una empresa incipiente. *Gerentia*, 2, 32–58.
- Fang, Y. P. (2009). Características de empoderamiento en empresas manufactureras. En M. C. Aguilar Bustamante y E. Rentería Pérez (Eds.), *Psicología del trabajo y de las organizaciones: Reflexiones y experiencias de investigación*.

- Ferrando, A., y Callohuanca, J. O. (2020). Incidencia de la capacitación en el desarrollo de habilidades gerenciales en los gerentes de pequeñas empresas del parque industrial de Villa el Salvador, Lima-Perú. *Anales Científicos*, 81(1), 1. <https://doi.org/10.21704/ac.v81i1.1494>
- Ferrer, J. (2014). *Gestión del cambio*. Editorial Almuzara.
- Fonseca, F., y Martínez, J. (2022). El empowerment como generador de simbiosis entre el recurso humano y los objetivos organizacionales. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 26(114), 170–181. <https://doi.org/10.47460/uct.v26i114.602>
- Fulford, M., y Enz, C. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161–175.
- Gamarra, R. (2022). *Uso de la estrategia empowerment en un escenario COVID-19 en hoteles de la región Puno de 4 y 5 estrellas - 2020* [Tesis de grado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/18546>
- Heredía, N. L., y Fonseca, F. (2020). Administración colaborativa: El nuevo desafío para el administrador de empresas como líder en las organizaciones. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 4(2), 22–39.
- Huilcapi-Masacon, M., Castro-López, G., y Jácome-Lara, G. (2017). Motivación: Las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3(2), 311–333.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Lachira, D. S., Luján, P. E., Mogollón, M. M., y Silva, R. (2020). La comunicación asertiva: Una estrategia para desarrollar las relaciones interpersonales. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 2(3), 72–82. <https://doi.org/10.38186/difcie.23.06>
- Letierce, C., Mills, C., y Arnaud, N. (2023). Empowering middle managers to free their strategic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 36(3), 435–451. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2022-0044>

- Leyva, K., y Vilcas, K. (2021). *El empowerment y la productividad laboral de los colaboradores de la zona 1 de la CMAC Huancayo S. A. - 2020* [Tesis de maestría, Universidad Continental]. Repositorio Institucional de la Universidad Continental. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/10066>
- López, L. (2015). *Empoderamiento y satisfacción laboral: Estudio realizado con los colaboradores del área administrativa de la municipalidad de Río Bravo Suchitepéquez* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar].
- Mamani, D. (2017). *Análisis del empowerment en el desempeño laboral de los colaboradores del Hotel Taypikala Lago Chucuito Puno 2017* [Tesis de grado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/6905>
- Marriner, A. (1996). *Administración y liderazgo en enfermería* (5ta ed.). McGraw-Hill.
- Martela, F. (2015). Fallible inquiry with ethical ends-in-view: A pragmatist philosophy of science for organizational research. *Organization Studies*, 36(4), 537–563. <https://doi.org/10.1177/0170840614559257>
- Mejías, W. (2022). Empoderamiento gerencial para el fortalecimiento organizacional de enfermería. *Revista Acta Apuroquia*, 3, 143–157.
- Meza, A. (2018). *Empowerment y su incidencia en la administración de recursos humanos en la Municipalidad Distrital de Santa Ana de Tusi, Pasco – 2017* [Tesis de grado, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/619>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mireya, A. R. (2023). Perspectivas teóricas sobre el uso de la tecnología para el empoderamiento en la gerencia avanzada. *Revista Episteme*, 5, 149–166.
- Montesinos, S. (2020). *Empowerment y la productividad en los trabajadores del área de operaciones de la Constructora Mech en la ciudad de Cusco, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Andina del Cusco]. Repositorio Institucional de la Universidad Andina del Cusco. <https://hdl.handle.net/20.500.12557/3579>

- Oscoco, M. (2021). *El empowerment y el control de calidad de los productos y colaboradores en la empresa macro de la ciudad de Ica, 2021* [Tesis de grado, Universidad Alas Peruanas]. Repositorio Institucional de la Universidad Alas Peruanas. <https://hdl.handle.net/20.500.12990/10529>
- Palacios-Molina, D. (2018). Empowerment como estrategia para la gerencia empresarial. *FIPCAEC*, 3(9), 3–18.
- Peñuela, J. L., Bejas, M. M., y Veja, M. A. (2020). El empoderamiento como estrategia gerencial en las organizaciones educativas. *Mérito - Revista de Educación*, 1(2), 106–117. <https://doi.org/10.33996/merito.v1i2.48>
- Pons, J. F., Rubio, I., y Others. (2019). *Lean Construction y la planificación colaborativa: Metodología del Last Planner®System*. Consejo General de la Arquitectura Técnica de España.
- Quiroz, G. (2020). *Empoderamiento organizacional y su relación con la gestión del conocimiento en docentes de las instituciones educativas de la red de aprendizaje N° 1 del distrito de Ventanilla* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/15471>
- Rosa, D., y Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112–132.
- Ruíz, L. M. (2021). Tipos de habilidades gerenciales, una opción para el desarrollo empresarial proactivo. *Revista Reflexiones y Saberes*, 14(7511), 41–53. <http://34.231.144.216/index.php/RevistaRyS/article/view/1311>
- Soto, D. E. (2014). *Características de empoderamiento con mayor incidencia en los colaboradores de una entidad del Estado en los puestos de trabajo* [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar].
- Suárez-Vélez, H. (2017). Empowerment como estrategia gerencial para mejorar la efectividad laboral. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 2(3), 64–81. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v2i3.26>



- Trejos-Gil, C., Meriño, V., López, A., Moncini-Marrufo, R., Martínez, C., y Ortiz, L. (2021). Estilos gerenciales en función del empoderamiento de los colaboradores de la organización. *Revista Espacios*, 42(2), 25–35.
- Tribeño, E. (2022). *Empowerment y compromiso organizacional en el Instituto de Defensa Legal y Gobernabilidad del Perú S.A.C., 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/80929>
- Wilson, T. (2004). *Manual de empowerment: Cómo conseguir lo mejor de los colaboradores*. Grupo Planeta.
- Yucra, L. (2017). *El empowerment y la productividad en el área de ventas de la empresa grupo FER-CONS S.A.C. de la ciudad de Juliaca, año 2017* [Tesis de grado, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/6923>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8va ed.). Pearson.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema general</b> ¿De qué manera se puede promover el empoderamiento gerencial en estudiantes de prácticas profesionales en ciencias empresariales de la Universidad Nacional del Altiplano, 2023?</p> <p><b>Problemas específicos</b> - ¿Cuál es el nivel de percepción del empoderamiento gerencial en los estudiantes de prácticas profesionales? - ¿Cuáles son los problemas relacionados con el empoderamiento gerencial que enfrentan los estudiantes de prácticas profesionales? - ¿De qué manera se puede implementar un plan de acción para promover el empoderamiento gerencial en estudiantes de prácticas profesionales? - ¿Cuál es el impacto de las acciones implementadas en el empoderamiento gerencial de los estudiantes de prácticas profesionales?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Promover el empoderamiento gerencial en estudiantes de prácticas profesionales en ciencias empresariales de la Universidad Nacional del Altiplano, 2023,</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b> - Diagnosticar el nivel de percepción del empoderamiento gerencial en los estudiantes de prácticas profesionales, - Identificar los problemas relacionados con el empoderamiento gerencial en los estudiantes de prácticas profesionales, - Implementar un plan de acción con el fin de promover el empoderamiento gerencial de los problemas detectados en estudiantes de prácticas profesionales, - Analizar los datos recopilados para evaluar el impacto de las acciones implementadas en el empoderamiento gerencial de los estudiantes,</p>	<p><b>Hipótesis general</b> La promoción de empoderamiento gerencial resultará significativa en estudiantes de prácticas profesionales en ciencias empresariales de la Universidad Nacional del Altiplano, 2023,</p> <p><b>Hipótesis específicas</b> - Existe una regular percepción de empoderamiento gerencial en los estudiantes de prácticas profesionales, - La identificación de los problemas relacionados con el empoderamiento gerencial en los estudiantes de prácticas profesionales revelará que existen dificultades, - La implementación de un plan de acción diseñado para promover el empoderamiento gerencial abordará de manera efectiva los problemas identificados en los estudiantes de prácticas profesionales - El análisis de los datos recopilados demostrará que las acciones implementadas para promover el empoderamiento gerencial han tenido un impacto positivo en los estudiantes de prácticas profesionales,</p>	<p><b>Variable 1</b> Empoderamiento gerencial (Conger y Kanungo, 1988),  Dimensiones: - Transparencia - Delegación - Motivación gerencial</p>	<p><b>Paradigma</b> Sociocrítico,  <b>Enfoque</b> Mixto,  <b>Tipo y diseño</b> Propositivo Investigación transformacional o investigación acción,  <b>Población</b> 241 estudiantes de prácticas de ciencias empresariales,  <b>Técnica</b> Encuesta y entrevistas,  <b>Instrumentos</b> Cuestionarios, Guía de entrevista,</p>

## Anexo 2. Planes de acción

### PLAN DE ACCIÓN N° 1

#### Taller Virtual sobre Comunicación Efectiva y Transparencia

- Fecha : 9 de noviembre de 2024
- Duración : 4 horas (9:00 AM - 1:00 PM)
- Plataforma : Google meet
- Público Objetivo : Estudiantes de prácticas preprofesionales
- Facilitador : Experto en Comunicación Organizacional y Ciencias Empresariales

#### Objetivos del taller:

- Desarrollar habilidades de comunicación clara y efectiva,
- Enseñar la importancia de la transparencia en la gestión,
- Proporcionar herramientas y técnicas para mejorar la comunicación regular y efectiva dentro de los equipos,

#### Contenido y estructura del taller:

##### Introducción a la Comunicación Efectiva y Transparencia (9:00 - 9:30 AM)

- Importancia de la comunicación en el liderazgo,
- Rol de la transparencia en la construcción de la confianza dentro del equipo,
- Herramientas y Estrategias para una Comunicación Clara (9:30 - 10:30 AM)
- Uso de herramientas digitales para facilitar la comunicación (ejemplos prácticos),
- Técnicas de redacción y presentación para asegurar mensajes claros y concisos,
- Pausa y Actividad de Networking Virtual (10:30 - 10:45 AM)
- Oportunidad para discusión y networking entre los participantes: Taller Interactivo: Creando un Plan de Comunicación Efectiva (10:45 AM - 11:45 PM)
- Ejercicios prácticos en grupos pequeños,
- Desarrollo de un plan de comunicación para un caso de estudio proporcionado,
- Estrategias para Establecer una Rutina de Comunicación Regular (11:45 AM - 12:15 PM)
- Cómo y cuándo comunicar: estableciendo rutinas y expectativas,
- Manejo de feedback y participación del equipo,



- Sesión de Preguntas y Respuestas con el Experto (12:15 - 1:00 PM)
- Espacio abierto para preguntas, discusiones y consejos personalizados,
- Materiales y Recursos Proporcionados:
- Material de lectura sobre comunicación y transparencia,
- Acceso a grabación del taller para referencia futura,
- Plantillas y guías para planes de comunicación,
- Evaluación y Seguimiento Post-Taller:
- Encuesta de satisfacción y feedback para los participantes,
- Propuesta de seguimiento en 1 mes para evaluar la implementación de las estrategias aprendidas,

Este taller fue diseñado para ser interactivo y práctico, asegurando que los participantes no solo adquieran conocimientos teóricos, sino también habilidades aplicables en sus roles de liderazgo, La participación activa y la colaboración entre los asistentes serán fomentadas para maximizar el aprendizaje y el intercambio de experiencias,

## PLAN DE ACCIÓN N° 2

### Taller virtual sobre estrategias de delegación efectiva

- Fecha : 16 de noviembre de 2023
- Duración : 4 horas (2:00 PM - 6:00 PM)
- Plataforma : Google meet
- Público Objetivo : Estudiantes de prácticas preprofesionales
- Facilitador : Experto en Gestión de Recursos Humanos y Liderazgo Organizacional

#### Objetivos del Taller:

- Comprender la importancia de la delegación como herramienta de liderazgo,
- Aprender a identificar las habilidades y fortalezas de los colaboradores para delegar efectivamente,
- Desarrollar estrategias prácticas para una delegación efectiva y eficiente,

#### Contenido y Estructura del Taller:

##### Introducción a la Delegación Efectiva (2:00 - 2:30 PM)

- Exploración de los conceptos y beneficios de la delegación,
- Errores comunes y mitos sobre la delegación,

##### Identificando Fortalezas y Habilidades en su Equipo (2:30 - 3:30 PM)

- Técnicas para evaluar las capacidades y potenciales de los miembros del equipo,
- Uso de herramientas de evaluación y feedback para la identificación de habilidades,

##### Break y Networking Interactivo (3:30 - 3:45 PM)

- Actividad de networking breve para fomentar la interacción y el intercambio de experiencias,

##### Ejercicios Prácticos de Delegación (3:45 - 4:45 PM)

- Casos de estudio y role-playing en grupos pequeños,
- Análisis de escenarios y práctica de decisiones de delegación,

#### Creando un Plan de Delegación Personalizado (4:45 - 5:30 PM)

- Guía paso a paso para desarrollar un plan de delegación para su equipo,
- Estrategias para implementar la delegación de manera efectiva y seguimiento del progreso,

#### Sesión de Preguntas y Respuestas con el Experto (5:30 - 6:00 PM)

- Espacio abierto para consultas, discusiones y consejos adaptados a situaciones específicas,

#### Materiales y Recursos Proporcionados:

- Guías y plantillas para la evaluación de habilidades y planes de delegación,
- Acceso a grabación del taller y material adicional para consulta posterior,
- Lista de lecturas recomendadas sobre liderazgo y delegación efectiva,

#### Evaluación y Seguimiento Post-Taller:

- Encuesta de retroalimentación para medir la efectividad del taller,
- Propuesta de reunión de seguimiento virtual en 6 meses para discutir progresos y desafíos,

Este taller está diseñado para ser altamente interactivo y aplicado, con un enfoque en el desarrollo de habilidades prácticas y estrategias reales que los participantes puedan llevar a sus respectivos entornos de trabajo, Las actividades prácticas y los ejercicios de role-playing están destinados a proporcionar experiencias de aprendizaje significativas y relevantes para mejorar la capacidad de delegación de los participantes,

## PLAN DE ACCIÓN N° 3

### Taller virtual sobre fomento de la motivación y reconocimiento

Fecha	: 23 de noviembre de 2023
Duración	: 4 horas (10:00 AM - 2:00 PM)
Plataforma	: Google Meet
Público Objetivo	: Estudiantes en prácticas preprofesionales
Facilitador	: Experto en Psicología Organizacional y Motivación de Equipos

#### Objetivos del taller:

- Comprender los factores que impulsan la motivación y el compromiso del equipo,
- Aprender a reconocer y celebrar eficazmente los logros individuales y del equipo,
- Desarrollar estrategias para fomentar un entorno de trabajo motivador e inclusivo,

#### Contenido y Estructura del Taller:

##### Fundamentos de la Motivación en el Entorno Laboral (10:00 - 10:30 AM)

- Teorías y modelos de motivación,
- Cómo las diferentes motivaciones afectan el rendimiento y la satisfacción laboral,

##### Técnicas para el Reconocimiento Efectivo (10:30 - 11:30 AM)

- Estrategias para reconocer los logros de manera significativa,
- Creación de sistemas de reconocimiento que se alineen con los valores de la organización,

##### Pausa y Actividad de Networking Virtual (11:30 - 11:45 AM)

- Breve descanso y actividad interactiva para el intercambio de experiencias entre participantes,

##### Desarrollo de un Ambiente de Trabajo Motivador (11:45 AM - 12:45 PM)

- Estrategias para crear un clima laboral que fomente la iniciativa y la creatividad,
- Casos prácticos y discusión sobre la implementación de prácticas motivadoras,

### Implementando Iniciativas de Motivación y Reconocimiento (12:45 - 1:30 PM)

- Taller interactivo para diseñar iniciativas específicas de motivación y reconocimiento adaptadas a diferentes equipos,
- Ejercicios prácticos en grupos para desarrollar planes aplicables,

### Sesión de Preguntas y Respuestas con el Experto (1:30 - 2:00 PM)

- Espacio para consultas individuales y discusión de casos específicos,

### Materiales y Recursos Proporcionados:

- Documentos y presentaciones sobre motivación y reconocimiento,
- Acceso a la grabación del taller para futura referencia,
- Guías y plantillas para desarrollar programas de reconocimiento y motivación,

### Evaluación y Seguimiento Post-Taller:

- Encuesta de satisfacción para recoger impresiones y sugerencias de los participantes,
- Sesión de seguimiento virtual planificada para 3 meses después, destinada a revisar la implementación y el impacto de las estrategias aprendidas,

Este taller se enfoca en proporcionar a los líderes las herramientas y conocimientos necesarios para crear un ambiente laboral motivador y reconocer adecuadamente los logros de sus equipos, Las sesiones interactivas y los ejercicios prácticos están diseñados para fomentar la participación y garantizar que los aprendizajes sean aplicables y relevantes en diversos contextos laborales,

## PLAN DE ACCIÓN N° 4

### Integración de Habilidades de Empoderamiento Gerencial (Taller presencial)

Fecha	: 30 de noviembre de 2024
Duración	: 6 horas (9:00 AM - 3:00 PM, con una hora de almuerzo)
Ubicación	: Auditorio de Ciencias Contables, UNA Puno,
Público Objetivo	: Estudiantes en prácticas preprofesionales
Facilitadores	: Panel de expertos en Liderazgo, Gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional

#### Objetivos del Taller:

- Integrar las habilidades aprendidas en los talleres virtuales en un contexto práctico y colaborativo,
- Fomentar la interacción directa y el intercambio de experiencias entre los participantes,
- Desarrollar un plan de acción personalizado para mejorar el empoderamiento gerencial en el lugar de trabajo,

#### Contenido y Estructura del Taller:

##### Recapitulación y Discusión de Talleres Virtuales (9:00 - 9:30 AM)

- Breve recapitulación de los aprendizajes clave de los talleres anteriores,
- Discusión grupal sobre las experiencias y aplicaciones prácticas de los conceptos aprendidos,

##### Ejercicios de Role-Playing en Liderazgo y Delegación (9:30 - 10:30 AM)

- Actividades prácticas para poner en práctica habilidades de comunicación, delegación y motivación,
- Simulaciones de escenarios reales para mejorar la toma de decisiones y la resolución de conflictos,

##### Taller Interactivo: Desarrollando un Plan de Acción Gerencial (10:30 AM - 12:00 PM)

- Trabajo en grupos para crear planes de acción personalizados enfocados en mejorar el empoderamiento gerencial,

- Análisis y feedback grupal sobre los planes desarrollados,

Almuerzo y Networking (12:00 - 1:00 PM)

- Oportunidad para el intercambio de ideas y la creación de redes de contacto entre los participantes,

Panel de Expertos y Sesión de Preguntas y Respuestas (1:00 - 2:00 PM)

- Discusión con un panel de expertos en liderazgo y desarrollo organizacional,
- Sesión de preguntas y respuestas centrada en desafíos y oportunidades en el empoderamiento gerencial,

Actividad de Cierre: Compromiso y Reflexión Personal (2:00 - 3:00 PM)

- Ejercicio de reflexión para comprometerse con la aplicación de las habilidades aprendidas,
- Ceremonia de cierre con entrega de certificados de participación,

Materiales y Recursos Proporcionados:

- Carpeta con material impreso de los talleres virtuales,
- Herramientas y plantillas para la planificación de la gestión y liderazgo,
- Certificado de participación en el taller completo de empoderamiento gerencial,

Evaluación y Seguimiento Post-Taller:

- Encuesta de retroalimentación para evaluar la efectividad del taller presencial,
- Propuesta de seguimiento a los 6 meses para evaluar la implementación de los planes de acción en el lugar de trabajo,

Este taller presencial fue diseñado para ser altamente interactivo, con un enfoque en la aplicación práctica de las habilidades de empoderamiento gerencial, A través de la combinación de teoría, práctica y discusión, los participantes podrán profundizar su comprensión y mejorar su capacidad para liderar y gestionar equipos de manera efectiva,

### Anexo 3. Instrumento de la investigación

#### Escala de competencias directivas y autovaloración del empoderamiento gerencial

- 1 = Totalmente en desacuerdo  
2 = En desacuerdo  
3 = Neutral  
4 = De acuerdo  
5 = Totalmente de acuerdo

REACTIVOS	1	2	3	4	5
<b>Habilidades de Liderazgo:</b>					
1, Me siento capaz de inspirar a otros hacia el logro de objetivos comunes,					
2, Puedo comunicar claramente la visión y los objetivos a un equipo,					
3, Soy capaz de motivar a los miembros del equipo incluso en situaciones difíciles,					
4, Puedo delegar tareas de manera efectiva, considerando las habilidades de cada miembro del equipo,					
5, Me resulta fácil proporcionar retroalimentación constructiva a mis compañeros,					
6, Soy capaz de manejar conflictos dentro del equipo de manera efectiva,					
7, Puedo adaptar mi estilo de liderazgo según las necesidades de la situación,					
8, Me siento cómodo/a tomando la iniciativa en proyectos grupales,					
9, Soy capaz de crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo,					
10, Puedo identificar y desarrollar el potencial de los miembros del equipo,					
<b>Capacidad de Toma de Decisiones:</b>					
11, Soy capaz de analizar problemas complejos de manera sistemática,					
12, Puedo identificar y evaluar diferentes alternativas antes de tomar una decisión,					
13, Considero las posibles consecuencias a largo plazo de mis decisiones,					
14, Soy capaz de tomar decisiones rápidas cuando es necesario,					
15, Puedo mantener la calma y pensar claramente bajo presión,					
16, Soy capaz de tomar decisiones éticas, considerando sus implicaciones,					
17, Puedo explicar y justificar mis decisiones de manera clara y convincente,					

18, Soy capaz de asumir la responsabilidad por las decisiones que tomo,					
19, Puedo adaptar mis decisiones cuando recibo nueva información relevante,					
20, Soy capaz de involucrar a otros en el proceso de toma de decisiones cuando es apropiado,					
<b>Autoeficacia en Competencias Directivas:</b>					
21, Me siento confiado/a en mi capacidad para planificar proyectos a largo plazo,					
22, Puedo gestionar eficazmente los recursos (tiempo, dinero, personas) en un proyecto,					
23, Soy capaz de negociar de manera efectiva para lograr acuerdos beneficiosos,					
24, Me siento seguro/a al presentar ideas y propuestas a grupos grandes,					
25, Puedo adaptarme rápidamente a cambios en el entorno empresarial,					
26, Soy capaz de identificar oportunidades de innovación en procesos o productos,					
27, Me siento confiado/a en mi capacidad para gestionar el desempeño de un equipo,					
28, Puedo desarrollar estrategias efectivas para alcanzar objetivos organizacionales,					
29, Soy capaz de analizar e interpretar datos financieros para la toma de decisiones,					
30, Me siento seguro/a en mi capacidad para liderar procesos de cambio organizacional,					
<b>Impacto del Programa de Empoderamiento:</b>					
31, El programa ha mejorado significativamente mis habilidades de liderazgo,					
32, Siento que mi capacidad de toma de decisiones ha mejorado gracias al programa,					
33, El programa ha aumentado mi confianza en mis habilidades gerenciales,					
34, Las actividades del programa han sido relevantes para mi desarrollo profesional,					
35, Siento que estoy mejor preparado/a para asumir roles de liderazgo después del programa,					
36, El programa ha ampliado mi comprensión de los desafíos gerenciales en el contexto empresarial actual,					

## Anexo 4. Guía de entrevista para percepciones de empoderamiento gerencial

### Introducción:

Buenos días/tardes, mi nombre es Alberto Catachura Vilca y estoy realizando un estudio sobre el empoderamiento gerencial entre los estudiantes de prácticas preprofesionales, Tu participación es voluntaria y todas las respuestas serán confidenciales, ¿Estás de acuerdo en participar?

### Transparencia:

1. ¿Podría describir las metodologías y estrategias de comunicación que utiliza como líder con su equipo? ¿Con qué regularidad implementa estas estrategias?
2. Reflexionando sobre su experiencia como líder, ¿podría compartir un ejemplo específico donde se sintió exitoso al comunicar las metas y objetivos de la organización a su equipo? ¿Qué elementos cree que contribuyeron a esa efectividad?
3. En su rol de liderazgo, ¿cómo promueve y facilita la participación activa de sus colaboradores en las discusiones sobre decisiones organizativas? ¿Podría brindar un caso concreto que ilustre esta práctica?
4. ¿Cómo gestiona el acceso a la información clave dentro de su equipo? ¿Hay procedimientos o políticas específicas que aseguren que sus colaboradores tengan la información necesaria para su trabajo?

### Delegación:

5. Podría relatarnos una situación específica en la que delegó autoridad para la toma de decisiones a alguien de su equipo, ¿Qué le motivó a tomar esa decisión y cómo se sintió al respecto?
6. ¿Cómo involucra a sus colaboradores en la planificación y el diseño de las tareas? ¿Podría describir el impacto que cree que tiene la contribución de sus colaboradores en estos procesos?
7. ¿Cómo asegura que las responsabilidades asignadas a sus colaboradores estén alineadas con sus habilidades y conocimientos? ¿Podría compartir un ejemplo específico de una tarea desafiante que haya asignado y cómo seleccionó a la persona adecuada para ella?

### **Motivación:**

8. ¿Cómo fomenta y apoya la toma de iniciativas y la propuesta de ideas nuevas entre sus colaboradores? ¿Podría describir métodos o estrategias específicas que utiliza para incentivar la creatividad y la innovación en su equipo?
9. ¿De qué manera reconoce y recompensa los logros individuales y de equipo en su entorno de trabajo? ¿Podría proporcionar ejemplos de cómo ha celebrado estos éxitos para motivar a su equipo?

### **Preguntas de Seguimiento:**

### **Agradecimiento:**

Muchas gracias por compartir sus experiencias conmigo, Su perspectiva es muy valiosa para esta investigación, ¿Hay algo más que le gustaría añadir que no haya sido cubierto en esta entrevista?

### **Notas para el Entrevistador:**

- Escuche activamente y muestre empatía,
- Anote no solo las respuestas verbales, sino también el lenguaje corporal y las emociones expresadas,
- Esté preparado para hacer preguntas de seguimiento basadas en las respuestas para profundizar en la comprensión,
- Mantenga la confidencialidad y asegúrese de que el entrevistado se sienta cómodo retractándose o pasando preguntas si es necesario,

## **Anexo 5. Entrevistas semi estructuradas aplicadas a los estudiantes de prácticas pre profesionales antes del plan de acción**

### **ENTREVISTA N° 1**

**(Entrevista al estudiante José Carlos de la Escuela profesional de Administración)**

**Entrevistador:** Buenos días, José Carlos, Soy Alberto Catachura Vilca y estamos realizando un estudio sobre el empoderamiento gerencial en el contexto de las prácticas preprofesionales, ¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

**José Carlos:** Sí, claro, Me parece interesante,

**Entrevistador:** Excelente, gracias, Empecemos con la primera categoría, **Transparencia**, ¿Podría describir las metodologías y estrategias de comunicación que utiliza como líder con su equipo? ¿Con qué regularidad implementa estas estrategias?

**José Carlos:** Utilizo principalmente reuniones semanales y herramientas de comunicación digital para mantener a mi equipo informado, Trato de ser claro y directo en mis mensajes y solicito feedback para asegurarme de que todos estén en la misma página, Esto ocurre de manera regular, al menos una vez a la semana,

**Entrevistador:** Interesante, ¿Podría compartir un ejemplo específico donde se sintió exitoso al comunicar las metas y objetivos de la organización a su equipo? ¿Qué elementos cree que contribuyeron a esa efectividad?

**José Carlos:** Sí, recientemente tuvimos un proyecto importante, Me enfoqué en asegurarme de que todos entendieran no solo las tareas individuales sino cómo estas contribuían al objetivo global, Creo que lo que ayudó fue utilizar ejemplos prácticos y relacionar las tareas con los resultados esperados a nivel organizacional,

**Entrevistador:** Muy bien, En su rol de liderazgo, ¿cómo promueve y facilita la participación activa de sus colaboradores en las discusiones sobre decisiones organizativas? ¿Podría brindar un caso concreto que ilustre esta práctica?

**José Carlos:** Para cada decisión importante, organizo una lluvia de ideas donde todos pueden aportar, Un ejemplo fue al decidir la estrategia de marketing para un nuevo

producto, Fue una sesión donde todos aportaron ideas y luego votamos para elegir las mejores,

**Entrevistador: Excelente, ¿Cómo gestiona el acceso a la información clave dentro de su equipo? ¿Hay procedimientos o políticas específicas que aseguren que sus colaboradores tengan la información necesaria para su trabajo?**

**José Carlos:** Mantengo un repositorio digital donde subo documentos relevantes y actualizaciones, Todos tienen acceso y se les notifica cuando hay nueva información, Además, respondo preguntas específicas en nuestras reuniones semanales,

**Entrevistador: Pasemos a la sección de Delegación, ¿Podría relatarnos una situación específica en la que delegó autoridad para la toma de decisiones a alguien de su equipo?**

**José Carlos:** Recientemente, delegué la gestión de un proyecto menor a un miembro del equipo, Confío en sus habilidades y quería darle la oportunidad de liderar, Me sentí un poco ansioso al principio, pero al final fue un éxito y un gran aprendizaje para ambos,

**Entrevistador: ¿Cómo involucra a sus colaboradores en la planificación y el diseño de las tareas?**

**José Carlos:** Al inicio de cada proyecto, hacemos una sesión de planificación en equipo, Cada uno aporta ideas sobre cómo abordar las tareas y juntos diseñamos un plan, Valorizo mucho sus aportes, ya que a menudo tienen perspectivas únicas que mejoran el proyecto,

**Entrevistador: ¿Podría compartir un ejemplo específico de una tarea desafiante que haya asignado y cómo seleccionó a la persona adecuada para ella?**

**José Carlos:** Asigné a un colaborador la tarea de analizar un conjunto complejo de datos financieros porque sabía que tenía las habilidades analíticas para ello, Elegí a esta persona basándome en su experiencia previa y su interés en desarrollarse en esa área, Fue un desafío, pero lo manejó excelentemente,

**Entrevistador: Finalmente, en cuanto a Motivación, ¿cómo fomenta y apoya la toma de iniciativas y la propuesta de ideas nuevas entre sus colaboradores?**

**José Carlos:** Animo a mi equipo a ser proactivo y a compartir sus ideas, sin importar cuán pequeñas o grandes sean, Celebramos sesiones de brainstorming y siempre que



alguien propone algo nuevo, lo discutimos en el equipo, lo cual incentiva a los demás a hacer lo mismo,

**Entrevistador: ¿De qué manera reconoce y recompensa los logros individuales y de equipo en su entorno de trabajo?**

**José Carlos:** Reconozco los logros en nuestras reuniones, donde felicito públicamente los esfuerzos y éxitos, También hemos implementado un sistema de reconocimientos mensuales donde el equipo vota por el colaborador destacado, lo que ha resultado ser muy motivador,

**Entrevistador: José Carlos, muchas gracias por su tiempo y por compartir sus experiencias con nosotros, ¿Hay algo más que le gustaría añadir?**

**José Carlos:** No, creo que eso es todo, Gracias por la oportunidad,

**Entrevistador:** Ha sido un placer, Sus respuestas serán muy valiosas para nuestro estudio, ¡Que tenga un buen día!

**José Carlos:** Igualmente, gracias,

## ENTREVISTA N° 2

### Percepciones de Empoderamiento Gerencial

**Entrevistador:** Buenos días, Georgina, Soy Alberto Catachura Vilca y estoy realizando un estudio sobre el empoderamiento gerencial en estudiantes de prácticas preprofesionales, ¿Estás de acuerdo en participar en esta entrevista?

**Georgina:** Sí, estoy de acuerdo,

**Entrevistador:** Empecemos con la Transparencia, ¿Podría describir las metodologías y estrategias de comunicación que utiliza como líder con su equipo? ¿Con qué regularidad implementa estas estrategias?

**Georgina:** Bueno, la verdad es que no tengo un método establecido, Suelo comunicar las cosas según lo veo necesario, pero no tengo una frecuencia regular ni estrategias definidas,

**Entrevistador:** Entiendo, ¿Podría compartir un ejemplo específico donde se sintió exitosa al comunicar las metas y objetivos de la organización a su equipo?

**Georgina:** Pues, realmente no recuerdo un momento específico, Generalmente, les informo sobre los objetivos, pero no entro en muchos detalles, No estoy segura de cuánto entienden,

**Entrevistador:** Veo, En su rol de liderazgo, ¿cómo promueve y facilita la participación activa de sus colaboradores en decisiones organizativas?

**Georgina:** No suelo involucrarlos mucho en estas decisiones, Normalmente, tomo las decisiones por mi cuenta y luego les informo,

**Entrevistador:** Comprendo, ¿Cómo gestiona el acceso a la información clave dentro de su equipo?

**Georgina:** Bueno, mantengo la mayor parte de la información conmigo, No he establecido un sistema para compartir esa información de manera regular,

**Entrevistador:** Pasando a la Delegación, ¿podría relatarnos una situación específica en la que delegó autoridad para la toma de decisiones?

**Georgina:** La verdad es que no delego mucho, Prefiero hacer las cosas por mí misma para asegurarme de que estén bien hechas,

**Entrevistador:** ¿Cómo involucra a sus colaboradores en la planificación y el diseño de las tareas?

**Georgina:** Generalmente, asigno tareas específicas sin pedir mucha entrada, Creo que es más eficiente así,

**Entrevistador:** ¿Y cómo asegura que las responsabilidades asignadas estén alineadas con las habilidades de sus colaboradores?

**Georgina:** No siempre estoy segura de sus habilidades, así que asigno tareas basándome en quién está disponible,

**Entrevistador:** Entiendo, Ahora, sobre Motivación, ¿cómo fomenta y apoya la toma de iniciativas y propuestas de ideas nuevas?

**Georgina:** Aquí me siento más cómoda, Siempre animo a mi equipo a que traiga nuevas ideas y celebro sus iniciativas, Por ejemplo, recientemente, un colaborador sugirió una nueva forma de organizar los archivos y la implementamos con éxito,

**Entrevistador:** Excelente, ¿Y cómo reconoce y recompensa los logros individuales y de equipo?

**Georgina:** Reconozco sus esfuerzos en nuestras reuniones y a veces organizo pequeñas celebraciones cuando alcanzamos nuestros objetivos, Me gusta hacer que se sientan valorados,

**Entrevistador:** Muchas gracias por compartir sus experiencias conmigo, Georgina, Su perspectiva es muy valiosa para esta investigación, ¿Hay algo más que le gustaría añadir?

**Georgina:** No, creo que eso es todo, Gracias,

**Entrevistador:** Ha sido un placer, ¡Que tenga un buen día!

**Georgina:** Igualmente, gracias,

### ENTREVISTA N° 3

#### Percepciones de empoderamiento gerencial en el hotel GHL

**Entrevistador:** Buenos días, Gabriela, Mi nombre es Alberto Catachura Vilca y estoy realizando un estudio sobre el empoderamiento gerencial entre los estudiantes de prácticas preprofesionales, ¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

**Gabriela:** Sí, claro, estoy dispuesta a participar,

**Entrevistador:** Excelente, gracias, Empecemos con la Transparencia, ¿Podría describir las metodologías y estrategias de comunicación que utiliza como líder con su equipo? ¿Con qué regularidad implementa estas estrategias?

**Gabriela:** La verdad es que no tengo una estrategia de comunicación definida, Generalmente, paso información cuando es estrictamente necesario y no tengo una frecuencia establecida para hacerlo,

**Entrevistador:** Entiendo, ¿Podría compartir un ejemplo específico donde se sintió exitosa al comunicar las metas y objetivos de la organización a su equipo?

**Gabriela:** Bueno, no recuerdo un ejemplo específico, Suelo decirles lo que deben hacer, pero no siempre explico el por qué o cómo se conecta con los objetivos más amplios del hotel,

**Entrevistador:** Veo, En su rol de liderazgo, ¿cómo promueve y facilita la participación activa de sus colaboradores en decisiones organizativas?

**Gabriela:** En realidad, no involucro mucho a mi equipo en la toma de decisiones, Suelo decidir yo misma y luego les informo lo que deben hacer,

**Entrevistador:** Comprendo, ¿Cómo gestiona el acceso a la información clave dentro de su equipo?

**Gabriela:** No tengo un proceso para esto, Generalmente, yo manejo la información importante y la comparto solo cuando considero que es necesario,

**Entrevistador:** Vayamos a la Delegación, ¿Podría relatarnos una situación específica en la que delegó autoridad para la toma de decisiones?

**Gabriela:** La verdad es que me cuesta delegar, Prefiero hacer las cosas por mí misma para asegurarme de que se hagan correctamente,

**Entrevistador:** **¿Cómo involucra a sus colaboradores en la planificación y el diseño de las tareas?**

**Gabriela:** Suelo asignar tareas yo misma sin pedir mucha opinión, Creo que es más rápido así,

**Entrevistador:** **¿Y cómo asegura que las responsabilidades asignadas estén alineadas con las habilidades de sus colaboradores?**

**Gabriela:** Generalmente asigno tareas basándome en la disponibilidad, no tanto en las habilidades,

**Entrevistador:** **Ahora, en cuanto a Motivación, ¿cómo fomenta y apoya la toma de iniciativas y propuestas de ideas nuevas?**

**Gabriela:** Aquí me siento más segura, Siempre aliento a mi equipo a ser creativo y proponer nuevas ideas, Por ejemplo, recientemente implementamos sugerencias de un colaborador para mejorar la atención al cliente, y fue muy exitoso,

**Entrevistador:** **Excelente, ¿Y cómo reconoce y recompensa los logros individuales y de equipo?**

**Gabriela:** Siempre felicito a mi equipo por sus logros, tanto en privado como en reuniones de equipo, A veces organizamos una pequeña celebración si alcanzamos una meta importante,

**Entrevistador:** **Muchas gracias por compartir sus experiencias conmigo, Gabriela, Su perspectiva es muy valiosa para esta investigación, ¿Hay algo más que le gustaría añadir?**

**Gabriela:** No, creo que eso es todo, Gracias por la oportunidad,

**Entrevistador:** **Ha sido un placer, ¡Que tenga un buen día!**

**Gabriela:** Igualmente, gracias,

## ENTREVISTA N° 4

### Evaluación de percepciones de empoderamiento gerencial

**Entrevistador:** Buenos días, José Manuel, Soy Alberto Catachura Vilca y estoy realizando un estudio sobre el empoderamiento gerencial entre los estudiantes de prácticas preprofesionales, ¿Estás de acuerdo en participar en esta entrevista?

**José Manuel:** Sí, claro, Estoy dispuesto a participar,

**Entrevistador:** Genial, gracias, Comencemos con Transparencia, ¿Podría describir las metodologías y estrategias de comunicación que utiliza como líder con su equipo? ¿Con qué regularidad implementa estas estrategias?

**José Manuel:** Claro, utilizo principalmente reuniones regulares y correo electrónico para mantener informado a mi equipo, Tengo reuniones semanales y envío actualizaciones por correo electrónico cuando es necesario, Me esfuerzo por ser claro y directo en mi comunicación,

**Entrevistador:** Interesante, ¿Podría compartir un ejemplo específico donde se sintió exitoso al comunicar las metas y objetivos de la organización a su equipo?

**José Manuel:** Sí, recientemente tuvimos que implementar una nueva política de créditos, Presenté los objetivos y las razones detrás de esta política en una reunión y utilicé ejemplos prácticos para asegurarme de que todos entendieran, La respuesta fue muy positiva,

**Entrevistador:** Excelente, En su rol de liderazgo, ¿cómo promueve y facilita la participación activa de sus colaboradores en decisiones organizativas?

**José Manuel:** Siempre animo a mi equipo a compartir sus opiniones y sugerencias, Por ejemplo, cuando estábamos reorganizando el proceso de atención al cliente, organizamos sesiones de lluvia de ideas donde todos aportaron ideas valiosas,

**Entrevistador:** Muy bien, ¿Cómo gestiona el acceso a la información clave dentro de su equipo?

**José Manuel:** Tenemos un sistema donde toda la información importante se comparte a través de una plataforma en línea a la que todos tienen acceso, Además, cualquier cambio o actualización importante se discute en nuestras reuniones semanales,

**Entrevistador: Pasemos a la Delegación, ¿Podría relatarnos una situación específica en la que delegó autoridad para la toma de decisiones a alguien de su equipo?**

**José Manuel:** Claro, recientemente delegué la responsabilidad de supervisar un nuevo proyecto de microcréditos a un miembro del equipo, Confío en su criterio y habilidades, y fue una oportunidad para que él creciera profesionalmente, Me sentí seguro con esta decisión,

**Entrevistador: ¿Cómo involucra a sus colaboradores en la planificación y el diseño de las tareas?**

**José Manuel:** Siempre busco su input en la planificación, Por ejemplo, cuando diseñamos un nuevo proceso para evaluar solicitudes de crédito, trabajé estrechamente con el equipo para desarrollar los pasos y asegurarme de que todos tuvieran un rol claro en él,

**Entrevistador: ¿Podría compartir un ejemplo específico de una tarea desafiante que haya asignado y cómo seleccionó a la persona adecuada para ella?**

**José Manuel:** Asigné la tarea de analizar un conjunto complejo de datos financieros a un miembro del equipo que mostró un gran interés en análisis de datos, Sabía que tenía las habilidades necesarias y era una oportunidad para que aplicara sus conocimientos,

**Entrevistador: Ahora, en cuanto a Motivación, ¿cómo fomenta y apoya la toma de iniciativas y propuestas de ideas nuevas?**

**José Manuel:** Bueno, este es un área en la que necesito mejorar, No siempre ofrezco el apoyo o el espacio para que el equipo proponga ideas nuevas, A veces, me enfoco demasiado en las tareas y olvido fomentar la creatividad,

**Entrevistador: Entiendo, ¿Y de qué manera reconoce y recompensa los logros individuales y de equipo?**

**José Manuel:** Reconozco que no soy muy bueno en esto, Aunque menciono logros en reuniones, rara vez organizo algún tipo de celebración o reconocimiento especial, Es algo en lo que definitivamente puedo trabajar,



**Entrevistador:** Muchas gracias por compartir sus experiencias conmigo, José Manuel, Su perspectiva es muy valiosa para esta investigación, ¿Hay algo más que le gustaría añadir?

**José Manuel:** No, creo que eso cubre todo, Gracias por la oportunidad de reflexionar sobre mi estilo de liderazgo,

**Entrevistador:** Ha sido un placer, ¡Que tenga un buen día!

**José Manuel:** Igualmente, gracias,

## ENTREVISTA N° 5

### Evaluación de percepciones de empoderamiento gerencial

**Entrevistador:** Buenos días, Zayda, Mi nombre es Alberto Catachura Vilca y estoy realizando un estudio sobre el empoderamiento gerencial entre los estudiantes de prácticas preprofesionales, ¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

**Zayda Torres:** Sí, por supuesto, Estoy dispuesta a participar,

**Entrevistador:** Genial, gracias, Empezaremos con la Transparencia, ¿Podría describir las metodologías y estrategias de comunicación que utiliza como líder con su equipo? ¿Con qué regularidad implementa estas estrategias?

**Zayda Torres:** Bueno, suelo comunicarme a través de reuniones semanales y correos electrónicos, Intento ser clara, pero a veces me cuesta transmitir toda la información necesaria, A veces, siento que podría ser más abierta y directa,

**Entrevistador:** Entiendo, ¿Podría compartir un ejemplo específico donde se sintió exitosa al comunicar las metas y objetivos de la organización a su equipo?

**Zayda Torres:** Hubo una vez que presenté un nuevo protocolo de servicio al cliente, Me preparé mucho para esa reunión y logré que todos entendieran la importancia de este cambio, Usé ejemplos prácticos que ayudaron mucho,

**Entrevistador:** Muy bien, En su rol de liderazgo, ¿cómo promueve y facilita la participación activa de sus colaboradores en decisiones organizativas?

**Zayda Torres:** Intento involucrarlos, pero a veces no es fácil, Hago reuniones donde pueden expresar sus opiniones, pero no siempre logro que todos participen activamente,

**Entrevistador:** ¿Cómo gestiona el acceso a la información clave dentro de su equipo?

**Zayda Torres:** Comparto información importante a través de correos electrónicos y en nuestras reuniones, pero no tengo un sistema formal para ello, Podría mejorar en asegurarme de que todos tengan lo que necesitan,

**Entrevistador:** Pasemos a la Delegación, ¿Podría relatarnos una situación específica en la que delegó autoridad para la toma de decisiones a alguien de su equipo?

**Zayda Torres:** Sí, recientemente delegué la coordinación de un evento a un miembro del equipo, Confío en sus habilidades y me pareció una buena oportunidad para que demostrara su capacidad, Me sentí bien al darle esa responsabilidad,

**Entrevistador:** **¿Cómo involucra a sus colaboradores en la planificación y el diseño de las tareas?**

**Zayda Torres:** Siempre busco sus opiniones y sugerencias en la planificación de actividades, Creo que su participación es fundamental para el éxito de nuestros proyectos,

**Entrevistador:** **¿Podría compartir un ejemplo específico de una tarea desafiante que haya asignado y cómo seleccionó a la persona adecuada para ella?**

**Zayda Torres:** Asigné a un colaborador la tarea de mejorar nuestra estrategia en redes sociales, Elegí a esta persona por su creatividad y conocimiento en el área, Resultó ser un gran éxito,

**Entrevistador:** **Ahora, en cuanto a Motivación, ¿cómo fomenta y apoya la toma de iniciativas y propuestas de ideas nuevas?**

**Zayda Torres:** Me encanta motivar a mi equipo, Siempre celebro sus ideas y propuestas, organizo sesiones creativas y les doy espacio para que exploren nuevas posibilidades, Por ejemplo, recientemente implementamos una idea de un colaborador para un tour temático que fue muy bien recibido por los clientes,

**Entrevistador:** **Excelente, ¿Y cómo reconoce y recompensa los logros individuales y de equipo?**

**Zayda Torres:** Siempre felicito a mi equipo por sus logros, tanto en privado como en público, Organizamos cenas o pequeñas celebraciones cuando alcanzamos metas importantes, Me gusta hacerles sentir que su trabajo es valorado,

**Entrevistador:** **Muchas gracias por compartir sus experiencias conmigo, Zayda, Su perspectiva es muy valiosa para esta investigación, ¿Hay algo más que le gustaría añadir?**

**Zayda Torres:** No, creo que eso es todo, Gracias por la oportunidad de reflexionar sobre mi estilo de liderazgo,

**Entrevistador:** **Ha sido un placer, ¡Que tenga un buen día!**

**Zayda Torres:** Igualmente, gracias,

## ENTREVISTA N° 6

**Entrevistador:** Buenos días, Susana Pilar, Mi nombre es Alberto Catachura Vilca y estoy realizando un estudio sobre el empoderamiento gerencial entre los estudiantes de prácticas preprofesionales, ¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

**Susana Pilar:** Sí, claro, estoy dispuesta a participar,

**Entrevistador:** Excelente, gracias, Comenzaremos con la Transparencia, ¿Podría describir las metodologías y estrategias de comunicación que utiliza como líder con su equipo? ¿Con qué regularidad implementa estas estrategias?

**Susana Pilar:** Bueno, generalmente comunico a través de reuniones informales y correos electrónicos, No tengo un método establecido, y a veces siento que no transmito toda la información que debería, Intento ser regular, pero puede ser inconsistente,

**Entrevistador:** Entiendo, ¿Podría compartir un ejemplo específico donde se sintió exitosa al comunicar las metas y objetivos de la organización a su equipo?

**Susana Pilar:** Hubo una vez que tuvimos que implementar un nuevo protocolo de servicio al cliente, Me preparé y expliqué el por qué era importante, Creo que el uso de ejemplos prácticos ayudó a que el equipo lo comprendiera mejor,

**Entrevistador:** Muy bien, En su rol de liderazgo, ¿cómo promueve y facilita la participación activa de sus colaboradores en decisiones organizativas?

**Susana Pilar:** Intento que participen, pero no siempre lo consigo, Hago reuniones para discutir cambios, pero a veces termino tomando las decisiones yo misma sin mucha entrada de ellos,

**Entrevistador:** ¿Cómo gestiona el acceso a la información clave dentro de su equipo?

**Susana Pilar:** Comparto la información importante en reuniones y a través de correos, pero no tengo un sistema estructurado para ello, A veces, me preocupa no compartir todo lo que debería,

**Entrevistador:** Entendido, Pasemos a la Delegación, ¿Podría relatarnos una situación específica en la que delegó autoridad para la toma de decisiones a alguien de su equipo?

**Susana Pilar:** La verdad es que me cuesta delegar, Prefiero hacer las cosas por mí misma, así que no tengo un buen ejemplo de esto,

**Entrevistador:** **¿Cómo involucra a sus colaboradores en la planificación y el diseño de las tareas?**

**Susana Pilar:** Generalmente, asigno tareas directamente sin involucrar mucho a los demás en la planificación, Reconozco que debería permitirles participar más,

**Entrevistador:** **¿Y cómo asegura que las responsabilidades asignadas estén alineadas con las habilidades de sus colaboradores?**

**Susana Pilar:** A veces no estoy segura de sus habilidades, por lo que asigno tareas basándome más en la disponibilidad que en la habilidad,

**Entrevistador:** **Ahora, en cuanto a Motivación, ¿cómo fomenta y apoya la toma de iniciativas y propuestas de ideas nuevas?**

**Susana Pilar:** Aquí me siento más fuerte, Siempre animo a mi equipo a ser creativo y a proponer nuevas ideas, Organizo sesiones de brainstorming y reconozco cada idea que se presenta, Por ejemplo, recientemente pusimos en práctica una sugerencia de un colaborador para mejorar la experiencia del cliente, y fue muy bien recibida,

**Entrevistador:** **Excelente, ¿Y cómo reconoce y recompensa los logros individuales y de equipo?**

**Susana Pilar:** Siempre felicito a mi equipo por sus logros, tanto individualmente como en grupo, Organizamos pequeñas celebraciones cuando alcanzamos metas importantes, y eso ha ayudado a mantener un alto nivel de motivación,

**Entrevistador:** **Muchas gracias por compartir sus experiencias conmigo, Susana Pilar, Su perspectiva es muy valiosa para esta investigación, ¿Hay algo más que le gustaría añadir?**

**Susana Pilar:** No, creo que eso cubre todo, Gracias por darme la oportunidad de reflexionar sobre mi estilo de liderazgo,

**Entrevistador:** **Ha sido un placer, ¡Que tenga un buen día!**

**Susana Pilar:** Igualmente, gracias,

## ENTREVISTA N° 7

**Entrevistador:** Buenos días, Jorge Luna, Mi nombre es Alberto Catachura Vilca y estoy realizando un estudio sobre el empoderamiento gerencial entre los estudiantes de prácticas preprofesionales, ¿Estás de acuerdo en participar en esta entrevista?

**Jorge Luna:** Sí, claro, no hay problema,

**Entrevistador:** Excelente, gracias, Empecemos con la Transparencia, ¿Podría describir las metodologías y estrategias de comunicación que utiliza como líder con su equipo? ¿Con qué regularidad implementa estas estrategias?

**Jorge Luna:** Bueno, generalmente uso el correo electrónico y las reuniones para comunicarme, pero no tengo una estrategia definida, A veces creo que no soy lo suficientemente claro en mis mensajes y podría mejorar en eso,

**Entrevistador:** Entiendo, ¿Podría compartir un ejemplo específico donde se sintió exitoso al comunicar las metas y objetivos de la organización a su equipo?

**Jorge Luna:** Hubo una ocasión en la que tuvimos que implementar un nuevo sistema contable, Me preparé para explicarlo detalladamente en una reunión y creo que eso ayudó a que todos lo entendieran mejor,

**Entrevistador:** Muy bien, En su rol de liderazgo, ¿cómo promueve y facilita la participación activa de sus colaboradores en decisiones organizativas?

**Jorge Luna:** Intento incluirlos en las discusiones, pero a veces termino tomando las decisiones solo, No siempre tengo claro cómo involucrarlos de manera efectiva,

**Entrevistador:** ¿Cómo gestiona el acceso a la información clave dentro de su equipo?

**Jorge Luna:** Principalmente, a través de correos electrónicos y en reuniones, pero no tengo un proceso estructurado, Podría mejorar en asegurarme de que todos tengan acceso a la información necesaria,

**Entrevistador:** Entendido, Pasemos a la Delegación, ¿Podría relatarnos una situación específica en la que delegó autoridad para la toma de decisiones a alguien de su equipo?

**Jorge Luna:** La verdad es que me resulta difícil delegar, Prefiero hacer las cosas yo mismo para asegurarme de que estén bien hechas, así que no tengo muchos ejemplos de delegación,

**Entrevistador:** **¿Cómo involucra a sus colaboradores en la planificación y el diseño de las tareas?**

**Jorge Luna:** Suelo planificar yo mismo y luego asigno tareas, Sé que debería permitirles participar más en este proceso,

**Entrevistador:** **¿Cómo asegura que las responsabilidades asignadas estén alineadas con las habilidades de sus colaboradores?**

**Jorge Luna:** Generalmente, asigno tareas basándome en la disponibilidad, más que en las habilidades específicas,

**Entrevistador:** **Entiendo, Ahora, en cuanto a Motivación, ¿cómo fomenta y apoya la toma de iniciativas y propuestas de ideas nuevas?**

**Jorge Luna:** Aquí me siento bastante fuerte, Siempre animo a mi equipo a que traiga nuevas ideas y celebro sus iniciativas, Por ejemplo, implementamos una sugerencia de un miembro del equipo para mejorar nuestro proceso de informes, y funcionó muy bien,

**Entrevistador:** **Genial, ¿Y cómo reconoce y recompensa los logros individuales y de equipo?**

**Jorge Luna:** Reconozco los esfuerzos tanto en reuniones como individualmente, Cuando alcanzamos una meta, a veces organizamos un pequeño festejo, Me gusta hacer que se sientan valorados y parte de nuestro éxito,

**Entrevistador:** **Muchas gracias por compartir sus experiencias conmigo, Jorge, Su perspectiva es muy valiosa para esta investigación, ¿Hay algo más que le gustaría añadir?**

**Jorge Luna:** No, creo que eso es todo, Gracias por la oportunidad de participar,

**Entrevistador:** **Ha sido un placer, ¡Que tenga un buen día!**

**Jorge Luna:** Igualmente, gracias,

## ENTREVISTA N° 8

**Entrevistador:** Buenos días, Carlos, Mi nombre es Alberto Catachura Vilca y estoy realizando un estudio sobre el empoderamiento gerencial entre los estudiantes de prácticas preprofesionales, ¿Estás de acuerdo en participar en esta entrevista?

**Carlos:** Sí, claro, Estoy dispuesto a participar,

**Entrevistador:** Genial, gracias, Comencemos con la Transparencia, ¿Podría describir las metodologías y estrategias de comunicación que utiliza como líder con su equipo? ¿Con qué regularidad implementa estas estrategias?

**Carlos:** Bueno, principalmente uso correos electrónicos y reuniones ocasionales, A veces siento que no soy lo suficientemente claro y no siempre comparto toda la información que debería, Podría ser más consistente en mi comunicación,

**Entrevistador:** Entiendo, ¿Podría compartir un ejemplo específico donde se sintió exitoso al comunicar las metas y objetivos de la organización a su equipo?

**Carlos:** Recuerdo cuando introdujimos un nuevo software de contabilidad, Preparé una presentación detallada y eso ayudó a que todos lo comprendieran y lo aceptaran mejor,

**Entrevistador:** Muy bien, En su rol de liderazgo, ¿cómo promueve y facilita la participación activa de sus colaboradores en decisiones organizativas?

**Carlos:** Intento animarlos a dar su opinión, pero a veces tomo decisiones sin consultar tanto como debería, Puede que no siempre fomente la participación como me gustaría,

**Entrevistador:** ¿Cómo gestiona el acceso a la información clave dentro de su equipo?

**Carlos:** Comparto la información importante en reuniones o por correo, pero no tengo un proceso estructurado para ello, Creo que podría hacerlo mejor,

**Entrevistador:** Pasemos a la Delegación, ¿Podría relatarnos una situación específica en la que delegó autoridad para la toma de decisiones a alguien de su equipo?  
**Carlos:** La verdad es que me cuesta delegar, Prefiero hacer las cosas yo mismo para asegurarme de que se hagan bien, así que no tengo un buen ejemplo de delegación,

**Entrevistador: ¿Cómo involucra a sus colaboradores en la planificación y el diseño de las tareas?**

**Carlos:** Normalmente, planeo yo mismo y luego asigno tareas, Sé que debería involucrarlos más en el proceso de planificación,

**Entrevistador: ¿Cómo asegura que las responsabilidades asignadas estén alineadas con las habilidades de sus colaboradores?**

**Carlos:** Generalmente, asigno tareas basándome en la disponibilidad, no tanto en las habilidades específicas,

**Entrevistador: Ahora, en cuanto a Motivación, ¿cómo fomenta y apoya la toma de iniciativas y propuestas de ideas nuevas?**

**Carlos:** Aquí me siento más fuerte, Siempre animo a mi equipo a ser creativo y a proponer nuevas ideas, Por ejemplo, recientemente implementamos una sugerencia de un colaborador para mejorar nuestro proceso de informes, y fue muy exitoso,

**Entrevistador: Excelente, ¿Y cómo reconoce y recompensa los logros individuales y de equipo?**

**Carlos:** Siempre felicito a mi equipo por sus logros, tanto individualmente como en grupo, Organizamos celebraciones cuando alcanzamos metas importantes, Creo que es importante reconocer y celebrar nuestros éxitos,

**Entrevistador: Muchas gracias por compartir sus experiencias conmigo, Carlos, Su perspectiva es muy valiosa para esta investigación, ¿Hay algo más que le gustaría añadir?**

**Carlos:** No, creo que eso es todo, Gracias por la oportunidad de reflexionar sobre mi estilo de liderazgo,

**Entrevistador: Ha sido un placer, ¡Que tenga un buen día!**

**Carlos:** Igualmente, gracias,

## ENTREVISTA N° 9

**Entrevistador:** Buenos días, Josefina Alicia, Mi nombre es Alberto Catachura Vilca y estoy realizando un estudio sobre el empoderamiento gerencial entre los estudiantes de prácticas preprofesionales, ¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

**Josefina Alicia:** Sí, claro, estoy dispuesta a participar,

**Entrevistador:** Genial, gracias, Comencemos con la Transparencia, ¿Podría describir las metodologías y estrategias de comunicación que utiliza como líder con su equipo? ¿Con qué regularidad implementa estas estrategias?

**Josefina Alicia:** Utilizo principalmente reuniones y correos electrónicos para comunicarme, pero a veces me preocupa no ser lo suficientemente clara, No tengo una estrategia definida y siento que podría mejorar en cómo y cuándo comunico la información,

**Entrevistador:** Entiendo, ¿Podría compartir un ejemplo específico donde se sintió exitosa al comunicar las metas y objetivos de la organización a su equipo?

**Josefina Alicia:** Una vez tuvimos que implementar un nuevo protocolo de servicio al cliente, Preparé una presentación detallada y realicé una sesión de preguntas y respuestas después, Creo que eso ayudó mucho a que todos lo entendieran,

**Entrevistador:** Muy bien, En su rol de liderazgo, ¿cómo promueve y facilita la participación activa de sus colaboradores en decisiones organizativas?

**Josefina Alicia:** Intento incluirlos pidiendo sus opiniones en reuniones, pero a veces no soy constante en esto, Puedo mejorar en facilitar su participación más activamente,

**Entrevistador:** ¿Cómo gestiona el acceso a la información clave dentro de su equipo?

**Josefina Alicia:** Comparto información importante en nuestras reuniones y a través de correos, pero no tengo un sistema estructurado para ello, Podría ser más organizada en este aspecto,

**Entrevistador:** Pasemos a la Delegación, ¿Podría relatarnos una situación específica en la que delegó autoridad para la toma de decisiones a alguien de su equipo?

**Josefina Alicia:** La verdad es que me cuesta delegar, Suelo asumir muchas tareas yo misma, No tengo un buen ejemplo de haber delegado significativamente,

**Entrevistador:** **¿Cómo involucra a sus colaboradores en la planificación y el diseño de las tareas?**

**Josefina Alicia:** A menudo planifico yo misma y luego asigno tareas, Sé que sería beneficioso involucrar más a mi equipo en estos procesos,

**Entrevistador:** **¿Cómo asegura que las responsabilidades asignadas estén alineadas con las habilidades de sus colaboradores?**

**Josefina Alicia:** Tengo que admitir que a veces asigno tareas basándome en la disponibilidad más que en las habilidades específicas, Es algo en lo que puedo mejorar,

**Entrevistador:** **Entiendo, En cuanto a Motivación, ¿cómo fomenta y apoya la toma de iniciativas y propuestas de ideas nuevas?**

**Josefina Alicia:** Aquí me siento más fuerte, Siempre animo a mi equipo a ser creativo y a proponer ideas, Realizamos sesiones de lluvia de ideas regularmente y celebro cada idea nueva que se propone,

**Entrevistador:** **Excelente, ¿Y cómo reconoce y recompensa los logros individuales y de equipo?**

**Josefina Alicia:** Reconozco y celebro los logros tanto individualmente como en equipo, Por ejemplo, cuando alcanzamos una meta importante, organizamos una pequeña celebración, Siempre hago un esfuerzo por reconocer el buen trabajo de cada uno,

**Entrevistador:** **Muchas gracias por compartir sus experiencias conmigo, Josefina Alicia, Su perspectiva es muy valiosa para esta investigación, ¿Hay algo más que le gustaría añadir?**

**Josefina Alicia:** No, creo que eso cubre todo, Gracias por la oportunidad de participar,

**Entrevistador:** **Ha sido un placer, ¡Que tenga un buen día!**

**Josefina Alicia:** Igualmente, gracias,

## ENTREVISTA N° 10

**Entrevistador:** Buenos días, Yoselin, Mi nombre es Alberto Catachura Vilca y estoy realizando un estudio sobre el empoderamiento gerencial entre los estudiantes de prácticas preprofesionales, ¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

**Yoselin:** Sí, claro, estoy dispuesta a participar,

**Entrevistador:** Perfecto, gracias, Comencemos con la Transparencia, ¿Podría describir las metodologías y estrategias de comunicación que utiliza como líder con su equipo? ¿Con qué regularidad implementa estas estrategias?

**Yoselin:** Principalmente uso correos electrónicos y reuniones para comunicarme, A veces siento que no soy completamente transparente y no siempre comparto toda la información necesaria, Trato de ser regular, pero reconozco que podría mejorar en mi comunicación,

**Entrevistador:** Entiendo, ¿Podría compartir un ejemplo específico donde se sintió exitosa al comunicar las metas y objetivos de la organización a su equipo?

**Yoselin:** Una vez tuvimos que adaptarnos a una nueva política de crédito, Preparé una presentación detallada y realicé una sesión de preguntas y respuestas, lo que creo que ayudó bastante a que el equipo lo comprendiera,

**Entrevistador:** Muy bien, En su rol de liderazgo, ¿cómo promueve y facilita la participación activa de sus colaboradores en decisiones organizativas?

**Yoselin:** Intento pedir sus opiniones en las reuniones, aunque a veces me resulta difícil involucrar a todos de manera efectiva, Podría trabajar en fomentar una mayor participación,

**Entrevistador:** ¿Cómo gestiona el acceso a la información clave dentro de su equipo?

**Yoselin:** Comparto información importante en reuniones y por correo electrónico, pero no tengo un sistema formal para asegurar que todos tengan acceso a lo que necesitan, Es algo en lo que podría mejorar,

**Entrevistador:** Entendido, Pasemos a la Delegación, ¿Podría relatarnos una situación específica en la que delegó autoridad para la toma de decisiones a alguien de su equipo?

**Yoselin:** La verdad es que me resulta difícil delegar, Suelo encargarme de las decisiones importantes por mí misma, No tengo un buen ejemplo de haber delegado significativamente,

**Entrevistador:** **¿Cómo involucra a sus colaboradores en la planificación y el diseño de las tareas?**

**Yoselin:** Normalmente, hago la planificación y luego asigno tareas, Sé que debería permitirles participar más en este proceso,

**Entrevistador:** **¿Cómo asegura que las responsabilidades asignadas estén alineadas con las habilidades de sus colaboradores?**

**Yoselin:** A veces asigno tareas basándome en la disponibilidad más que en las habilidades, Es un área en la que puedo mejorar,

**Entrevistador:** **Ahora, en cuanto a Motivación, ¿cómo fomenta y apoya la toma de iniciativas y propuestas de ideas nuevas?**

**Yoselin:** Aquí me siento más fuerte, Siempre animo a mi equipo a ser creativo y a proponer nuevas ideas, Organizo sesiones de brainstorming y celebro cada idea que se presenta,

**Entrevistador:** **Excelente, ¿Y cómo reconoce y recompensa los logros individuales y de equipo?**

**Yoselin:** Siempre felicito a mi equipo por sus logros, tanto individualmente como en grupo, Organizamos pequeñas celebraciones cuando alcanzamos metas importantes, Me gusta hacerles sentir que su trabajo es valorado,

**Entrevistador:** **Muchas gracias por compartir sus experiencias conmigo, Yoselin, Su perspectiva es muy valiosa para esta investigación, ¿Hay algo más que le gustaría añadir?**

**Yoselin:** No, creo que eso cubre todo, Gracias por la oportunidad de participar,

**Entrevistador:** **Ha sido un placer, ¡Que tenga un buen día!**

**Yoselin:** Igualmente, gracias,

## Anexo 6. Entrevista post-talleres (después del plan de acción)

**Entrevistador:** Buenos días, me complace reencontrarme con ustedes después de nuestra serie de talleres sobre empoderamiento gerencial, Me gustaría conocer sus opiniones y experiencias tras participar en estos talleres, ¿Podemos empezar?

### ENTREVISTA N° 1: José Carlos

**Entrevistador:** José Carlos, ¿cómo han influido los talleres en tu enfoque de liderazgo, especialmente en términos de comunicación y transparencia?

**José Carlos:** He experimentado un cambio significativo, Ahora me concentro más en ser claro y preciso en mis comunicaciones, Los talleres me enseñaron la importancia de establecer una rutina regular de comunicación y he implementado reuniones quincenales donde fomentamos un diálogo abierto y honesto,

**Entrevistador:** José Carlos, has mencionado las mejoras en la comunicación y las reuniones regulares, ¿Podrías compartir un ejemplo específico de cómo estos cambios han impactado positivamente en tu equipo?

**José Carlos:** Claro, un ejemplo claro fue durante un proyecto reciente, Antes, solía dar instrucciones sin esperar mucho feedback, Pero después del taller, apliqué una comunicación bidireccional en nuestras reuniones semanales, En una ocasión, al discutir estrategias, un miembro del equipo sugirió una idea innovadora que inicialmente no había considerado, La discutimos como equipo y resultó ser crucial para el éxito del proyecto, Esta experiencia reafirmó la importancia de escuchar activamente y valorar las contribuciones de todos,

**Entrevistador:** Eso suena como un gran avance, Además, ¿has notado algún cambio en tu propia perspectiva o enfoque hacia el liderazgo desde que participaste en los talleres?

**José Carlos:** Absolutamente, Mi perspectiva sobre el liderazgo ha evolucionado significativamente, He aprendido que ser líder no solo se trata de guiar o instruir, sino también de empoderar y fomentar un entorno de confianza y colaboración, He empezado a verme más como un facilitador que como un director, lo que ha permitido que mi equipo se sienta más valorado y motivado,



**Entrevistador:** Interesante, Y con respecto a los desafíos, ¿has enfrentado algún obstáculo al implementar estas nuevas estrategias de liderazgo?

**José Carlos:** Sí, al principio fue un desafío cambiar el enfoque, Había una cierta resistencia al cambio, tanto de mi parte como del equipo, Pero con comunicación constante y mostrando los beneficios del nuevo enfoque, todos empezamos a adaptarnos, Fue un proceso, pero valió la pena por los resultados positivos que estamos viendo ahora,

**Entrevistador:** Finalmente, ¿hay alguna habilidad o herramienta específica de los talleres que te gustaría seguir desarrollando o explorando más en el futuro?

**José Carlos:** Me gustaría seguir mejorando en el arte de la retroalimentación constructiva, Los talleres tocaron este tema, pero creo que hay mucho más que aprender y practicar, También, quiero continuar explorando diferentes herramientas digitales que faciliten una comunicación aún más efectiva y eficiente en nuestro entorno de trabajo,

**Entrevistador:** Muchas gracias, José Carlos, por compartir tus valiosas experiencias y reflexiones, Tus avances son realmente inspiradores, ¡Te deseamos lo mejor en tu continuo desarrollo como líder!

## ENTREVISTA N° 2: Georgina

**Entrevistador:** Georgina, ¿cómo te ha impactado el taller sobre estrategias de delegación efectiva?

**Georgina:** Realmente abrió mis ojos, Antes solía hacer todo por mí misma, pero ahora entiendo la importancia de delegar y cómo puede empoderar a mi equipo, He empezado a delegar tareas más significativas, asegurándome de que se alineen con las habilidades de mis colaboradores,

**Entrevistador:** Georgina, mencionaste que has comenzado a delegar más, ¿Podrías compartir un ejemplo específico de cómo esta nueva forma de delegar ha beneficiado a tu equipo?

**Georgina:** Claro, recientemente tuvimos un proyecto que requería varias habilidades diferentes, Antes, hubiera intentado manejar la mayoría de las tareas por mí misma, pero esta vez delegué segmentos del proyecto basándome en las fortalezas individuales del equipo, Resultó en un trabajo más eficiente y de mayor calidad, Además, el equipo se sintió más involucrado y valorado, lo que mejoró notablemente el ambiente de trabajo,

**Entrevistador:** Eso suena como un cambio significativo, ¿Cómo ha afectado esto tu carga de trabajo y tu enfoque general como líder?

**Georgina:** Ha habido un impacto positivo enorme en mi carga de trabajo, Me he dado cuenta de que delegar no solo libera mi tiempo para concentrarme en tareas estratégicas, sino que también fomenta la confianza y el desarrollo profesional de mi equipo, Como líder, he aprendido que mi rol es más sobre facilitar el crecimiento de otros y menos sobre controlar cada detalle,

**Entrevistador:** Interesante, ¿Has encontrado alguna resistencia o desafío al implementar estos cambios en tu estilo de liderazgo?

**Georgina:** Al principio, sí, Algunos miembros del equipo estaban acostumbrados a mi antiguo estilo y se mostraron un poco reacios a asumir más responsabilidades, Pero con comunicación abierta y apoyo constante, todos empezaron a ver los beneficios de esta nueva forma de trabajar, Ha sido un proceso de aprendizaje tanto para mí como para ellos,



**Entrevistador:** Y para concluir, ¿hay alguna habilidad o concepto de los talleres que te gustaría seguir desarrollando en el futuro?

**Georgina:** Definitivamente me gustaría profundizar más en las habilidades de identificación de talentos dentro de mi equipo, Creo que aún hay mucho potencial sin explorar y quiero aprender a identificarlo y fomentarlo mejor, Además, seguiré trabajando en perfeccionar mi enfoque de liderazgo para ser más adaptable y receptivo a las necesidades del equipo,

**Entrevistador:** Muchas gracias, Georgina, por compartir tus experiencias y reflexiones, Es evidente que has hecho un gran trabajo aplicando lo aprendido en los talleres, ¡Te deseamos éxito continuo en tu camino como líder efectiva!

### ENTREVISTA N° 3: Gabriela

**Entrevistador:** Gabriela, ¿has notado algún cambio en tu estilo de liderazgo después de los talleres?

**Gabriela:** Absolutamente, Los talleres me ayudaron a reconocer que no estaba involucrando suficientemente a mi equipo en la toma de decisiones, Ahora organizo sesiones de brainstorming antes de tomar decisiones importantes, lo que ha mejorado notablemente el compromiso del equipo,

**Entrevistador:** Gabriela, has mencionado el cambio hacia una mayor colaboración en la toma de decisiones, ¿Podrías darnos un ejemplo concreto de cómo esto ha impactado en un proyecto o situación específica?

**Gabriela:** Sí, por supuesto, Hace poco, estábamos planificando una campaña de marketing y, en lugar de decidirlo todo yo misma como solía hacer, organicé varias sesiones de lluvia de ideas con el equipo, Fue increíble ver la cantidad y calidad de las ideas que surgieron, Al final, la campaña fue un éxito rotundo, y gran parte se debió a que incorporamos estas ideas diversas y creativas desde el inicio,

**Entrevistador:** Eso suena muy positivo, ¿Cómo ha cambiado esto tu percepción del liderazgo y tu rol dentro del equipo?

**Gabriela:** Ha sido una revelación, Ahora veo mi rol más como un guía y un colaborador que como un director autoritario, He aprendido que al darle voz al equipo, no solo mejoro la moral, sino que también descubro perspectivas y habilidades que antes no reconocía, Esto ha enriquecido nuestro trabajo y me ha ayudado a crecer como líder,

**Entrevistador:** ¿Has enfrentado algún desafío en este proceso de cambio hacia un estilo de liderazgo más inclusivo y colaborativo?

**Gabriela:** Al principio fue desafiante, especialmente en términos de tiempo, Organizar y dirigir sesiones de lluvia de ideas y luego filtrar todas las ideas para tomar decisiones puede ser un proceso más largo, Pero con el tiempo, he mejorado en guiar estas discusiones de manera eficiente y productiva,

**Entrevistador:** Para terminar, ¿qué aspecto de lo aprendido en los talleres te gustaría seguir explorando o mejorando?



**Gabriela:** Me gustaría continuar desarrollando mis habilidades para facilitar discusiones efectivas y productivas, Aunque he mejorado, creo que todavía hay mucho que puedo aprender sobre cómo fomentar la creatividad y mantener a todos enfocados y comprometidos durante estas sesiones, También, quiero seguir trabajando en equilibrar la inclusión del equipo con la toma de decisiones efectiva y oportuna,

**Entrevistador:** Gracias, Gabriela, por compartir tus valiosos insights y experiencias, Es evidente que estás haciendo un gran esfuerzo por aplicar lo aprendido y por crecer como líder, ¡Te deseamos lo mejor en tu continua evolución!

#### ENTREVISTA N° 4: José Manuel

**Entrevistador:** José Manuel, cuéntanos sobre los cambios que has experimentado en cuanto a motivación y reconocimiento,

**José Manuel:** Los talleres me enseñaron la importancia de reconocer y celebrar los logros, He empezado a implementar sesiones mensuales donde destacamos los logros individuales y del equipo, lo que ha tenido un impacto positivo en la moral y motivación general,

**Entrevistador:** José Manuel, mencionaste la implementación de un sistema de reconocimiento en tu equipo, ¿Puedes darnos un ejemplo específico de cómo este sistema ha impactado en el desempeño y la moral del equipo?

**José Manuel:** Por supuesto, Implementamos un sistema donde cada mes, el equipo vota por el "Colaborador del Mes" basándose en el desempeño y la contribución al equipo, El primer mes que lo hicimos, notamos un aumento significativo en la colaboración y en la motivación general, El ganador expresó sentirse realmente valorado y reconocido, lo cual fue emocionante ver, Desde entonces, he observado que el equipo está más enfocado y hay un espíritu de sana competencia y apoyo mutuo,

**Entrevistador:** Eso suena muy prometedor, ¿Cómo ha influido esto en tu enfoque de liderazgo y en tus relaciones con el equipo?

**José Manuel:** Ha transformado mi enfoque de liderazgo, Antes, me enfocaba más en las tareas y los resultados, Ahora, doy igual importancia a cómo se siente el equipo y a su bienestar, He construido relaciones más sólidas con los miembros del equipo, y hay una sensación de respeto y confianza mutua que antes no era tan evidente,

**Entrevistador:** Interesante, En términos de desafíos, ¿has enfrentado alguna dificultad al implementar estas nuevas estrategias de motivación y reconocimiento?

**José Manuel:** Sí, al principio fue un reto encontrar el equilibrio adecuado, Quería asegurarme de que el sistema de reconocimiento se percibiera como justo y transparente, Hubo algunas dudas iniciales sobre cómo se elegía al "Colaborador del Mes", pero con una comunicación abierta y clara, pudimos superar estos obstáculos,



**Entrevistador:** Por último, ¿hay alguna área de los talleres que te gustaría explorar más a fondo o mejorar?

**José Manuel:** Me gustaría seguir profundizando en cómo crear un ambiente de trabajo aún más motivador y positivo, Los talleres me dieron una base sólida, pero siento que siempre hay espacio para mejorar y adaptar nuevas estrategias que puedan beneficiar aún más a mi equipo,

**Entrevistador:** Muchas gracias, José Manuel, por tu honestidad y por compartir tus experiencias, Es claro que estás comprometido con el crecimiento tanto personal como de tu equipo, ¡Te deseamos éxito continuo en tu camino como líder!

## ENTREVISTA N° 5: Zayda Torres

**Entrevistador:** Zayda, ¿cómo han influenciado los talleres tu enfoque de comunicación?

**Zayda Torres:** He mejorado significativamente en ser más abierta y directa, Los talleres me dieron herramientas para comunicarme de manera efectiva, y ahora siento que mi equipo está mejor informado y más alineado con nuestros objetivos,

**Entrevistador:** Zayda, has hablado sobre mejorar en comunicación, ¿Puedes compartir cómo estos cambios han influenciado la eficacia y el ambiente en tu equipo?

**Zayda Torres:** Sí, definitivamente, Desde que comencé a aplicar lo aprendido en el taller, he notado un cambio positivo en la dinámica del equipo, Por ejemplo, en una reciente reunión de proyecto, utilicé las técnicas de comunicación clara y directa que aprendimos, Esto llevó a que el equipo comprendiera mejor los objetivos y su papel en alcanzarlos, Como resultado, hubo menos confusiones y un incremento en la productividad, Además, crear un ambiente donde todos se sienten escuchados ha aumentado la satisfacción general en el equipo,

**Entrevistador:** Eso es excelente, ¿Cómo ha cambiado esto tu percepción sobre tu rol como líder?

**Zayda Torres:** Ha sido bastante revelador, He comprendido que una parte importante de mi rol como líder es ser un buen comunicador, Antes, tal vez subestimaba la importancia de una comunicación efectiva, Ahora, veo que es fundamental para el éxito de cualquier liderazgo y gestión de equipo, Me he vuelto más consciente de cómo y qué comunico, asegurándome de que sea siempre con el propósito de clarificar y facilitar el trabajo del equipo,

**Entrevistador:** ¿Has enfrentado algún reto al implementar estas nuevas técnicas de comunicación?

**Zayda Torres:** Al principio, sí, Cambiar mi estilo de comunicación no fue algo que sucedió de la noche a la mañana, Tuve que ser muy consciente de mi enfoque y a veces retroceder y ajustar mi mensaje, También fue un desafío asegurarme de que mi equipo se adaptara a esta nueva forma de comunicación, Pero con el tiempo y la práctica, se ha convertido en una parte natural de nuestra rutina,



**Entrevistador:** Finalmente, ¿hay algún aspecto de los talleres que te gustaría seguir desarrollando o aplicando en el futuro?

**Zayda Torres:** Me gustaría seguir trabajando en el fortalecimiento de la retroalimentación constructiva, Aunque hemos progresado, creo que siempre hay espacio para mejorar en cómo proporcionamos y recibimos feedback, También, quiero continuar fomentando un ambiente donde todos en el equipo se sientan cómodos compartiendo sus ideas y opiniones,

**Entrevistador:** Muchas gracias, Zayda, por compartir tus experiencias y por tu compromiso con el crecimiento y la mejora continua, ¡Te deseo lo mejor en tus futuros proyectos y en tu desarrollo como líder!

## ENTREVISTA N° 6: Susana Pilar

**Entrevistador:** Susana, ¿cómo ha cambiado tu enfoque hacia la delegación y la planificación?

**Susana Pilar:** He aprendido a confiar más en mi equipo, Ahora involucro activamente a mis colaboradores en la planificación y he delegado varias responsabilidades clave, lo cual ha permitido que desarrollemos un enfoque más colaborativo y eficiente,

**Entrevistador:** Susana, has mencionado que estás involucrando más a tu equipo en la planificación y has empezado a delegar, ¿Puedes darnos un ejemplo de cómo esta nueva aproximación ha impactado en tu equipo?

**Susana Pilar:** Por supuesto, Recientemente, tuvimos un proyecto complejo y, en lugar de asumir todas las tareas yo misma, decidí delegar partes significativas del proyecto a diferentes miembros del equipo, Esto no solo alivió mi carga de trabajo, sino que también permitió a los miembros del equipo desarrollar y demostrar sus habilidades, Vi un aumento notable en la confianza y el sentido de propiedad en el equipo, lo que llevó a resultados impresionantes,

**Entrevistador:** Eso suena muy positivo, ¿Cómo te sientes personalmente con estos cambios en tu estilo de liderazgo?

**Susana Pilar:** Me siento más relajada y confiada, Al principio, temía perder el control, pero me di cuenta de que delegar puede aumentar la eficiencia y mejorar la moral del equipo, He aprendido a confiar más en mis colaboradores y a valorar sus capacidades y contribuciones,

**Entrevistador:** ¿Has encontrado alguna resistencia o dificultad al implementar esta nueva forma de trabajar con tu equipo?

**Susana Pilar:** Sí, al principio, Algunos miembros del equipo estaban acostumbrados a recibir instrucciones directas y no tomar muchas decisiones por sí mismos, Hubo un periodo de ajuste mientras aprendían a asumir más responsabilidades y a confiar en su propio juicio, Fue un proceso, pero con el tiempo y el apoyo constante, se adaptaron bien al cambio,



**Entrevistador:** Para concluir, ¿hay algún área de los talleres que te gustaría explorar más o en la que sientas que necesitas más desarrollo?

**Susana Pilar:** Me gustaría seguir trabajando en mejorar mi habilidad para identificar las fortalezas individuales de los miembros del equipo, Aunque he mejorado, creo que aún puedo afinar mi capacidad para alinear las tareas con las habilidades específicas de cada persona, También, continuaré fomentando un entorno de trabajo donde la delegación y la toma de iniciativa sean la norma,

**Entrevistador:** Gracias, Susana, por tu sinceridad y por compartir tus experiencias, Es claro que estás comprometida con el crecimiento personal y el desarrollo de tu equipo, ¡Te deseamos lo mejor en tus esfuerzos futuros!

## ENTREVISTA N° 7: Jorge Luna

**Entrevistador:** Jorge, ¿qué impacto han tenido los talleres en tu estilo de liderazgo?

**Jorge Luna:** He experimentado un cambio notable en mi enfoque hacia la motivación, Ahora me esfuerzo más por fomentar la creatividad y la iniciativa en mi equipo, Hemos implementado sesiones regulares de lluvia de ideas, lo que ha resultado en soluciones innovadoras y mejoras en el trabajo,

**Entrevistador:** Jorge, has mencionado un cambio en la forma de involucrar a tu equipo en las decisiones, ¿Podrías darnos un ejemplo específico de cómo esta nueva práctica ha impactado en un proyecto reciente?

**Jorge Luna:** Claro, En un proyecto reciente, en lugar de tomar todas las decisiones yo solo, establecí una serie de reuniones de planificación con el equipo, Les pedí aportes y sugerencias sobre varias fases del proyecto, Esto no solo resultó en ideas innovadoras que yo no había considerado, sino que también generó un sentido de propiedad y compromiso en el equipo, El proyecto fue un éxito, y creo que gran parte se debió a la participación activa del equipo desde el principio,

**Entrevistador:** Eso suena como un avance significativo, ¿Cómo ha cambiado esto tu enfoque general hacia el liderazgo?

**Jorge Luna:** Ha cambiado mi enfoque de una manera bastante profunda, He aprendido a valorar más las contribuciones de mi equipo y a ver mi rol como el de un facilitador, no solo como el de un tomador de decisiones, Esto ha creado un ambiente de trabajo más colaborativo y abierto, donde cada uno siente que puede contribuir de manera significativa,

**Entrevistador:** ¿Has enfrentado desafíos al intentar implementar este estilo de liderazgo más participativo?

**Jorge Luna:** Sí, los primeros pasos fueron desafiantes, A algunos miembros del equipo les costó adaptarse a esta nueva forma de trabajo, ya que estaban acostumbrados a una estructura más directiva, Hubo que trabajar en la confianza y en demostrar que sus opiniones eran realmente valoradas y tomadas en cuenta, Fue un proceso, pero con el tiempo, todos se acostumbraron y empezaron a disfrutar de esta nueva dinámica,



**Entrevistador:** Finalmente, ¿hay alguna área específica que aprendiste en los talleres que te gustaría seguir desarrollando?

**Jorge Luna:** Me gustaría seguir mejorando en la gestión y moderación de reuniones productivas, Aunque he progresado, siento que siempre hay más que aprender sobre cómo dirigir discusiones efectivas y cómo asegurar que cada reunión sea valiosa y productiva, También, quiero continuar fomentando un entorno donde todos se sientan cómodos compartiendo sus ideas y opiniones,

**Entrevistador:** Muchas gracias, Jorge, por compartir tus reflexiones y experiencias, Es inspirador ver cómo has adoptado estos nuevos enfoques en tu liderazgo, ¡Te deseamos éxito continuo en tu desarrollo profesional!

## ENTREVISTA N° 8: Carlos

**Entrevistador:** Carlos, ¿has notado algún cambio en tu forma de comunicarte y liderar?

**Carlos:** Sí, definitivamente, Ahora me aseguro de que la información clave se comparta de manera efectiva y he mejorado en la claridad de mis comunicaciones, Los talleres me enseñaron la importancia de una comunicación transparente y regular,

**Entrevistador:** Carlos, mencionaste que has trabajado en mejorar tu comunicación, ¿Podrías compartir cómo esta mejora ha impactado en la dinámica y los resultados de tu equipo?

**Carlos:** Por supuesto, Desde que asistí a los talleres, he hecho un esfuerzo consciente para ser más claro y directo en mis comunicaciones, Recientemente, en un proyecto importante, utilicé las técnicas aprendidas para asegurarme de que todos en el equipo entendieran su rol y las expectativas, Esto condujo a una mejor coordinación y eficiencia, y pudimos completar el proyecto con éxito y antes de lo previsto, Además, he notado que hay menos malentendidos y una mayor sensación de claridad y dirección en el equipo,

**Entrevistador:** Eso suena como un cambio significativo, ¿Cómo ha afectado esto tu enfoque de liderazgo?

**Carlos:** Me ha hecho darme cuenta de la importancia de una comunicación efectiva en el liderazgo, Ahora veo que ser un buen líder también significa ser un buen comunicador, Esto ha cambiado mi enfoque de un estilo más directivo a uno más colaborativo y abierto, Estoy más atento a cómo y qué comunico, asegurándome de que sea con el propósito de facilitar el trabajo del equipo y fomentar un ambiente de trabajo claro y comprensivo,

**Entrevistador:** ¿Has enfrentado algún reto al implementar estos cambios en tu estilo de comunicación?

**Carlos:** Al principio, fue un desafío cambiar hábitos de comunicación arraigados, Tuve que ser muy consciente de mi enfoque y a veces me detenía para reevaluar y ajustar mi mensaje, Además, al principio, algunos miembros del equipo estaban un poco confundidos con el cambio, pero con el tiempo, se adaptaron y ahora responden positivamente a este estilo más claro y abierto,



**Entrevistador:** Finalmente, ¿hay algún aspecto de lo aprendido en los talleres que te gustaría seguir desarrollando?

**Carlos:** Me gustaría seguir mejorando en la gestión efectiva de las herramientas de comunicación digital, Aunque hemos progresado, creo que siempre hay más que aprender sobre cómo utilizar estas herramientas de la manera más eficiente y efectiva posible, También, quiero continuar trabajando en fomentar un ambiente donde la comunicación abierta y honesta sea la norma,

**Entrevistador:** Gracias, Carlos, por compartir tus experiencias y reflexiones, Es evidente que estás haciendo un gran trabajo en aplicar lo aprendido y mejorar como líder, ¡Te deseamos lo mejor en tus esfuerzos futuros!

## ENTREVISTA N° 9: Josefina Alicia

**Entrevistador:** Josefina, ¿cómo han influenciado los talleres tu enfoque gerencial?

**Josefina Alicia:** Los talleres me han ayudado a mejorar en delegación, Ahora reconozco mejor las habilidades de cada miembro del equipo y asigno tareas acorde a estas habilidades, lo que ha incrementado la eficiencia y la satisfacción en el equipo,

**Entrevistador:** Josefina, mencionaste un cambio en tu aproximación a la delegación y la comunicación, ¿Podrías compartir un ejemplo concreto de cómo estas nuevas habilidades han impactado en tu equipo?

**Josefina Alicia:** Claro, Recientemente, tuvimos un proyecto bastante desafiante y, en lugar de intentar manejarlo toda yo, decidí delegar tareas específicas a los miembros del equipo según sus fortalezas, Fue sorprendente ver cómo cada uno se destacó en sus áreas asignadas, Además, mejoré mi comunicación al explicar claramente las expectativas y objetivos, Esto llevó a una mejor colaboración y a un resultado exitoso del proyecto, algo que antes hubiera sido más difícil de alcanzar,

**Entrevistador:** Eso suena como un gran avance, ¿Cómo ha cambiado esto tu percepción del liderazgo?

**Josefina Alicia:** Ha cambiado drásticamente, He aprendido que un líder no solo dirige, sino que también capacita y empodera a su equipo, He adoptado un enfoque más inclusivo, donde fomento la participación y la iniciativa, Esto no solo ha aumentado la eficiencia, sino que también ha mejorado la moral y la satisfacción del equipo,

**Entrevistador:** ¿Has enfrentado algún desafío al intentar implementar estas nuevas estrategias en tu equipo?

**Josefina Alicia:** Sí, al principio fue un poco desafiante cambiar la dinámica del equipo, Algunos miembros estaban acostumbrados a una dirección más directa y tomaron un tiempo para adaptarse a un mayor nivel de autonomía y responsabilidad, Pero con apoyo y comunicación constante, pudimos superar estos desafíos y ahora el equipo funciona de manera mucho más eficaz y autónoma,

**Entrevistador:** Para concluir, ¿hay alguna habilidad específica o un área de los talleres en la que te gustaría seguir trabajando?



**Josefina Alicia:** Me gustaría seguir desarrollando mis habilidades en la gestión efectiva de la comunicación digital, Aunque he mejorado, creo que hay mucho más que puedo aprender sobre cómo utilizar estas herramientas de manera más eficiente, Además, quiero seguir mejorando en la identificación y el desarrollo de las habilidades individuales dentro de mi equipo,

**Entrevistador:** Muchas gracias, Josefina, por compartir tus experiencias con nosotros, Tu progreso y compromiso con el crecimiento y desarrollo de tu equipo son realmente inspiradores, ¡Te deseamos lo mejor en tu camino como líder!

## ENTREVISTA N° 10: Yoselin

**Entrevistador:** Yoselin, ¿cómo han impactado los talleres en tu liderazgo, especialmente en motivación y reconocimiento?

**Yoselin:** He aprendido a valorar y reconocer los esfuerzos de mi equipo más frecuentemente, Organizamos celebraciones para reconocer nuestros logros, y he visto un aumento significativo en la motivación y el espíritu de equipo,

**Entrevistador:** Gracias a todos por compartir sus experiencias, Es evidente que los talleres han tenido un impacto significativo en su desarrollo como líderes y gerentes, ¿Les deseamos éxito continuo en sus roles de liderazgo!

**Entrevistador:** Yoselin, has hablado sobre fortalecer tus habilidades en motivación y reconocimiento, ¿Podrías contarnos cómo ha sido este proceso y su impacto en tu equipo?

**Yoselin:** Desde luego, Tras los talleres, me enfoqué en crear un ambiente más motivador y en reconocer los esfuerzos de mi equipo, Por ejemplo, implementamos reuniones mensuales donde destacamos logros individuales y del equipo, Esto no solo aumentó la moral, sino que también incentivó a otros miembros del equipo a esforzarse más, La actitud general hacia el trabajo se ha vuelto más positiva y comprometida,

**Entrevistador:** ¿Cómo crees que estos cambios han influido en tu desarrollo como líder?

**Yoselin:** Estos cambios me han hecho darme cuenta de que el liderazgo va más allá de la gestión de tareas; se trata también de inspirar y motivar a las personas, He aprendido a ser más empática y a buscar activamente maneras de apoyar y fomentar el desarrollo de mi equipo, Esto ha enriquecido mi experiencia como líder y me ha dado una perspectiva más completa de lo que significa dirigir eficazmente,

**Entrevistador:** ¿Has enfrentado alguna dificultad al intentar implementar estas nuevas estrategias de motivación y reconocimiento?

**Yoselin:** Al principio, fue un reto equilibrar el reconocimiento de manera que todos se sintieran valorados y no solo unos pocos, Quería asegurarme de que el reconocimiento se percibiera como justo y merecido, Con el tiempo, ajustamos nuestro enfoque para incluir diferentes formas de reconocimiento, lo que ayudó a que todos en el equipo se sintieran apreciados,



**Entrevistador:** Para finalizar, ¿hay algún aspecto de los talleres que te gustaría explorar más a fondo o mejorar?

**Yoselin:** Me gustaría seguir mejorando en la creación de oportunidades de desarrollo para mi equipo, Aunque hemos hecho progresos, creo que siempre hay más que puedo aprender y aplicar para ayudar a cada miembro del equipo a alcanzar su potencial completo, Además, continuaré trabajando en fomentar una cultura de feedback positivo y construcción en el equipo,

**Entrevistador:** Muchas gracias, Yoselin, por compartir tus experiencias y reflexiones, Tu enfoque en el crecimiento y el bienestar de tu equipo es realmente admirable, ¡Te deseamos lo mejor en tu continuo desarrollo como líder!

## Anexo 7. Panel fotográfico de las evidencias

**Figura 1**

*Orientación en las clases*



**Figura 2**

*Charla presencial*



**Figura 3**

*Aplicando las encuestas*



**Figura 4**

*Aplicando las encuestas*



**Figura 5**

*Entrevista*



**Figura 6**

*Entrevista*



**Figura 7**

*Entrevista*



**Figura 8**

*Entrevista*



**Figura 9**

*Entrevista*



**Figura 10**

*Entrevista*



**Figura 11**

*Entrevista*



**Figura 12**

*Entrevista*



**Figura 13**

*Planificando con el ponente*



**Figura 14**

*Focus group*



**Figura 15**

*Focus group*



**Figura 16**

*Encuesta*



## Anexo 9. Declaración jurada de autenticidad de tesis



Universidad Nacional del  
Altiplano Puno



Vicerrectorado de  
Investigación



Repositorio  
Institucional

### DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo **ALBERTO CATACHURA VILCA** identificado(a) con N° DNI: **01836451** en mi condición de egresado(a) del:

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

con código de matrícula N° 552459, informo que he elaborado la tesis denominada:

**PROMOVIENDO EL EMPODERAMIENTO GERENCIAL: UN ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN ESTUDIANTES DE PRÁCTICAS PREPROFESIONALES EN CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO, 2023**

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno, 04 de Diciembre del 2024.

FIRMA (Obligatorio)



Huella

## Anexo 10. Autorización de depósito de tesis en el Repositorio Institucional



Universidad Nacional del  
Altiplano Puno



Vicerrectorado de  
Investigación



Repositorio  
Institucional

### AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo **ALBERTO CATACHURA VILCA** identificado(a) con N° DNI: **01836451**, en mi condición de egresado(a) del **Programa de Maestría o Doctorado:**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**,  
informo que he elaborado la tesis denominada:

**PROMOVIENDO EL EMPODERAMIENTO GERENCIAL: UN ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN ESTUDIANTES DE PRÁCTICAS PREPROFESIONALES EN CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO, 2023**

para la obtención de  **Grado**.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno, 04 de Diciembre del 2024.

FIRMA (Obligatorio)



Huella