

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA DE GERENCIA DE PERSONAL PARA LOS
COLABORADORES DE LA COMERCIALIZADORA DE ATLÁNTICO DEL MUNICIPIO DE RÍO
HONDO DEPARTAMENTO DE ZACAPA."**

TESIS DE GRADO

BYRON IVAN QUINTO GARCÍA
CARNET 22664-08

ZACAPA, MARZO DE 2016
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J." DE ZACAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA DE GERENCIA DE PERSONAL PARA LOS COLABORADORES DE LA COMERCIALIZADORA DE ATLÁNTICO DEL MUNICIPIO DE RÍO HONDO DEPARTAMENTO DE ZACAPA."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR
BYRON IVAN QUINTO GARCÍA

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

ZACAPA, MARZO DE 2016
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J." DE ZACAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

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

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: MGTR. MARTHA ROMELIA PEREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANA: MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO: MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA: LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. OMAR ALEXANDER ALDANA PORTILLO

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MIRIAM ISSABEL CASTAÑEDA PAZ
ING. CARLOS AUGUSTO VARGAS GALVEZ
LIC. ELDA LUCRECIA LANDAVERDE LEON



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante BYRON IVAN QUINTO GARCÍA, Carnet 22664-08 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 014-2016 de fecha 6 de febrero de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA DE GERENCIA DE PERSONAL PARA LOS COLABORADORES DE LA COMERCIALIZADORA DE ATLÁNTICO DEL MUNICIPIO DE RÍO HONDO DEPARTAMENTO DE ZACAPA."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, al día 1 del mes de marzo del año 2016.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Zacapa, 25 de septiembre de 2015

Señores:

Miembros del Consejo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Rafael Landívar

Respetables miembros del Consejo:

Por este medio me dirijo a ustedes deseándoles éxitos en sus labores diarias.

En cumplimiento del nombramiento para asesorar la tesis: "El Empoderamiento como herramienta de gerencia de personal para los colaboradores de la Comercializadora del Atlántico del Municipio de Río Hondo, Departamento de Zacapa." elaborada por el estudiante Byron Iván Quinto García, carné No. 22664-08.

Tengo el agrado de comunicarle que de acuerdo a la metodología, reglamentos y disposiciones de la Universidad, a mi criterio cumple con los requisitos fijados por la Facultad para ser sometidos a la defensa privada de tesis.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme como su atento servidor.



Lic. Omar Alexander Aldana Portillo
Código catedrático 11406
Asesor de Tesis

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Gracias por darme la sabiduría, el esfuerzo y sacrificio para poder alcanzar mis metas y objetivos trazados como profesional.

**A la universidad
Rafael Landívar:**

Por haberme dado la oportunidad en abrirme las puertas y lograr ser un profesional, llenarme de valores morales como también de principios profesionales para la vida

A los docentes:

Por dar su tiempo de experiencia en facilitar los cursos Obtenidos a lo largo de la carrera universitaria.

**A mis compañeros
De estudio:**

Por darme la oportunidad de conocerlos y compartir este proceso y desearles muchos éxitos en su vida profesional a lo largo del tiempo que nos espera.

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por ser el todo poderoso y por su infinito amor hacia sus hijos, llenándome de muchos triunfos y éxitos en la vida y este es uno de ellos, el cual se lo dediqué desde el inicio de mi profesión. Es tuyo Señor.
- A MI ESPOSA:** Nancy De Paz, por estar siempre conmigo en este proceso, apoyándome, animándome y sobre todo dando un ejemplo que en esta vida cuando uno se propone una meta, la logra alcanzar, ánimo mi amor que también estas en la recta final de este proceso y pronto seremos nuevos profesionales de éxito.
- A MIS HIJOS:** Axel Iván y Eliza Cristina, por ser la razón de vivir, seguir adelante esforzarme para alcanzar este logro, dándoles este ejemplo y orientación para que el día de mañana ustedes también sean unos profesionales y así lograr un éxito en la vida los amamos su mama y yo.
- A MIS PADRES:** Byron Quinto y María Elena García de Quinto, gracias por darme ese apoyo, motivación y ejemplo a seguir adelante estudiando, los amo con todo mi corazón esta dedicatoria va para ustedes dos, muchas gracias por ese apoyo
- A MIS HERMANOS:** María Cristina y Juan Pedro, gracias por el apoyo hacia mi persona y gracias por esa unión que tenemos como hermanos, Dios los bendiga mucho y les deseo muchos éxitos en sus vida a cada uno de ustedes, los amo y son un ejemplo para mí.
- A MI ASESOR:** Mgtr. Omar Aldana, gracias por todo su apoyo profesional en este proceso de investigación, por levantarme el ánimo para finalizar dicho proceso, muchas gracias.
- A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS:** Juan Luis Calderón, Fernando Poggio, Luis Fernando Salguero Vargas, Dania Méndez, Wendy López, Mónica Choc, V

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	01
I. MARCO DE REFERENCIA	03
1.1 Marco contextual	03
1.1.1 Antecedentes	03
1.1.2 Situación actual	07
1.2 Marco teórico	12
1.2.1 Empoderamiento	13
1.2.2 Premisas del empoderamiento	17
1.2.3 Estructura organizacional	18
1.2.4 Toma de decisiones	19
1.2.5 Poder	20
1.2.6 Autoridad y responsabilidad	22
1.2.7 Delegación	23
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
2.1 Objetivos	28
2.1.1 Objetivo general	28
2.1.2 Objetivos específicos	28
2.2 Elemento de estudio	28
2.2.1 Definición conceptual	29
2.2.2 Definición operacional	29
2.2.3 Indicadores	29
2.3 Alcances y limites	29
2.3.1 Alcances	29
2.4.2 Limites	30
2.4 Aporte	30
III. MÉTODO	31
3.1 Sujetos	31
3.2 Población	32
3.3 Instrumentos.	32

3.3.1	Cuestionario dirigido a los colaboradores de Comercializadora del Atlántico	33
3.3.2	Ponderación del cuestionario	33
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	35
3.5	Procedimiento	36
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	38
4.1	Resultados del cuestionario dirigido al personal de la Comercializadora del Atlántico	38
V.	DISCUSION	45
VI.	CONCLUSIONES	48
VII.	RECOMENDACIONES	50
VIII.	BIBLIOGRAFIA	52
IX.	ANEXOS	57
Anexo 1.	Cuestionario dirigido al personal de la Comercializadora del Atlántico	58
Anexo 2	Carta de validación de instrumentos de asesores	61
Anexo 2.	propuesta para el empoderamiento como herramienta de gerencia de personal para los colaboradores de la comercializadora del atlántico del municipio de rio hondo, departamento de Zacapa	64

RESUMEN

El empoderamiento tiene el potencial de ofrecer beneficios relevantes, tanto en aspectos organizacionales estratégicos, como de bienestar para los empleados; incrementa la claridad de rol y la responsabilidad en la toma de decisiones, es un proceso que impacta positivamente al generar autonomía, e incrementar el compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo; esta actividad trae como consecuencia empleados productivos y encaminados en la búsqueda de objetivos colectivos, tanto a nivel personal como organizacional.

La presente investigación se realizó en la comercializadora del Atlántico ubicada en el municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa, planteándose como objetivo general, analizar el empoderamiento en dicha comercializadora, con la finalidad de examinar o determinar su grado de empoderamiento y así, el desarrollo de metas tanto individuales como colectivas, así como las relaciones armónicas dentro de la organización.

Para la investigación de campo se aplicó un cuestionario a veintiún empleados de la comercializadora, mismo que contenía veintinueve ITEM en escala de Likert, con el cual se conoció el empoderamiento que impera en la empresa.

Se pudo determinar que el empoderamiento puede indicar que el personal, tanto directivo como operativo, en cierta medida se les ha conferido de una estructura organizacional, toma de decisiones, poder, autoridad y responsabilidad y delegación; por lo que la empresa debe considerar tener apertura para que dichas variables sean instaladas dentro de la Comercializadora de manera directa, y así los empleados se sientan identificados con la misma.

INTRODUCCIÓN

El talento humano en las empresas es el recurso más importante, por la razón que son las personas quienes hacen que las operaciones se ejecuten y cobren vida, y se desencadene el proceso dinámico que hace poner en marcha a una organización; los individuos por no ser máquinas son seres complejos, por el hecho de estar formados por pensamientos, sentimientos, voluntad, conocimiento y la razón, que se expresa a través de la conducta, tales factores lo hacen único y lleno del potencial creativo para mejorar el ambiente laboral.

De tal manera que, el empoderamiento es una herramienta que contribuye a facultar a los colaboradores en identificarse con su puesto de trabajo y toma de decisiones, por el motivo de que son los que mejor conocen las tareas y actividades que se relacionan con su cargo laboral y por lo tanto los que tienen la mejor capacidad para identificar soluciones rápidas a los problemas cotidianos o incluso proporcionar ideas prácticas para contribuir con el desarrollo productivo de la empresa.

En este sentido, el proyecto de tesis tiene como objetivo analizar el empoderamiento como herramienta de gerencia de personal para los colaboradores de la Comercializadora del Atlántico, del Municipio de Río Hondo, Departamento de Zacapa.

El presente trabajo se encuentra estructurado en tres partes, la primera es el marco referencial, la segunda es el planteamiento del problema y la tercera es el método.

En el marco referencial se contextualiza la investigación que se realizó, describiendo diferentes estudios relacionados con el tema en cuestión, asimismo se describe la situación actual de la empresa (misión, visión, organigrama y

Descripción de puestos), y seguidamente se sustenta el trabajo con el marco teórico donde se define con ampliación la variable y sus indicadores.

En el planteamiento del problema, se identifica los síntomas y consecuencias que se pudieron observar en la empresa, describiendo las razones del por qué amerita realizar el presente estudio, los objetivos (general y específicos), hipótesis, variable, indicadores, alcances y limitantes, y el aporte de la tesis.

En el método se describen los sujetos de estudio a través de los cuales se pudo, recolectar la información necesaria para el análisis de los resultados, además se identifica la población, instrumentos, metodología y el procedimiento utilizado.

Finalmente, se describe toda la bibliografía consultada, utilizada y citada para el presente estudio, y además se adjuntan los anexos correspondientes.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

Para la presente investigación se consultaron estudios previos relacionados con el tema del empoderamiento y consiste en “facultar al personal para tomar decisiones, que implica delegarle poder y autoridad y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo” (Werther, Davis y Guzmán 2014), entre los que destacan:

Colindres (2012), en su estudio titulado “*Empowerment como sistema de administración participativa aplicado a la empresa de litografía*”, tuvo como objetivo aportar una herramienta administrativa de utilidad para la potenciación de las personas manera que aumente la satisfacción personal de los colaboradores; dicha investigación llegó a la conclusión de que existen personas con habilidades implícitas que dejan de actuar y aprovechar sus capacidades por las limitantes que ofrece el trabajo que realizan, ya que cada trabajador para tomar una decisión depende de la opinión y consulta directa del jefe inmediato.

Rosas (2012), realizó una tesis denominada “*Aplicación del Empowerment como herramienta de mejora en el servicio en los hospitales privados de Guatemala*”, su objetivo se enfocó en brindar un plan de capacitación que permitiera tanto a los directivos de dichos hospitales como al personal en general conocer más acerca del tema y poderlo aplicar de la mejor manera; se llegó a la conclusión de que el responsable de delegar autoridad a los empleados, es el directivo quien asigna funciones específicas al personal, los cuales consideran ser capaces de aportar sus opiniones o conocimientos si se les toma en cuenta en la toma de decisiones de rutina del hospital, para mejorar la calidad de servicio que le prestan al cliente. Por su parte, De León (2011), realizó una investigación bajo el nombre “*Empowerment una técnica para elevar la calidad del servicio en los hospitales privados de San Pedro Sacatepéquez del Departamento de San Marcos*”, cuyo

objetivo consistió en establecer si utilizan dicha técnica moderna de administración para elevar la calidad del servicio y al final se concluyó de que los superiores, son los encargados de asignar las funciones, de delegar autoridad y responsabilidad en relación al cargo que desempeña cada trabajador y que son pocos los empleados que tienen la libertad de tomar ciertas decisiones sin tener que consultar a nadie.

Muñoz (2011), en su estudio denominado “*Aplicación del Empowerment como Técnica de Motivación para Mejorar la Productividad del Personal en las Pequeñas Empresas Comerciales de la Ciudad de Quetzaltenango*”, su objetivo consistió en poner en marcha el empoderamiento en la empresa, investigando previamente la situación en la que se encuentra la empresa; se llegó a la conclusión de que después de la aplicación de la herramienta, la productividad del personal y las ventajas competitivas mejoraron, esto se debe a que el compromiso de los empleados ha crecido sustancialmente, a consecuencia de estar más motivados, es evidente que las ventas han aumentado, se le da seguimiento a la información de clientes, se les contacta constantemente y se está creando una cartera de clientes, los procesos se hacen mucho más rápidos lo que beneficia al cliente.

En tanto, Ochoa (2011), en su estudio denominado “*Impacto del proceso de implementación del empowerment para la toma de decisiones. Caso de estudio: Grupo Decoarte*”, tuvo como objetivo implementar en el Grupo DecoArte una herramienta organizacional basada en el empoderamiento, a través de la cual se formen colaboradores comprometidos y motivados para construir una cultura que propicie la toma de decisiones en todos los niveles de la organización; se llegó a la conclusión para que la implementación del empoderamiento sea efectiva, es de vital importancia contar con el total apoyo al proyecto por parte de la alta gerencia y en conjunto reconocer cuales son las necesidades que la organización tiene, así como tomar acción sobre dichas necesidades y elaborar un plan de acción para crear un ambiente adecuado que propicie el empoderamiento. Definir y dar a

conocer la visión, misión, y valores de la empresa a todos sus integrantes, es considerado como el punto de partida que orienta a sus colaboradores hacia un objetivo común, y transmite un sentimiento de que en conjunto se comparte una misma meta.

Pérez (2011), llevó a cabo una investigación denominada “*Aplicación del Empowerment para el logro de la productividad*”, y definió como objetivo establecer la influencia del empoderamiento para la productividad en los colaboradores de Visión Mundial de San Juan La Laguna; dentro de sus conclusiones principales, se puede citar que se comprobó que la empresa necesita el 25% mejorar la productividad para lograr los objetivos valiosos que se pretenden alcanzar con la capacidad de los colaboradores, equipos adecuado, buenas condiciones materiales de trabajo, liderazgo y administración solvente, salud, seguridad y otras condiciones que acrecientan el desempeño del colaborador.

Romero (2010), en su tesis titulada “*El empowerment aplicado a la empresa Naokure, S.A. de C.V.*”, se enfocó en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados; y transmitirles el sentimiento de que son “dueños” de su propio trabajo; el estudio llegó a la conclusión de que el modelo exige mentalidad abierta, hacia disciplinas que intervienen como materiales de construcción en nuevas administraciones, quedando claro que no se trata de cambiar el sistema de trabajo, si no darle un mejor enfoque de sensibilidad para trabajar en equipo e individualmente.

Tambriz (2010), en su tesis “*Empowerment como Herramienta Administrativa para la Toma de Decisiones en la Asignación de Créditos de Consumo en Agencias Bancarias del municipio de Nahualá*”, su objetivo consistió en establecer las características, responsabilidades y beneficios de la herramienta administrativa Empoderamiento para que funcione en las agencias bancarias del municipio de Nahualá en el proceso de toma de decisiones y autorización de créditos con

prontitud para beneficio de los solicitantes, de los empleados y de los mismos bancos del sistema; dentro de sus conclusiones principales se determinó que algunos gerentes de agencia y asesores de créditos en las agencias bancarias del municipio de Nahualá, tienen conocimiento básico sobre la técnica de administración Empoderamiento, pero no se aplica en dichas agencias para la toma de decisiones sobre los créditos.

Vargas (2010), realizó una investigación denominada “*Empowerment como Herramienta para Mejorar el Servicio al Cliente en las empresas Farmacéuticas de la Ciudad de Quetzaltenango*”, su objetivo consistió en determinar como el Empoderamiento es una herramienta administrativa que mejora el servicio al cliente en las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango; se llegó a la conclusión de que el Empoderamiento es una herramienta que puede ayudar a que las empresas farmacéuticas de la ciudad de Quetzaltenango mejoren el servicio que le brindan a sus clientes, resolviendo de una forma más rápida y adecuada las quejas de los clientes y brindándoles a los mismos mayor información acerca de los precios y productos que se ofrecen. También ayuda realizar negociaciones de una forma más efectiva.

Yapur (2010), en su tesis “*Empowerment, una herramienta para mejorar la calidad de servicio en hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango*”, tuvo como objetivo establecer la incidencia que tiene el empoderamiento en la calidad de servicio que se presta en los distintos hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango; se llegó a la conclusión de que existen debilidades en la aplicación de empoderamiento en los diferentes puestos de trabajo debido al poco conocimiento del tema como tal en los centros hospitalarios que lo aplican, lo cual repercute en la calidad de servicio que se presta al cliente.

De tal manera que, las investigaciones citadas, suministran un soporte esencial para la presente investigación, considerando que otorgan información, teorías y conocimientos que serán de ayuda para la realización de la misma; además, se

evidencia la importancia del Empowerment en las empresas, por la razón de que fomenta la participación de los colaboradores en la toma de decisiones en la ejecución de las operaciones de la empresa.

1.1.2 Situación actual

La presente investigación se realizó en Comercializadora del Atlántico, situada en el kilómetro 137 ruta al Atlántico, del Municipio de Río Hondo, Departamento de Zacapa.

La actividad empresarial en sus comienzos, se orientó hacia la realización de obras pequeñas de construcción trabajando principalmente en canalizaciones de servicios y urbanizaciones. Con el paso del tiempo ha ido realizando obras de mayor envergadura, tanto para las distintas administraciones públicas como para clientes privados, consiguiendo un sólido crecimiento hasta la fecha actual dentro del sector.

Siempre ha adaptado su metodología de trabajo y sus sistemas de ejecución a las nuevas tecnologías y a las exigencias de sus clientes.

Actualmente la empresa se encuentra consolidada dentro de su ámbito, siendo una empresa de referencia dentro y fuera del municipio de Río Hondo, sus años de experiencia le ha reportado un prestigio de sobriedad y firmeza en los trabajos ejecutados.

La obra civil es uno de los pilares principales sobre el que se sustenta las actividades de Comercializadora del Atlántico, por la razón de que se encuentra presente tanto en el sector público como privado con total disposición de satisfacer todas las necesidades de sus clientes, garantizando los resultados.

Trabajan por la demanda de proyectos y construcción de todo tipo de urbanizaciones, desde singulares obras privadas hasta grandes infraestructuras

con las diferentes administraciones públicas; en el campo de las obras hidráulicas abarcan todo tipo de obras relacionadas con el agua. Sus certificados de gestión de calidad y medio ambiente, aseguran y garantizan un resultado final respetuoso con el medio ambiente y totalmente satisfactorio para sus clientes.

La comercializadora, cuenta con un logotipo que la distingue como empresa especializada en la construcción, el mismo se presenta en la siguiente figura:

Figura 1
Logotipo de Comercializadora del Atlántico



Fuente: Información proporcionada por la empresa, 2015.

Comercializadora del Atlántico, tiene una estructura organizacional formal, por la razón de que está conformada por misión, visión, valores de la empresa y su respectivo organigrama, las mismas se describe a continuación.

a) Misión

“Somos una empresa que suministra servicios profesionales público y privado de construcción de infraestructura y vivienda para satisfacer las necesidades con requerimiento de nuestros clientes, cumpliendo estándares de calidad con equilibrio financiero y físico, sobre la base decrecimiento detallando planificación, gestión eficiente y ejecución efectiva con la supervisión adecuada al crecimiento integral de todos aquellos que serán beneficiados“

b) Visión

“Consolidarnos como una empresa líder en el ramo de la comercialización de materiales y productos para la construcción así como también los servicios básicos para pavimentación de obra civil, expandiendo nuestras operaciones a otras áreas geográficas del país.”

c) Valores de la empresa

Comercializadora del Atlántico se enfoca en el trabajo honesto y bien hecho, constituyéndose en la base de nuestros principios; por lo tanto son valores de la empresa lo descrito en la siguiente tabla:

Tabla 1
Valores de Comercializadora del Atlántico

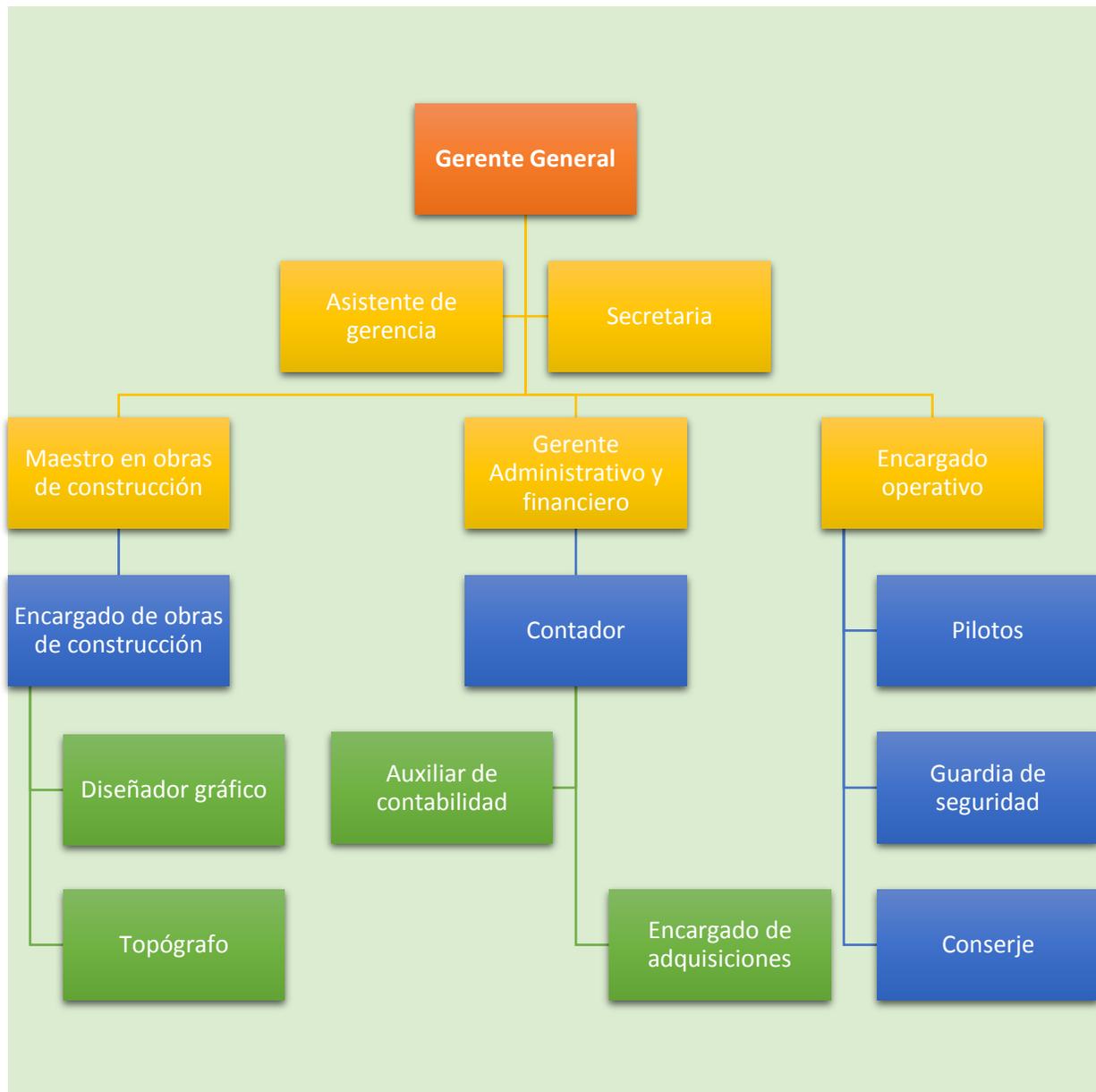
No.	Puesto	Descripción
1	Liderazgo	Significa asumir la autoridad para guiar para inspirar y fomentar un cambio positivo en su entorno.
2	Trabajo en equipo	Nuestro equipo cuenta con talento multidisciplinario para resolver ante los obstáculos para avanzar y generar alianzas productivas.
3	Responsabilidad	Somos una empresa que actúa con responsabilidad, tenemos buen juicio para tomar decisiones, palabra para cumplir y conciencia del medio en el medio que nos desarrollamos.
4	Excelencia	Vivimos la excelencia procediendo con los más altos estándares de calidad, manteniendo en todo nuestro personal en una mejora continua y con un estricto enfoque hacia la realización de metas establecidas.
5	Respeto	Tenemos la apertura para aceptar la diversidad, la sensibilidad para escuchar y la capacidad para valorar las contribuciones del personal, clientes, inversionistas y proveedores.
6	Lealtad	Como una gran familia en nuestra empresa existe un fuerte lazo que nos mantiene unidos bajo los valores y los intereses de un bien común. Nuestra lealtad tiene sus cimientos en el respeto y la admiración que como grupo nos ganamos cada día ante la sociedad.
7	Honestidad	Valoramos la verdad tanto como las capacidades de cada uno de nuestros empleados, la verdad bien expresada y completa es el código que rige la comunicación de nuestra empresa, dándole fuerzas a nuestra palabra.

Fuente: Información proporcionada por la empresa, 2015.

d) Organigrama

El organigrama está compuesto por 15 puestos, los cuales están divididos por la siguiente estructura jerárquica.

Figura 2
Organigrama de Comercializadora del Atlántico



Fuente: Información proporcionada por la empresa, 2015.

En este sentido, se consideró pertinente presentar un cuadro con la cantidad de colaboradores por cada puesto de trabajo de la Comercializadora del Atlántico y paralelamente la descripción de las funciones laborales que cada uno debe realizar:

Tabla 2
Descripción de puestos de Comercializadora del Atlántico

No.	Puesto	Cantidad de empleados	Descripción
1	Gerente general	1	Se encarga de planear, organizar, dirigir y controlar las entre los diferentes departamentos como los son áreas administrativa, operativa, planificación estratégica y áreas adquisitiva de la empresa.
2	Asistente de gerencia	1	Revisar y ejecutar la programación de agenda del gerente general.
3	Secretaria	1	Organizar y velar por el correcto funcionamiento de la dependencia, en cuanto a los servicios que en ella se brindan, especialmente en la organización de archivos, atención al público, transcripciones y dotación de papelería y útiles para la oficina y ejecutar las actividades que le correspondan para el cumplimiento de los procedimientos establecidos en la entidad.
4	Maestro de obras de construcción	1	Velar por todo los servicios que presta la empresa en construcción de obra gris, controla el personal operativo, de campo dirige los proyectos asignados por la gerencia general, organiza a los operadores de maquinaria las horas de trabajo y también vela por el bienestar por cada empleado de campo.
5	Encargado de obras de construcción	1	Se destaca como la figura clave en la planificación, ejecución y control del proyecto y es el motor que ha de impulsar el avance del mismo mediante la toma de decisiones tendentes a la consecución de los objetivos.
6	Diseñador grafico	1	Su principal función es realizar el diseño de ilustraciones para las diferentes publicaciones de la Institución, aplicando las técnicas requeridas en el diseño y dibujo de las mismas, a fin de satisfacer las necesidades de la empresa.
7	Topógrafo	3	Su función es ejecutar trabajos de topografía efectuando levantamientos topográficos, replanteos de obras, nivelación de terrenos, mediciones de construcciones, a fin de facilitar información indispensable al maestro de obras y construcción para la realización de sus obras.
8	Gerente administrativo	1	Planea, ejecuta y dirige la gestión administrativa y operativa de la empresa como también el manejo de la relación con los diferentes proveedores nacionales.

9	Contador	1	Es responsable de la planificación, organización y coordinación de todas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la empresa. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la empresa. Adicionalmente elabora y controla la labor presupuestaria y de costos.
10	Auxiliar de contabilidad	1	Efectúa asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Empresa
11	Encargado de adquisiciones	1	Llevar el control correcto de los proyectos asignados a la empresa, también se encarga de supervisar y digitalizar los procesos de la página web. De Guate Compras, como también llevar al día los contratos se prestación de servicios de construcción en entidades privados y públicos.
12	Encargado operativo	1	Su función principal es de comprar todos aquellos bienes que la empresa necesita ya sea para la reventa o para el uso de los mismos por parte de la compañía. Ha de conseguir comprar esos bienes al mejor precio pero sin afectar a la calidad. Tiene su parte de responsabilidad en que la empresa sea cada vez más competitiva.
13	Piloto	3	Su función consiste en pilotear vehículos y maquinaria que propios de la empresa, en servicios al personal y comisiones que se le indiquen.
14	Guardia de seguridad	3	Su función tiene como misión central mantener el orden y seguridad total en el interior de la empresa, velar por el respeto de las normas y prevenir robos u otros hechos de violencia.
15	Conserje	1	Su función es de encargarse del mantenimiento y seguridad de las instalaciones y suelo ajardinado circundante. Trabajan lleva a cabo a cabo reparaciones menores del inmueble y equipos menores.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa, 2015.

1.2 Marco teórico

Para sustentar la presente investigación, a continuación se describen los fundamentos teóricos sobre el tema objeto de estudio de este trabajo.

1.2.1 Empowerment

El empowerment como herramienta de gerencia de personal, se encuentra en la etapa de la organización del proceso administrativo, por la razón de que se enfoca en el trabajo de los individuos en su ámbito laboral, y que estos se apropien de las actividades y funciones que se les han asignado.

a) Definición

El empowerment se ha convertido en una herramienta estratégica para fomentar la toma de decisiones entre los empleados de una empresa, para darles autonomía en las tareas, actividades y operaciones que ejecutan, esto hará que sientan identificados con su puesto y con lo que hacen.

Asimismo es visto como una de las prácticas para la gerencia de personal que contribuye a aumentar la productividad de los colaboradores al compartir las tareas administrativas y transmitir a los empleados el sentir de que son dueños y responsables de su propio trabajo; consiguiendo que la fuerza laboral de la empresa se caracterice por ser comprometida con lo que hace, reflejándose al final eficiencia, mejores resultados y mayor calidad.

Franklin (2014), define el empowerment como el “proceso estratégico que trata de establecer una relación de socios entre la organización y su personal promoviendo el aumento de la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para desempeñar su trabajo en forma óptima.” (p. 101)

También es entendido como “el aumento de la eficacia organizacional mediante la cesión del poder para tomar decisiones al primer nivel en que existe cualificación para ello” (Porret 2014).

Por su parte, Alles (2013), define al empowerment como “delegar poder a través de la creación de confianza y de compartir la visión de la organización, creando de ese modo un mayor sentido de responsabilidad, reemplazando las antiguas jerarquías por modernos equipos autodirigidos; es la capacidad (competencia)

para obrar brindando apoyo a los otros (pares, subordinados, superiores), demostrando sensibilidad ante sus necesidades y requerimientos.” (p. 191)

Significa además, “delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía solo en los altos niveles de la organización” (Vásquez 2010).

El empowerment también es definido como “facultar al personal para tomar decisiones, que implica delegarle poder y autoridad y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo” (Werther; Davis y Guzmán 2014).

Hace alusión a “la delegación de poder desde el superior hasta sus subordinados; se trata de delegar autoridad, responsabilidad a los trabajadores, de forma que éstos se sientan autónomos y responsables de su trabajo, y en consecuencia de los resultados que producen” (Ruiz 2009).

Robbins y Coulter (2012) proporcionan una definición sencilla, pero bastante entendible al referirse que el empoderamiento “es el aumento de poder que se da a los empleados en la toma decisiones.” (p. 240)

b) Beneficios

Son grandes los beneficios que ofrece el empoderamiento para las empresas, a continuación se describe una serie de enunciados que demuestran su utilidad, basados en:

- Los directivos lo consideran un medio para eliminar las burocracias y liberar a los trabajadores de las históricas negociaciones controladas por los sindicatos, obteniendo así una mayor flexibilidad y la posibilidad de recompensar a sus trabajadores por sus esfuerzos individuales.
- Ofrece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existe en los individuos.

- Junto con una mayor flexibilidad y libertad en el trabajo, se encuentra con la posibilidad de ser creativos e innovadores.
- La innovación y la creatividad aparecen cuando las personas tienen libertad de pensar y correr riesgos, lo que es consecuencia directa del empoderamiento.
- También conlleva introducir el poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización, llevando así a mejorar las relaciones entre los clientes y a acelerar la resolución de las quejas que éstos pudieran tener.
- “Las personas pueden tomar la responsabilidad en su trabajo, organizarlo para que se adapte a sus necesidades individuales y llevarlo a cabo sin ningún tipo de interferencias externas, consiguiendo mejores resultados. (Wilson 2007).

c) Importancia

Para las organizaciones es vital contar con un ambiente participativo que integre a sus empleados a ser incluyentes en la ejecución de las operaciones; de tal manera que el tipo de gestión debe ser sumamente sensible al contexto y entorno en el cual se encuentre inmersa.

Así como en décadas pasadas se necesitaba de la identificación de áreas científicas para dirigir y controlar las actividades de una empresa, el empoderamiento se ha convertido en una filosofía gerencial para el presente siglo, ayudando a que los empleados funcionen bien.

Por tal razón, el escritor y consultor Edward Lawler argumenta que “la mayoría de los modelos de diseño de la organización y del cambio, tienen más de 100 años; nacieron cuando los ambientes eran estables o predecibles; como resultado se han estado diseñando y desarrollando organizaciones y procesos de cambio con la presunción implícita de que las organizaciones serían predecibles, estables y estarían en equilibrio” (Montes 2010).

Ya lo decía Ken Blanchard, en su libro empoderamiento que “el modo de pensar que condujo al éxito en el pasado, no llevará al éxito en el futuro” (Blanchard; Carlos y Randolph 2006).

La importancia del empowerment radica en el hecho de que “en un entorno de empoderamiento, la gente está comprometida en la toma de decisiones que afectan la calidad de su vida laboral y la calidad del producto o servicio que ofrecen a sus clientes. Las personas empoderadas tienen el feedback necesario, el entrenamiento y el conocimiento para desempeñar su trabajo de forma exitosa” (Dew 2009).

Terry Wilson, en su obra manual del empoderamiento provee de un análisis comparativo sobre las empresas que cuentan con dicha herramienta y aquellas que no, denominándolo descripciones de comportamiento

Tabla 3
Descripciones de comportamiento

Empresas con empoderamiento	Empresas sin empoderamiento
Ella cometió el error, le ayudaremos a solucionarlo. Se aplauden los intentos aunque fallen.	Ella cometió el error, ella podrá solucionarlo. Se castigan los intentos si fallan.
Toda persona tiene talentos latentes que pueden ser desarrollados.	Algunas personas están sordas y nunca podrán hacer nada.
Los criterios para el éxito y el ascenso dentro de esta empresa son el talento y el rendimiento.	Si no perteneces al club nunca podrás tener éxito en esta empresa.
Hay personas motivadas y creativas en todos los niveles de la empresa.	Los únicos innovadores y la gente creativa están en los departamentos de marketing e I+D.
El trabajo es tan agradable y divertido como el resto de mi vida.	El trabajo no es divertido, mi vida privada es más interesante.
Ser emprendedores, tener iniciativa y aceptar el reto de intentar hacer cosas nuevas son la norma.	Es preferible que no te noten, mantén la cabeza baja.

Nos gustan las nuevas ideas.	Ya lo he visto todo.
La mayoría de las personas intentan ser auténticas y abiertas.	Debes ser un cínico en esta empresa.
Presentarse voluntarios para tareas especiales es el camino hacia el crecimiento.	Nunca te presentes de voluntario para nada. Lo que producimos no es mejor ni peor de lo que hace cualquiera.
Los productos y servicios son de primera calidad. Hay un verdadero interés por el bienestar y desarrollo individual.	Nadie tiene un verdadero interés, ten tu propio desarrollo profesional.

Fuente: Alles (2013)

Un aspecto fundamental que concluye la importancia del empowerment“consiste en ser responsable de las labores que la persona lleva a cabo. Dicho de otra manera, consiste en la libertad de controlar las respuestas propias al entorno de trabajo. Los puestos que confieren autoridad para formular decisiones proporcionan responsabilidades adicionales que tienden a incrementar el sentido de autoestima y autovaloración del empleado. Por el contrario, la ausencia de empoderamiento puede provocar la apatía de los empleados o que se desempeñen de manera insuficiente” (Werther; Davis y Guzmán 2014).

1.2.2 Premisas del empoderamiento

Tales premisas se basan en el postulado de conseguir el compromiso y participación de los empleados en la toma de decisiones y que estos muestren interés al alcanzar las metas; para ello, se presenta la siguiente tabla donde se describen cada una de ellas:

Tabla 4
Premisas del empowerment

Premisas	Descripción
Responsabilidad por área o rendimientos asignados	La persona tiene la responsabilidad sobre su actividad, no el jefe, el supervisor u otro departamento (que ha de servir de apoyo). En definitiva el jefe ha de ser un facilitador.
Los empleados tienen el control sobre los recursos, sistemas, métodos y equipos de trabajos	La dirección de la empresa debe establecer fronteras de autonomía y marcar las metas.
Los empleados tienen el control sobre las condiciones de trabajo y el trabajo que realizan	Es conveniente establecer formar de autocontrol por parte de la dirección de la empresa o el jefe inmediato.
La autoridad es delegada (dentro de unos límites definidos) para actuar en nombre de la empresa	Las organizaciones donde existe una cultura y estilo de dirección autoritaria no permiten aplicar esta filosofía.
El puesto de trabajo es parte de lo que es la persona	La identificación es mucho más elevada que el que trabaja sin empoderamiento.

Fuente: Porret (2014).

De tal manera que, permite fomentar en los empleados confianza en sí mismos, y tienen la oportunidad de dar lo mejor de sí.

1.2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional se define como la “disposición en que se ordenan las unidades administrativas de una organización conforme a criterios de jerarquía y especialización. Sistema formal en que se plasma la división del trabajo, precisando la interrelación y coordinación de las funciones con la misión y objetivos; para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación” (Franklin 2014).

Los propósitos que una estructura organizacional debe cumplir son siete funciones específicas:

- 1) Dividir el trabajo a realizar en tareas y departamentos específicos.
- 2) Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales.
- 3) Coordinar diversas tareas organizacionales.
- 4) Agrupar los trabajos en unidades.
- 5) Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- 6) Establecer líneas formales de autoridad.
- 7) Distribuir y utilizar los recursos organizacionales (Robbins y Coulter 2012).

Al respecto ha de considerarse que una estructura organizacional ha de estar sustentada por seis elementos: especialización de trabajo, cadena de mando, amplitud de control, toma de decisiones, autoridad, poder y responsabilidad, de los cuales los últimos cuatro se definirán en los apartados correspondientes.

La especialización del trabajo “es el grado en que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas; conocida también como división del trabajo” (Robbins y Coulter 2012).

La cadena de mando es la “línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quien” (Robbins y Coulter 2012).

Es por ello, que contar con una estructura organizacional definida proporcionará a una empresa la capacidad de estructurarse y rediseñarse para adaptarse a todas aquellas condiciones internas y externas cambiantes.

1.2.4 Toma de decisiones

La toma de decisiones pertenece a uno de los elementos básicos para formar una estructura organizacional, por la razón de que “es fundamental en cualquier actividad humana; algunas de ellas son decisiones de rutina mientras que otras

tienen una repercusión drástica en las operaciones de la empresa donde se trabaja” (Amaya 2010).

En este sentido, la toma de decisiones va vinculada a dos aspectos básicos para dar vida a dicho acto, el primero es la facultad y el segundo es la función.

La facultad es la “capacidad de una persona u organización para tomar decisiones relacionadas con su función o cargo” (Franklin 2014).

La función es el “conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, que se definen a partir del ordenamiento que la crea” (Franklin 2014).

De tal manera que, para que una empresa aplique el empowerment debe conferir a sus empleados cierto nivel de toma de decisiones para alimentar su sentido de pertenencia hacia la organización y estimular su grado de compromiso con las tareas que desempeña, y dejar aquellas que son de gran envergadura para la gerencia o directivos de la misma.

1.2.5 Poder

El poder “es la capacidad del líder de influir en las actividades y decisiones laborales” (Robbins y Coulter 2012).

Es decir, que se refiere al hecho de saber que no implica un poder de opresión, posesión, autoritarismo o de dominio, sino al contrario, es un poder de activación del capital y capacidad propia de la persona, el deseo de desarrollo y de transformación, que motive las competencias inherentes de un individuo.

“La sensación de poder juega un papel clave en la salud de cada persona; en realidad, las personas logran un aprendizaje derivado de sus posiciones de poder, o falta de poder, en la vida; la falta de poder desde la perspectiva del empoderamiento tiene costes tanto individuales como sociales, ya que conduce al

rechazo de las identidades valoradas, de los roles y recursos sociales, limitando la autodeterminación y engendrando un sentido de dependencia” (Fombuena 2012).

“El empoderamiento apoya la idea de un poder que emerge desde el interior; es el poder de la habilidad, de la elección y el compromiso, es creativo y transformador, y no es un poder controlador; en definitiva la persona con poder tiene la habilidad de ejercer influencia sobre el curso de su propia vida, y la posibilidad de trabajar con otros para influir en aspectos de la vida pública” (Fombuena 2012).

También, como la reconocida profesional en formación y autora Rees (1995) argumenta en su libro el liderazgo de los grupos de trabajo: habilidades de facilitación que el poder debe ser ejercido a través de los líderes – facilitadores y por lo tanto debe ser una persona que:

- Escucha con atención.
- Hace preguntas y escucha la totalidad de la respuesta.
- Se reserva su opinión y mantiene una mentalidad abierta.
- Busca activamente las ideas y opiniones de los demás.
- Alienta la expresión de diferentes puntos de vista.
- Enseña a los demás cómo resolver problemas sin resolverlos por ellos.
- Enseña y aconseja a los demás sin decirles qué tienen que hacer.
- Organiza la información y los datos para que los demás puedan entenderla y actuar positivamente.
- Modela el comportamiento que quiera ver en los demás.
- Sabe cómo conjuntar al personal adecuado para una tarea.
- Es consciente de sus propias limitaciones y sabe quién está mejor calificado para tomar una decisión o completar una tarea.
- Ayuda al grupo a decidir por consenso y lucha por lograr una situación de ganar – ganar.

- No se apropia del mérito de lo que hacen otros o el grupo, sino que se asegura de que el reconocimiento sea otorgado a la o las personas que lo merecen.
- Comprende que la diversidad puede afectar positivamente al trabajo en equipo.
- Comprende que los individuos se sienten motivados en formas muy diferentes y está dispuesto a trabajar con ahínco para satisfacer estas necesidades individuales.
- Comparte el poder y la autoridad con los demás.
- Alienta a los integrantes del grupo a hacerse responsables de los problemas planteados, los temas discutidos, las acciones y los proyectos.
- Busca la manera de ayudar a que el grupo cumpla con sus objetivos.
- Encuentra las oportunidades para recompensar los desempeños notables y minimiza los castigos por los comportamientos mediocres.
- Exhibe una actitud de firmeza en cuanto a los objetivos y es flexible en lo que respecta al proceso para lograrlos.
- Ha pertenecido a grupos heterogéneos y tiene una experiencia positiva al respecto (no ha operado exclusivamente con gente muy similar a él).
- No le teme a los conflictos.
- Comprende y reconoce que las necesidades individuales de los empleados (sociales, personales, laborales, estilo de vida, preferencias, etc.) afectan al trabajo en equipo y que estas características pueden ser favorables para el grupo.” (pp. 31-32)

1.2.6 Autoridad y responsabilidad

Según Robbins y De Cenzo (2009) la autoridad se entiende “como el derecho inherente a un puesto administrativo que permite girar órdenes y esperar que sean cumplidas; para las primeras personas que escribieron sobre administración, la autoridad era uno de los postulados básicos, y consideraban que era el pegamento que unía a la organización; se delega en los gerentes de nivel inferior, y se les otorgaba ciertos derechos, a la vez que se les imponía límites para sus

actividades; así pues, la autoridad está relacionada con el puesto que uno ocupa en una organización.” (p. 158)

También, la autoridad es la “facultad conferida a un órgano o persona para actuar y resolver acerca de una materia o campo específico; y responsabilidad es la asignación de una tarea a una persona o unidad administrativa, que indefectiblemente, debe realizar” (Franklin 2014).

Para que el proceso de conferir autoridad y responsabilidad en los empleados, deben seguirse cuatro aspectos fundamentales:

- 1) Los empleados han de ser capaces de comprender la comunicación que se establece entre ellos y el superior.
- 2) Los empleados deben percibir una relación entre lo que se les pide y los objetivos de la organización por ellos conocidos.
- 3) Las peticiones que emanan de los superiores han de estar de acuerdo con los principios éticos del subordinado.
- 4) Los empleados han de estar preparados mentalmente, físicamente y han de contar con el suficiente conocimiento para realizar lo que se les demanda por parte del ocupante de la posición sustentadora de autoridad (Vásquez 2010).

La finalidad entonces de la autoridad y la responsabilidad relacionada al empowerment, es dotar a los trabajadores de autonomía para tomar decisiones referentes al desempeño de sus tareas y actividades.

1.2.7 Delegación

La delegación es la vía a través de la cual el empowerment hace uso de los elementos de toma de decisiones, poder, autoridad y responsabilidad, y dar mayor

flexibilidad en el trabajo, dando respuestas oportunas a las condiciones variables de la empresa.

La delegación es “asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas; si no existe delegación, una sola persona tendría que hacer todo; toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos” (Arroyo 2012).

La combinación del empowerment y la delegación ostenta los siguientes beneficios:

- Aumenta la satisfacción y la confianza de los trabajadores.
- Mejoran el compromiso con el cliente, interno o externo.
- Fomentan la participación de todos, aumentando la creatividad y la resistencia al cambio.
- Estimulan el liderazgo compartido.
- Permiten que el ambiente de trabajo mejore a través de una buena comunicación, confianza y satisfacción en todos los niveles y direcciones.
- La toma de decisiones es más creativa reduciéndose además el margen de error.
- La motivación general aumenta de forma muy significativa (Vásquez 2010).

En este sentido, para hacer efectivo el empowerment dentro de la empresa se requiere que los directivos de todos los niveles modifiquen sus formas de trabajo, en virtud de que apliquen la delegación como fuente de enriquecimiento laboral, cambiando el paradigma tradicional de que los empleados están en la obligación de depender totalmente de sus superiores.

Para que la delegación tenga total éxito, se deben seguir determinados puntos que faciliten el proceso:

- Se debe elegir una persona confiable y capacitada para la realización de la tarea que se va a delegar, sea ésta cual sea.

- Se le explicará a la persona quien se le delega, lo que se quiere de ella, asegurándose de que se han comprometido con lo que se requiere.
- Hay que asegurarse de que la persona tiene la autoridad necesaria para realizar la actividad, y en su defecto facultársele para ello.
- Una persona que delega no perderá de vista el proceso, manteniéndose informado sobre él cuando sea necesario.
- Durante el proceso y después del mismo, se debe reconocer el esfuerzo de la persona que recibe la misión que se le encomendó (Vásquez 2010).

Por lo tanto, con base a lo expuesto, el vínculo supervisor, director, jefe y empleado, colaborador, trabajador debe ser de mutua aceptación e interacción donde ambos se enfoquen en su crecimiento personal y el de la organización, para ello deben seguirse dos pasos:

- 1) El jefe ayuda y el colaborador desarrolla sus capacidades: para que el empoderamiento se verifique el jefe debe ayudar a que sus colaboradores mejoren sus capacidades – tanto competencias como conocimientos –. Por su parte el colaborador debe ser receptivo e incrementarlas.
- 2) El jefe delega y el colaborador realiza eficazmente la tarea delegada: producto del desarrollo de las capacidades de los colaboradores, los jefes podrán delegar tareas y responsabilidades y éstos las realizarán eficazmente. En una acción combinada, el jefe delega y el colaborador realiza nuevas tareas y/o asume nuevas responsabilidades con eficacia (Alles 2013).

Es de vital importancia entender que la delegación que los colaboradores asuman nuevas responsabilidades y este rol no habilita para que los superiores se desentiendan de ellas, sino al contrario deben responder por lo que sus subalternos hagan ya que ambos al final se adhieren a un compromiso colaborativo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas son consideradas como un organismo vivo, con sistemas sociales altamente dinámicos, quienes necesitan de recursos económicos, materiales, tecnológicos y humanos, los cuales al unirlos sinérgicamente producen distintas actividades que ponen en marcha el ser de una entidad; de dichos recursos, el único capaz de generar algo distinto es el hombre, por caracterizarse en un ser pensante, articulado por el conocimiento, la razón, las emociones y la voluntad.

En este sentido, la administración del capital humano en el siglo XXI presenta grandes retos para la mejora continua de las empresas, en la actualidad se requiere contar con empleados que sepan más, hagan más y aporten más; no obstante, se puede observar que en Guatemala, las organizaciones han sido lentas en la aplicación de prácticas para el desarrollo de sus colaboradores, para agilizar sus operaciones.

Con base a la investigación preliminar se pudo detectar que la empresa objeto de estudio, no cuenta con equipos autodirigidos con la facultad de tomar decisiones por sí mismos para la mejora de la organización, con la finalidad de que sus sistemas integrales sean ejecutados de manera altamente productiva por la fuerza laboral.

La empresa posee un manual de procedimientos y procesos, el cual en su mayoría los empleados desconocen, el cual se pudo identificar por medio de conversaciones con los mismos.

A la vez, se pudo detectar que existe en la Comercializadora la falta de autonomía en los colaboradores de la empresa, por la razón de que toda opinión debe ser aprobada por su jefe inmediato, cuando es la persona que está en el puesto la mejor facultada para indicar en qué áreas se necesita mejorar y cuáles erradicar; esto no permite que se ejerza con libertad las tareas que le han sido asignadas.

La estructura de la organización muestra que la responsabilidad, el poder y la autoridad recaen sobre la cabeza de la empresa, con ello se ha fomentado la burocracia y además la sobrecarga de trabajo a una sola persona; un ejemplo de ello, es el hecho de que emitir sugerencias para mejorar alguna actividad, se requiere de un procedimiento largo y tedioso para que la misma sea tomada en cuenta, otro ejemplo, es que toda decisión es tomada por la cúpula administrativa, aumentando la carga laboral sin razón.

Es evidente que la organización no ha sido participativa ni colaborativa, por lo que su fuerza laboral añade escasamente valor a los productos que actualmente se ofrecen, por estar reprimidos a únicamente obedecer; si la empresa necesita con urgencia satisfacer la demanda de lo que fabrica, y un empleado ve que un porcentaje de la producción está saliendo defectuosa, y él tiene la capacidad de arreglar la máquina, tal acción no es posible hacerla, por el hecho de que la empresa no le ha dado la facultad de hacerlo.

En definitiva la empresa no les ha conferido poder a los empleados, debido a que no cuentan con la suficiente amplitud para aportar sus ideas y que éstas se hagan valer, y por lo tanto no proporcionan soluciones a los problemas cotidianos, dejando pasar soluciones prácticas que contribuyan al desarrollo de las operaciones laborales.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa a no aprovechar el potencial humano con el que cuenta, y que los mismos no se sientan identificados con su trabajo, desmotivación por falta de crecimiento, no se estimule la creatividad, que los colaboradores no asuman la responsabilidad por las tareas que ejecutan y no se comprometan en las actividades que realizan, falta de sentido de pertenencia, acomodamiento, de tal manera que no tengan iniciativa por mejorar ellos mismos y su entorno.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo el empowerment puede ser utilizado como herramienta de gerencia de personal para los colaboradores de la Comercializadora del Atlántico, del Municipio de Río Hondo, Departamento de Zacapa?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Analizar el empowerment como herramienta de gerencia de personal para los colaboradores de la Comercializadora del Atlántico, del Municipio de Río Hondo, Departamento de Zacapa.

2.1.2 Objetivos específicos

- Evaluar la estructura organizacional que conforma la empresa.
- Identificar el proceso de toma de decisiones de los empleados de acuerdo a lo establecido por la empresa.
- Determinar el nivel de poder que se les faculta a los empleados de la empresa.
- Examinar el grado de autoridad y responsabilidad que se les confiere a los empleados de la empresa en sus actividades.
- Describir como se delega funciones a los empleados, con base al desarrollo de actividades que ejecuten en sus puestos de trabajo.

2.2 Elemento de estudio

- Empowerment

2.2.1 Definición conceptual

Franklin (2014), define el empowerment como el “proceso estratégico que trata de establecer una relación de socios entre la organización y su personal promoviendo el aumento de la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para desempeñar su trabajo en forma óptima.” (p. 101)

2.2.2 Definición operacional

“El empowerment tiene el potencial de ofrecer beneficios relevantes, tanto en aspectos organizacionales estratégicos, como de bienestar para los empleados; incrementa la claridad de rol y la responsabilidad en la toma de decisiones, es un proceso que impacta positivamente al generar autonomía, e incrementar el compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo; esta actividad trae como consecuencia empleados productivos y encaminados en la búsqueda de objetivos colectivos, tanto a nivel personal como organizacional.”

2.2.3 Indicadores

- Estructura organizacional
- Toma de decisiones
- Poder
- Autoridad y responsabilidad
- Delegación

2.3 Alcances y límites

2.4.1 Alcances

La presente investigación se realizó en Comercializadora del Atlántico, ubicada en el Municipio de Río Hondo, Departamento de Zacapa; con la finalidad de evidenciar el empoderamiento como herramienta de gerencia personal clave en las operaciones de la empresa.

2.4.2 Limites

Dentro de los limites se encontró que en Guatemala se evidencia escasa información documental sobre la temática del empoderamiento, recurriendo a bibliografía de autores extranjeros versados y expertos en la materia; asimismo, por las consideraciones del caso, se tomaron como referencias bibliográficas libros con ediciones de 10 años que anteceden a la presente fecha para sustentar el respetivo marco teórico, y porque tal literatura se promueve como referente del empoderamiento.

2.5 Aporte

Los empleados de la Comercializadora del Atlántico, y la empresa misma, serán los principalmente beneficiados con la presente investigación, contando con el personal capaz de tomar decisiones correctas, para el bien de ambos.

A la vez, los clientes de la empresa serán beneficiados por el hecho de recibir un servicio eficiente y de alta calidad, por el hecho de los empleados se verán identificados con la empresa y verán a los compradores como una oportunidad de dar a conocer los servicios de la Comercializadora.

Los estudiantes de la Universidad Rafael Landívar se favorecerán por la razón de que contarán con estudio actualizado sobre el tema del empoderamiento, del cual podrán obtener información suficiente que pueden utilizar como material de apoyo o como referencia para futuras investigaciones.

III. MÉTODO

Este estudio se realizó con 21 colaboradores de la Comercializadora del Atlántico, siendo la población total del objeto de estudio.

3.1 Sujetos

Según los datos proporcionados por la empresa, se pudo identificar dos sujetos de estudio, quienes fueron las fuentes primarias para el desarrollo de la presente investigación.

3.1.1 Sujeto uno

El sujeto uno le corresponde al personal directivo de la Comercializadora del Atlántico quienes son los encargados de dirigir y administrar todo lo concerniente al personas y operaciones de la empresa; son personas de género femenino y masculino, con edades comprendidas entre 20 y 45 años, y la educación requerida para el puesto es de nivel superior universitario, en administración de empresas.

3.1.2 Sujeto dos

El sujeto dos de estudio, comprende los empleados de nivel operativo (un total de 12 personas); las edades comprendidas son entre 20 y 30 años de edad, son de género masculino, la educación requerida para el puesto de maestro de obras de construcción, es nivel universitario en las carreras de ingeniería o arquitectura.

En este sentido, es conveniente presentar una tabla explicando el nivel jerárquico de los colaboradores, cuántas mujeres y cuántos hombres laboran dentro de la empresa, y la escolaridad de cada uno (universitario, nivel diversificado y nivel básico de estudios); esto ayudó a la investigación a ubicar los sujetos de estudio dentro de los dos niveles de la organización directivo y operativo.

Tabla 1
Títulos de puestos y números de empleados de la Comercializadora del Atlántico

Orden	Área o puesto	Nivel Jerárquico	Género		Cantidad de colaboradores	Escolaridad		
			Femenino	Masculino		Universitario	Diversificada	Básico
1	Gerente general	Directivo		1	1	1		
2	Asistente de gerencia y secretaria		2		2	1	1	
3	Área de construcción			6	6	2	3	1
4	Área administrativa y financiera		1	3	4	1	3	
5	Área operativa	Operativo		8	8			8
Total de colaboradores					21			

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa.

3.2 Población

Para la presente investigación se tomó la población total de la Comercializadora del Atlántico, que son 21 personas (ver detalle en tablas 1 y 2).

3.3 Instrumentos

Se elaboró un instrumento, que servirá para analizar la información y recabar datos por medio de los sujetos de estudio uno y dos (anexo 1).

Borda, Tuesca y Navarro (2014), explican que la escala de Likert, “fue desarrollada por Rensis Likert, son hoy una estrategia muy empleada cuando se desea establecer niveles de satisfacción, por lo que cuenta con una gran vigencia. Esta herramienta contempla un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios de valor ante los cuales se mide el conocimiento, la actitud o la práctica que se tiene en relación al objeto de valoración. A cada afirmación que se le presenta al sujeto de observación, se le pide que sitúe su posición en una de las opciones de respuesta y a cada respuesta se le asigna un valor numérico. Así

el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se totaliza la puntuación obtenida en relación con las afirmaciones presentadas.”

La escala de Likert “evalúa cuán intensamente la gente coincide/disienta en afirmaciones favorables a cerca de un objeto de actitud; al principio se investigan mucho ítems, después del análisis por ítem, sólo se conservan aquellos correlacionados entre sí” (Hogg y Vaughan, 2010).

3.3.1 Cuestionario dirigido a los colaboradores de Comercializadora del Atlántico

El instrumento utilizado (ver anexo 1), consta de 29 ítems, cuya respuestas se basan en la escala de Likert, dicho cuestionario se elaboró para analizar cómo el empoderamiento puede ser utilizado como herramienta de gerencia de personal para los colaboradores de la Comercializadora del Atlántico, del municipio de Río Hondo, Departamento de Zacapa.

Se realizó a través de 5 escalas de medición, asignándoles un valor numérico para cada criterio, y se calificó de la siguiente forma:

- Siempre: 5 puntos.
- Casi siempre: 4 puntos.
- A veces: 3 puntos.
- Muy pocas veces: 2 puntos.
- Nunca: 1 punto.

3.3.2 Ponderación del cuestionario

El siguiente cuadro refleja el punteo máximo y mínimo que se puede obtener de los sujetos de estudio en los indicadores planteados; teniéndose el máximo en 105 y 21 como mínimo.

Tabla 2
Ponderación máxima y mínima del instrumento

Calificación	Siempre	Casi siempre	Algunas Veces	Muy pocas veces	Nunca
	5	4	3	2	1
Sujetos	21	21	21	21	21
Punteo total	105	84	63	42	21

Fuente: Elaboración propia, con base en Hernández, Fernández y Baptista (2010).

La tabla anterior explica que si un colaborador de la Comercializadora del Atlántico marca la opción siempre que tiene una calificación de 5 puntos en todas las preguntas se obtendrá: $21 * 5 = 105$; o bien el escenario pesimista que se elija la opción nunca y su valor es de 1 punto, obteniéndose: $21 * 1 = 21$.

Tabla 3
Peso asignado por indicador del instrumento

No.	Indicador	Peso asignado
1	Estructura organizacional	5%
2	Poder	20%
3	Autoridad y responsabilidad	15%
4	Toma de decisiones	30%
5	Delegación	25%
Total		100%

Fuente: Elaboración propia, con base Baca (2006).

La tabla 3 es propuesta de investigador, lo cual consistió en analizar los 5 indicadores considerados para el estudio, y luego tomar la decisión sobre el porcentaje a asignar, de acuerdo a la relación de cada uno de ellos con el tema principal objeto de estudio.

Tabla 4

Valoración cuantitativa y cualitativa del instrumento

Indicadores		Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa	Explicación
1	Estructura organizacional	0% - 5%	Débil	Limita los valores en cuentas personales generando problemática en la alta administración, considerando que existan una mala comunicación y los mensajes sean contradictorios. No permitiendo la delegación de tareas y/o actividades, por lo cual el empoderamiento de los colaboradores es muy escaso considerando falta de autonomía y toma de decisiones en el trabajo. Por lo que es importante que cada colaborador se sienta identificado con la organización.
2	Poder			
3	Autoridad y responsabilidad			
4	Toma de decisiones	6% - 20%	Bien establecido	Es donde la participación de los colaboradores es ampliamente activa, dándoles la capacidad de de influir en las actividades y decisiones laborales, lo cual alimenta su sentido de pertenencia hacia la organización y estimula su grado de compromiso con las tareas que desempeña, y dota a los trabajadores de autonomía para tomar decisiones referentes al desempeño de sus tareas y actividades; al delegarles tareas los colaboradores asumen nuevas responsabilidades. Por lo tanto, el nivel de empoderamiento está bien establecido.
5	Delegación			

Fuente: Elaboración propia, con base en Franklin Fincowsky (2014); Robbins y Coulter (2012); Robbins y De Cenzo (2009); y Vásquez (2010).

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La presente investigación es de tipo descriptiva, debido a que se hizo un análisis, registro e interpretación de la información que se haya recopilado.

Según Ruiz (2012), investigación descriptiva es: “un método de recogida habitual de información primaria de tipo cuantitativa, teniendo como objetivo primordial la descripción de la realidad, la encuesta e incluso la observación”.

Asimismo, la investigación descriptiva “tiene como objetivo primordial la descripción de la realidad, siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta e incluso la observación” (Mas 2010).

Para la tabulación de los resultados se empleó la estadística descriptiva, la cual hace uso de la utilización de cifras porcentuales para medir los resultados y hacer comparaciones entre los resultados; además, la información que se obtenga se presentará mediante gráficas y tablas para una fácil interpretación.

3.5 Procedimiento

En la elaboración del presente estudio se realizaron a cabo los siguientes pasos:

- Se seleccionó el tema, tomando como base los ejes temáticos enmarcados en la agenda de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar.
- Se realizó la investigación preliminar, con el propósito de llevar a cabo la investigación.
- Se procedió a analizar y describir antecedentes de tesis relacionadas con el tema y la situación actual del objeto de estudio. También fue necesaria la fundamentación teórica.
- Se elaboró el planteamiento del problema y se formuló la pregunta de investigación.
- Se definió el objetivo general así como los objetivos específicos.
- De igual manera se establecieron los alcances y límites de la investigación.

- Se recolectaron previas investigaciones que tuvieran relación con el tema para poder tener una base histórica.
- Luego se recolectó información necesaria para la elaboración del marco teórico.
- Se diseñó la investigación a utilizarse.
- Se identificó el elemento de estudio, desarrollando la definición conceptual, operacional e indicadores.
- Se elaboró el método de estudio, definiendo los sujetos, población y muestra.
- Se diseñaron los instrumentos.
- La validación de los instrumentos con tres expertos en el tema.
- Aplicación de los instrumentos a los 21 sujetos de estudio.
- Se tabularon los resultados obtenidos.
- Elaboración de las conclusiones y recomendaciones.
- Al momento de elaborar el documento final, está inmersa la recopilación de información bibliográfica.
- Elaboración y presentación de documento final.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se detallan los resultados obtenidos del trabajo de campo

4.1 Resultados del cuestionario dirigido al personal de la Comercializadora del Atlántico

Enseguida se presentan las tablas y gráficas que son el resultado del cuestionario aplicado:

Tabla 1

Estructura organizacional

Indicador	ítem	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)	Σ (a)	n (b)	\bar{X}
Estructura organizacional	1	1 5	9 36	9 27	1 2	1 1	71	21	3.38
	2	4 20	8 32	3 9	6 12	0 0	73	21	3.47
	3	9 45	7 28	2 6	2 4	1 1	84	21	4.00
	4	8 40	7 28	4 12	1 2	1 1	83	21	3.95
	5	6 30	5 20	2 6	4 8	4 4	68	21	3.23
	6	10 50	5 20	0 0	2 4	4 4	78	21	3.71
	7	7 35	6 24	5 15	3 6	0 0	80	21	3.80
Sumatoria indicador Estructura organizacional									25.54
Punteo máximo									35
Peso asignado al indicador									5
% de evaluación del indicador									3.65

Fuente: Elaboración propia.

VER ANEXO 1

En la tabla anterior se ve reflejado el resultado del indicador estructura organizacional obtenido de la percepción de los colaboradores de la Comercializadora del Atlántico, dando 25.54 de 35 según la escala de Likert, con

ponderaciones desde 3.23 la cual demuestra debilidad al considerar que los sistemas de trabajo de la empresa se apoyan más en la vigilancia y control, que en el compromiso y compañerismo y 4 que es la mayor ponderación y es porque la empresa tiene la reputación de ser seria, jerárquica, tradicional y autoritaria, siendo evidente que cuenta con una estructura sumamente centralizada en la cúpula jerárquica.

Tales resultados muestran que, con base al respectivo indicador, la empresa no está permitiendo, en cierta medida, el involucramiento de sus colaboradores para que sus esfuerzos sumen importancia en las actividades de la misma.

Tabla 2
Toma de decisiones

Indicador	ítem	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)	Σ (a)	n (b)	\bar{X}
Toma de decisiones	8	0 0	1 4	5 15	10 20	5 5	44	21	2.09
	9	2 10	7 28	5 15	3 6	4 4	63	21	3.00
	10	5 25	2 8	7 21	5 10	2 2	66	21	3.14
	11	5 25	9 36	3 9	3 6	1 1	77	21	3.66
	12	2 10	7 28	7 21	5 10	0 0	69	21	3.28
Fuente: Elaboración propia							Sumatoria indicador Toma de decisiones		15.17
							Punteo máximo		25
							Peso asignado al indicador		30
							% de evaluación del indicador		18.20

VER ANEXO 1

Los resultados de esta tabla indican que para el indicador toma de decisiones los colaboradores de la Comercializadora del Atlántico, reflejaron los resultados de 15.17 de 25 según la escala de Likert, con ponderaciones desde 2.09 que es la más débil, lo cual señala que todas las decisiones tomadas por sus superiores, de

una u otra manera les afecta, y la ponderación de 3.66 siendo la mayor y refleja que los colaboradores tienen el respaldo de la empresa al momento de tomar decisiones siendo estas bien recibidas; no obstante, se consideró importante resaltar el punteo de 2.85, ya que este se acerca al mínimo considerado, y señala que la empresa en cierta medida incide en que los empleados no tomen a cabalidad sus propias de decisiones, dependiendo las circunstancias (ver detalle en pregunta 8 y 9 del instrumento).

Tabla 3

Poder

Indicador	ítem	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)	Σ (a)	n (b)	\bar{X}
Poder	13	2 10	4 16	9 27	4 8	2 2	63	21	3.00
	14	1 5	8 32	11 33	1 2	0 0	72	21	3.42
	15	0 0	5 20	1 3	14 28	1 1	51	21	2.42
	16	5 25	10 40	3 9	3 6	0 0	80	21	3.80
	17	7 35	8 32	6 18	0 0	0 0	85	21	4.04
Sumatoria indicador Poder									16.68
Punteo máximo									25
Peso asignado al indicador									20
% de evaluación del indicador									13.34

Fuente: Elaboración propia

VER ANEXO 1

Según la tabla anterior muestra que los resultados del indicador poder refleja que los colaboradores de la Comercializadora del Atlántico, proyectan 16.68 de 25 según la escala de Likert, con ponderaciones desde 2.42 la cual demuestra cierta

debilidad y es porque el poder coercitivo impide sobre los colaboradores emitir opiniones y sugerencias, limitando de manera directa la participación de los mismos en las actividades que se desarrollen y asimismo en mejorar procesos y/o sistemas; y 4.04 que es la mayor ponderación, por lo tanto consideran que cuentan, en cierta medida, con la facultad de aportar ideas u opiniones siendo tomadas en cuenta en la empresa.

Tabla 4
Autoridad y responsabilidad

Indicador	ítem	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)	Σ (a)	n (b)	\bar{X}
Autoridad y responsabilidad	18	7 35	6 24	5 15	2 4	1 1	79	21	3.76
	19	13 65	7 28	1 3	0 0	0 0	96	21	4.57
	20	16 80	4 16	1 3	0 0	0 0	99	21	4.71
	21	17 85	3 12	0 0	1 2	0 0	99	21	4.71
	22	1 5	7 28	11 33	2 4	0 0	70	21	3.33
	23	2 10	7 28	7 21	5 10	0 0	69	21	3.28
Sumatoria indicador									
Autoridad y responsabilidad									24.36
Punteo máximo									30
Peso asignado al indicador									15
% de evaluación del indicador									12.18

Fuente: Elaboración propia

VER ANEXO 1

En la tabla anterior se ve reflejado el resultado del indicador autoridad y responsabilidad el cual demuestra un resultado 24.36 de 30 según la escala de Likert, con ponderaciones desde 3.28 con una debilidad por lo que demuestra que sus superiores no permiten que formen parte de las actividades que desempeñan

a diario y emitan sus sugerencias con respecto a las formas de trabajo; así también un 4.71, como un puntaje máximo, con la particularidad que resaltan las preguntas 20 y 21, las cuales indican que son responsables por situaciones que no se relacionan en su puesto de trabajo y que la empresa, en cierta medida, aprovecha algunos talentos y habilidades que cada colaborador realiza.

Tabla 5
Delegación

Indicador	ítem	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)	Σ (a)	n (b)	\bar{X}
Delegación	24	9 45	9 36	3 9	0 0	0 0	90	21	4.28
	25	8 40	8 32	4 12	1 2	0 0	86	21	4.09
	26	3 15	2 8	5 15	6 12	5 5	55	21	2.61
	27	3 15	4 16	3 9	5 10	6 6	56	21	2.66
	28	1 5	4 16	7 21	6 12	3 3	57	21	2.71
	29	6 30	5 20	3 9	4 8	3 3	70	21	3.33
Sumatoria indicador Delegación									19.68
Punteo máximo									30
Peso asignado al indicador									25
% de evaluación del indicador									16.40

Fuente: Elaboración propia

VER ANEXO 1

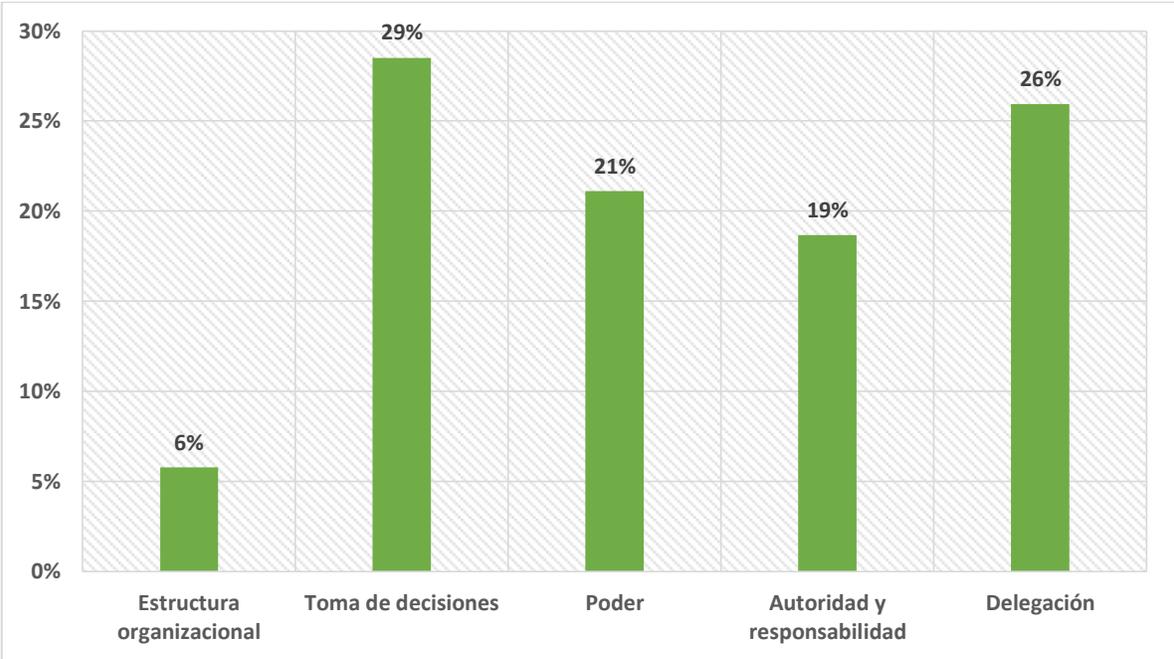
La tabla 5 presenta el indicador delegación, cuya información se obtuvo de los colaboradores de la Comercializadora del Atlántico, en donde se proyectan los resultados de 19.68 de 30 según la escala de Likert; con ponderaciones mínimas, desde 2.61 la cual nos demuestra que no reciben capacitaciones sobre sistemas

de trabajo y desempeño para que el rendimiento sea alto y ejecutado con eficiencia, y asimismo un 4.28 que es la mayor ponderación el cual refleja que la empresa le brinda cierta confianza a los colaboradores para ejecutar o realizar sus actividades de trabajo.

A continuación se presenta la siguiente gráfica que ilustra los resultados totales agrupados sobre el 100%, para su respectivo análisis general.

Gráfica 1

Empoderamiento de los colaboradores de la Comercializadora del Atlántico



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación realizada.

En este caso, se puede observar que los indicadores con mayor ponderación porcentual son toma de decisiones y delegación con el 29% y 26% respectivamente, lo que indica que la empresa empodera a sus colaboradores, aunque no en su totalidad, hasta donde la estructura organizacional se lo permite, ya que es el indicador de menor cifra con tan solo el 6%.

Lo anterior significa que la Comercializadora del Atlántico, guarda todavía un esquema donde toda la responsabilidad recae sobre los directivos de la cúpula administrativa, jerárquicamente hablando, aunque no están lejos de empoderarlos por la razón de que es un factor a considerar por la organización propiamente.

Tabla 6
Valoración cuantitativa y cualitativa del instrumento

Indicadores		Valoración cuantitativa	Valoración cualitativa	Explicación
1	Estructura organizacional	0% - 5%	Débil	A través de los resultados que se obtuvieron se evidencio, por medio de la escala cuantitativa y cualitativa, que el indicador de la estructura oorganizacional se encuentran en un nivel de empoderamiento bajo, tal aspecto es que la empresa cuenta con una estructura funcional, pero los empleados no conocen los niveles de jerarquia y lo por lo tanto es en la cúpula administrativa donde giran las actividades.
2	Autoridad y responsabilidad	6% - 20%	Bien establecido	En tanto a los indicadores de autoridad y responsabilidad, poder, delegacion y toma de decisiones los niveles de empoderamiento son altos, por el hecho de que los empleados participan en la ejecucion de sus propias tareas relacionados con su puesto de trabajo.
3	Poder			
4	Delegacion			
5	Toma de decisiones			

Fuente: Elaboración propia, con base en Franklin Fincowsky (2014); Robbins y Coulter (2012); Robbins y De Cenzo (2009); y Vásquez (2010).

V. DISCUSIÓN

En este apartado se presenta la relación existente entre el marco teórico y los resultados obtenidos de la información de las encuestas realizadas a los colaboradores de Comercializadora del Atlántico, del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa.

La estructura organizacional se define como la “disposición en que se ordenan las unidades administrativas de una organización conforme a criterios de jerarquía y especialización. Sistema formal en que se plasma la división del trabajo, precisando la interrelación y coordinación de las funciones con la misión y objetivos; para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación” (Franklin 2014).

Con base a la percepción del personal directivo y operativo se pudo comprobar que, lo dicho por el autor anterior, se cumple, debido a que la organización es vista como seria, jerárquica, tradicional y autoritaria; mostrando con ello que el diseño formal de la empresa es centralizada.

Al relacionarlo con la herramienta del empowerment, el estudio de tal variable indica que es necesario que los empleados, en la estructura jerárquica, vean que tienen la facultad para que sus actividades sumen esfuerzos a la productividad de la empresa.

La toma de decisiones pertenece a uno de los elementos básicos para formar una estructura organizacional, por la razón de que “es fundamental en cualquier actividad humana; algunas de ellas son decisiones de rutina mientras que otras tienen una repercusión drástica en las operaciones de la empresa donde se trabaja” (Amaya 2010).

Con los resultados del instrumento que se pasó a los colaboradores de Comercializadora del Atlántico, indica que cuando los empleados toman decisiones, dependiendo de las circunstancias, éstas son bien recibidas por la empresa; de tal manera, que se cumple a cabalidad lo descrito por el autor anterior, tal variable es fundamental para el empoderamiento dentro de la empresa, ya que su acción va implícita para que el personal asuma con agrado sus actividades y aporte soluciones prácticas, que de otra manera fuera difícil obtenerlas.

“La sensación de poder juega un papel clave en la salud de cada persona; en realidad, las personas logran un aprendizaje derivado de sus posiciones de poder, o falta de poder, en la vida; la falta de poder desde la perspectiva del empoderamiento tiene costes tanto individuales como sociales, ya que conduce al rechazo de las identidades valoradas, de los roles y recursos sociales, limitando la autodeterminación y engendrando un sentido de dependencia” (Fombuena 2012).

Al cotejar la variable de poder, con lo descrito por el autor anterior y los resultados del presente estudio, se puede observar que en cierta medida no se le está confiriendo poder a los empleados en el sentido de que sientan la facultad de accionar con total y entera libertad sobre las actividades y/o tareas que desempeñan, ya que deben estar dependiendo de sus superiores para ejecutar sus funciones; no obstante, todas aquellas ideas u opiniones de los empleados son tomadas en cuenta por la empresa.

Para que el proceso de conferir autoridad y responsabilidad en los empleados, deben seguirse cuatro aspectos fundamentales:

- 1) Los empleados han de ser capaces de comprender la comunicación que se establece entre ellos y el superior.
- 2) Los empleados deben percibir una relación entre lo que se les pide y los objetivos de la organización por ellos conocidos.

- 3) Las peticiones que emanan de los superiores han de estar de acuerdo con los principios éticos del subordinado.
- 4) Los empleados han de estar preparados mentalmente, físicamente y han de contar con el suficiente conocimiento para realizar lo que se les demanda por parte del ocupante de la posición sustentadora de autoridad (Vásquez 2010).

Al relacionar lo dicho por el autor anterior y los resultados obtenidos, se puede observar que la empresa sí ha asignado a los colaboradores autoridad y responsabilidad sobre sus funciones, y además de situaciones donde ellos mismos se vean involucrados también toman parte de las consecuencias tanto positivas como negativas.

La delegación es “asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas; si no existe delegación, una sola persona tendría que hacer todo; toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos” (Arroyo 2012).

De acuerdo con la información obtenida y con lo descrito por el autor, la percepción de los colaboradores de Comercializadora del Atlántico es que sí se les está delegando actividades para que éstas sean ejecutadas por ellos.

Al relacionarlo con el empowerment se puede indicar que el personal, tanto directivo como operativo, en cierta medida se les ha conferido de una estructura organizacional, toma de decisiones, poder, autoridad y responsabilidad y delegación; por lo que la empresa debe considerar tener apertura para que dichas variables sean instaladas dentro de la Comercializadora de manera directa, y así los empleados se sientan identificados con la misma.

VI. CONCLUSIONES

Con base a los resultados de la investigación y al método establecido, realizada en Comercializadora del Atlántico, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Al efectuar el estudio sobre el empowerment como herramienta de gerencia de personal de los colaboradores de la Comercializadora del Atlántico, del Municipio de Río Hondo, Departamento de Zacapa, se pudo observar que en cierta medida han empoderado a los empleados, por la razón de que en los resultados se evidenció que se les ha conferido toma de decisiones, poder, autoridad y responsabilidad y delegación.
- La estructura organizacional de la empresa, es funcional puesto que cuenta con una jerarquía donde las consultas y decisiones son realizadas por gerente general, lo anterior muestra que Comercializadora del Atlántico tiene reputación de ser seria, tradicional y autoritaria; además, los esfuerzos se centralizan en los directivos de la misma, en donde todos los empleados deben rendir cuentas y ejecutar sus funciones dependiendo lo que sus superiores les indiquen.
- La toma de decisiones por parte de los colaboradores de la empresa, en ocasiones se sienten con libertad para hacerlo dependiendo siempre de las circunstancias en que lo hagan, las mismas son bien recibidas; señalando además que cuentan con el apoyo interno de la organización.
- Los empleados perciben que la empresa les ha conferido cierto grado de poder en lo que respecta el aporte de sus ideas y opiniones, por lo que según la información obtenida mediante el trabajo de campo, éstas son bien recibidas.

- En cuanto a la autoridad y responsabilidad, los colaboradores indicaron que la empresa les ha asignado tales funciones a sus actividades y/o tareas, aún de situaciones que no se relacionen con su puesto de trabajo, permitiendo con ello el aprovechamiento de sus habilidades.
- Los colaboradores indican que la empresa sí ejerce la delegación para ejecutar las actividades de la misma, de tal manera que los espacios y las funciones son compartidas entre los miembros, propiciando un ambiente laboral de armonía; tal aspecto se evidenció al momento de ejecutar la encuesta con los trabajadores, expresaron que la forma en que delegan es cuando las actividades y/o tareas a realizar son de campo o afuera de la empresa.

VII. RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones anteriormente descritas, se presentan las respectivas recomendaciones, obtenidas de la investigación que se realizó en Comercializadora del Atlántico:

- Utilizar la herramienta de gerencia de personal del empowerment e implementarlo completamente (toma de decisiones, poder, autoridad y responsabilidad y delegación), de manera tal que la estructura de la organización sea propicia para poder desarrollarlo conforme a los planes de la empresa objeto de estudio.
- Evaluar la estructura organizacional de la empresa, para que se estudie si el diseño de puestos, la distribución de tareas, especialización del trabajo y cadena de mando, es la adecuada y si realmente se apega a la realidad y contexto de Comercializadora del Atlántico, esto con el objeto de que los empleados vean una estructura jerárquica que los involucre a ellos, fomentando una cultura laboral flexible y donde los valores sean compartidos; a través de un diagnóstico organizacional que muestre su diseño de puestos y su funcionalidad actual.
- Revisar periódicamente si se están involucrando a los colaboradores en la toma de decisiones de la empresa, ya que la suma de esfuerzos permitirá que se busquen las mejores prácticas y soluciones creativas para enriquecer los sistemas de trabajo de la Comercializadora del Atlántico, y obteniendo con ello un buen desempeño de las actividades y tareas que se realicen; a través de la supervisión de los empleados, para evaluar los avances que se han tenido.

- Conferir cierto grado de poder a los empleados de la Comercializadora del Atlántico para que ellos se sientan con la facultad y libertad de emitir sus opiniones, ideas y aún críticas constructivas, esto ayudará a que se sientan totalmente identificados y empoderados para realizar sus funciones, desarrollando de una mejor manera su carga laboral; a través de la realización de actividades donde los empleados trabajen en conjunto.
- Establecer medios de evaluación interna para verificar la autoridad y responsabilidad que se les ha asignado a los empleados, y que ellos cumplan con la misma, y que además formen parte de las actividades de sus superiores, para que se fomente el trabajo compartido y éste sea debidamente elogiado; a través de la supervisión de personal de la empresa por parte de los directivos de la misma.
- Promover la delegación para que sea evidente en las actividades de la Comercializadora del Atlántico, de esta manera los colaboradores se sentirán valorados por el trabajo que se les ha confiado, sabiendo que se están aprovechando sus capacidades y talentos, esto permitirá que la empresa los empodere en su totalidad; a través de la competencia laboral como el trabajo en equipo, ya que esto sumarán esfuerzos y por lo tanto la identificación del empleado hacia la empresa.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Acosta, J. (2009). *Delegar*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Amaya, J. (2010). *Toma de decisiones gerenciales: Métodos cuantitativos para la administración*. Bogotá, D. C.: Colombia: ECOE ediciones.
- Areses, J. (2007). *Módulo 10: La empresa constructora*. Madrid, España: Colegio de Ingenieros Técnicos de Obras Públicas.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá, D. C.; Colombia: ECOE ediciones.
- Baca, G. (2008). *Evaluación de proyectos*. (5ª. Ed.) México: McGraw Hill.
- Blanchard, K.; Carlos, J. y Randolph, W. (2006). *Empowerment: tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione la empresa*. Bogotá, D.C., Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Borda, M.; Tuesca, R. y Navarro, E. (2014). *Métodos cuantitativos: Herramientas para la investigación en salud*. (4ª. ed.) Barranquilla, Colombia: ECOE Ediciones.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. (2da. ed.). Bogotá, D. C., Colombia: ECOE ediciones.
- Colindres, B. (2012). "Empowerment como sistema de administración participativa aplicado a la empresa de litografía". (Tesis de licenciatura). Universidad

Rafael Landívar: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
Guatemala.

De León, S. (2011). *Empowerment una técnica para elevar la calidad del servicio en los hospitales privados de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos*. (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Guatemala.

Franklin, E. (2014). *Organización de empresas*. (4ta. ed.). México, D. F.: McGraw Hill / Interamericana editores, S. A. de C. V.

Fombuena, J. (2012). *El trabajo social y sus instrumentos. Elementos para una interpretación a piacere*. Valencia, España: NauLibres.

Hernandez, R.; Fernandez, C. y Baptista M. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª. Ed.) México: Mc.Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Hogg, M. y Vaughan, G. (2010). *Psicología social*. (5ta. ed.). Madrid, España: Editorial Médica Panamerica, S.A.

Jiménez, D. (2011). *Manual de recursos humanos*. (2da. Ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.

Mas, F. (2010). *Temas de investigación comercial*. (5ta. ed.). Alicante, España: Editorial Club Universitario.

Montes, F. (2010). *Innovar la gestión: claves para incrementar la eficacia y competitividad en las organizaciones*. Santiago de Compostela, España: Bubok Editor.

- Muñoz, O. (2011). *“Aplicación del Empowerment como técnica de motivación para mejorar la productividad del personal en las pequeñas empresas comerciales de la Ciudad de Quetzaltenango”*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Guatemala.
- Ochoa, (2011). *“Impacto del proceso de implementación del Empowerment para la toma de decisiones. Caso de estudio: Grupo Decoarte”*. (Tesis de maestría). Universidad Dr. José Matías Delgado: Facultad de Posgrados y Educación Continua. Antigua Cuscatlán, El Salvador.
- Pérez, A. (2011). *Aplicación del Empowerment para el logro de la productividad*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Guatemala.
- Porret, M. (2014). *Gestión de las personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (6ta. ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (7ma. ed.). Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S. A.
- Ramírez, P. y García, O. (2015). *Así líderes, así compites: todo lo que necesitas saber para sacar lo mejor de tu gente*. CONECTA editor.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2012). *Administración*. (10ma. ed.). México, D.F: Pearson Educación.
- Robbins, S. y De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. (3ra. ed.). México, D. F.: Pearson Educación.

- Romero, M. (2010). *“El Empowerment aplicado a la empresa Naokure, S.A. de C.V.”*. (Tesis de licenciatura). Instituto Politécnico Nacional: Escuela Superior de Comercio. México, D. F.
- Rosas, L. (2012). *“Aplicación del Empowement como herramienta de mejora en el servicio en los hospitales privados de Guatemala”*. (Tesis de licenciatura). Universidad Mariano Gálvez: Facultad de Ciencias de la Administración. Guatemala.
- Tambriz, F. (2010). *“Empowerment como herramienta administrativa para la toma de decisiones en la Asignación de créditos de Consumo en agencias bancarias del municipio de Nahualá”*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Guatemala.
- Vargas, L. (2010). *“Empowerment como Herramienta para Mejorar el Servicio al Cliente en las empresas Farmacéuticas de la Ciudad de Quetzaltenango”*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Guatemala.
- Vásquez, R. (2010). *Técnicas de mando y dirección de equipos: conceptos básicos y aplicaciones*. Madrid, España: IdeasPropias editorial.
- Werther, W.; Davis, K. y Guzmán, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos: gestión del capital humano*. (7ma. ed.). México, D. F.: McGraw Hill / Interamericana editores, S. A. de C. V.
- Wilson, T. (2007). *Manual del Empowerment: cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Madrid, España: Ediciones Gestión 2000.

Yapur, E. (2010). “*Empowerment, una herramienta para mejorar la calidad de servicio en hospitales privados de la ciudad de Quetzaltenango*”. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Guatemala.

Vargas, M. (2013). *Empoderamiento psicológico individual y su relación con el contrato psicológico*. En continuaciones a la economía. Consultado el Viernes 24 de julio de 2015. [formato html]. Texto completo en: www.eumed.net/ce/2013/contrato-psicologico.html

IX. ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
CAMPUS REGIONAL SAN LUIS GONZAGA, S.J. ZACAPA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DE LA COMERCIALIZADORA DEL ATLANTICO EN EL MUNICIPIO DE RIO HONDO, DEPARTAMENTAL DE ZACAPA

Buen día, mi nombre es Byron Iván Quinto García, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Rafael Landívar, Campus Regional San Luis Gonzaga, S.J. Zacapa y actualmente me encuentro realizando mi estudio de tesis titulada "El empoderamiento como herramienta de gerencia de personal para los colaboradores de la Comercializadora del Atlántico del Municipio de Río Hondo, Departamento de Zacapa". Por tal razón le solicito su valioso tiempo para que puedan responder las siguientes preguntas.

I Identificación personal

Usted ocupa el puesto de: _____

Tipo de puesto en la Empresa:

Directivo:

Operativo:

II Elemento de estudio: Empoderamiento

A continuación se le muestra una serie de ítems, mismas que se solicita que responda de acuerdo a su criterio. Coloque una x donde usted considere.

Estructura Organizacional						
No.	Pregunta	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)
1	¿Cree que la estructura organizacional con la que cuenta la empresa define los niveles, los puestos y las funciones de cada empleado?					
2	¿Se encuentra la toma de decisiones centralizada; es decir, que el peso de la responsabilidad recae sobre sus superiores únicamente?					
3	¿Tiene la reputación la empresa de ser seria, jerárquica, tradicional y autoritaria?					
4	¿El estilo de dirección que predomina en sus superiores, es participativo?					
5	¿Considera que los sistemas de trabajo de la empresa se apoyan más en el compromiso y compañerismo, que en la vigilancia y el control?					
6	¿Considera que la forma de trabajar con sus compañeros es altamente efectiva?					
7	¿Considera que existe cooperación entre sus compañeros de las distintas áreas de la empresa?					

Toma de Decisiones						
No.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
8	¿Todas las decisiones tomadas por sus superiores, lo afectan?					
9	¿La empresa le permite ser participe de la toma de decisiones, en lo que respecta al puesto que desempeña actualmente?					
10	¿Las decisiones tomadas en la empresa tienen como consecuencia la sensación de no tener sentido de pertinencia con su puesto?					
11	¿Considera que si usted tiene la oportunidad de tomar decisiones en la empresa, éstas serán respaldadas y bien recibidas?					
12	¿Considera que la empresa valora su toma de decisiones con respecto a las tareas y/o actividades que realiza?					
Poder						
No.	Pregunta	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)
13	¿Considera que tiene la autonomía para desempeñar sus actividades y tareas diarias, relacionadas al puesto que actualmente					
14	¿Existe flexibilidad, valores empresariales, los cuales hacen que usted se involucre en las actividades que realiza?					
15	¿Ejercen los superiores un poder coercitivo y dominador sobre los colaboradores, el cual impide emitir sus opiniones ó sugerencias?					
16	¿Considera que cuenta con la libertad necesaria para ejecutar sus actividades y desempeñar su trabajo?					
17	¿Considera que cuenta con la facultad de aportar ideas u opiniones y que estas sean tomadas en cuenta?					
Autoridad y responsabilidad						
No.	Pregunta	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)
18	¿Les faculta la empresa autoridad en las actividades que habitualmente desempeñan, en el sentido de conferirles autonomia en lo que hacen?					
19	¿La empresa le permite ser responsables de las operaciones que a diario ejecuta, relacionados a su propio puesto de trabajo?					
20	¿La empresa lo hace responsable por situaciones que no estan relacionadas a su puesto de trabajo?					
21	¿Aprovecha la empresa al maximo su potencial, talento y habilidades ?					

22	¿Delega sus superiores actividades de menor envergadura, para que ellos no se sobrecarguen de trabajo y asimismo para darles participacion?					
23	¿Permiten sus superiores que formen parte de las actividades que desempeñan a diario y amitan sus sugerencias con respecto a las formas de trabajo?					
Delegacion						
No.	Pregunta	Siempre (5)	Casi siempre (4)	Algunas veces (3)	Muy pocas veces (2)	Nunca (1)
24	¿Se le brinda la confianza necesaria para ejecutar ó realizar sus actividades?					
25	¿Sus superiores confian en que pueden desempeñar con total eficiencia y rendimiento, las tareas y actividades que ejecutan, en relacion a su puesto de trabajo?					
26	¿Facilita la empresa capacitaciones sobre sistemas de trabajo y desempeño, para que el rendimiento sea alto y ejecutado con eficiencia?					
27	¿Facilita la empresa capacitaciones sobre nuevas formas y prácticas administrativas de trabajo por ejemplo el empoderamineto, para agilizar sus operaciones?					
28	¿Al momento de que su superior delegue actividades, tareas, responsabilidad, autoridad e incluso poder, les provee de informacion suficiente y conocimientos necesarios sobre los requerimientos que le han encomendado?					
29	¿Le provee su superior la retroalimentación sobre el desempeño que actualmente tiene?					

¡Agradecido por sus aportes!

ANEXO 2

Zacapa 19 de Agosto de 2015

A quien Interese:

Por este medio indico que a petición del estudiante BYRON IVAN QUINTO GARCIA y con aprobación de su asesor Lic. Omar Alexander Aldana Portillo he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada **"El empoderamiento como herramienta de gerencia de personal para los colaboradores de la Comercializadora del Atlántico del municipio de Rio Hondo, departamento de Zacapa"**, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo

Al ofrecerse para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Carlos Relanda Quirola De la Rosa
Administrador de Empresas

l.c. archivo

Zacapa 06 de Agosto de 2015

A quien Interese:

Por este medio indicó que a petición del estudiante BYRON IVAN QUINTO GARCIA y con aprobación de su asesor Lic. Omar Alexander Aldana Portillo he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada **"El empoderamiento como herramienta de gerencia de personal para los colaboradores de la Comercializadora del Atlántico del municipio de Rio Hondo, departamento de Zacapa"**, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo

Al ofrecerse para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



María André Solares Paz
Psicóloga Industrial / Organizacional

c.c. archivo

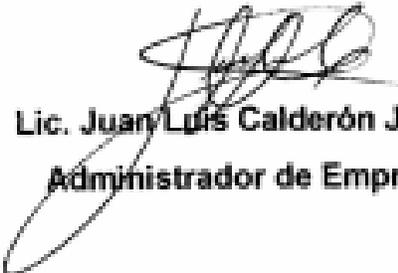
Zacapa, 05 de Agosto de 2015

A quien interese:

Por este medio indicó que a petición del estudiante BYRON IVAN QUINTO GARCIA y con aprobación de su asesor Lic. Omar Alexander Aldana Portillo he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada **"El empoderamiento como herramienta de gerencia de personal para los colaboradores de la Comercializadora del Atlántico del municipio de Río Hondo, departamento de Zacapa"**, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo.

Al ofrecirme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Juan Luis Calderón Jácome
Administrador de Empresas

c.c. archivo

ANEXO 3

**PROPUESTA PARA EL EMPOWERMENT COMO HERRAMIENTA DE
GERENCIA DE PERSONAL PARA LOS COLABORADORES DE LA
COMERCIALIZADORA DEL ATLÁNTICO DEL MUNICIPIO DE RIO
HONDO, DEPARTAMENTO DE ZACAPA**

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CAMPUS REGIONAL SAN LUIS GONZAGA, S.J. ZACAPA



**“El Empowerment como herramienta de gerencia de personal para los
colaboradores de la Comercializadora del Atlántico del Municipio de Rio
Hondo, Departamento de Zacapa.”**

Por:

Byron Iván Quinto García

Zacapa, Guatemala, Marzo del 2016

ÍNDICE

	Página
1.1 Introducción	3
1.2 Objetivos	4
1.3 Responsables	4
1.4 Desarrollo de la propuesta	5
1.4.1 Estructura organizacional	5
1.4.2 Toma de decisiones, poder, autoridad y responsabilidad	6
1.4.2 Delegación	8
1.5 Reuniones de evaluación	10
1.6 Programación	13
1.7 Recursos	14
1.8.1 Recursos humanos	14
1.8.2 Recursos materiales	14
1.8.3 Recursos tecnológicos	15
1.8 Criterios de evaluación	15

1.1 Introducción

El talento humano en las empresas es el recurso más importante, por la razón que son las personas quienes hacen que las operaciones se ejecuten y cobren vida, y se desencadene el proceso dinámico que hace poner en marcha a una organización.

Los individuos por no ser máquinas son seres complejos, por el hecho de estar formados por pensamientos, sentimientos, voluntad, conocimiento y la razón, que se expresa a través de la conducta, tales factores lo hacen único y lleno del potencial creativo para mejorar el ambiente laboral.

De tal manera que, el empoderamiento es una herramienta que contribuye a facultar a los colaboradores en identificarse con su puesto de trabajo y toma de decisiones.

Por el motivo de que son los que mejor conocen las tareas y actividades que se relacionan con su cargo laboral y por lo tanto los que tienen la mejor capacidad para identificar soluciones rápidas a los problemas cotidianos o incluso proporcionar ideas prácticas para contribuir con el desarrollo productivo de la empresa.

En este sentido, se presenta una propuesta para desarrollar el empowerment como herramienta de gerencia de personal para los colaboradores de la

Comercializadora del Atlántico del Municipio de Rio Hondo, Departamento de Zacapa.

1.2 Objetivos de la propuesta

1.2.1 General

Facilitar una propuesta para el empowerment como herramienta de gerencia de personal para los colaboradores de la Comercializadora del Atlántico del Municipio de Rio Hondo, Departamento de Zacapa.

1.2.2 Específicos

- a) Definir las estrategias de acción y los responsables en el desarrollo de lo propuesto.
- b) Establecer una programación que ayude en la implementación de la propuesta.
- c) Detallar los recursos a utilizar para el desarrollo de las estrategias.

1.3 Responsables

El principal responsable en el desarrollo de la propuesta es el gerente general de la empresa, no obstante, es necesario configurar un equipo de trabajo para dar solidez a las actividades que deben realizarse, el mismo deberá estar conformado por:

- El jefe del área de maestro de obras de construcción.
- Gerente administrativo y financiero.
- El encargado operativo.
- Asistente de gerencia y secretaria.

1.4 Desarrollo de la propuesta

Es necesario establecer las estrategias de acción, para desarrollar el empowerment como herramienta de gerencia de personal para los colaboradores

de la Comercializadora del Atlántico del Municipio de Rio Hondo, Departamento de Zacapa.

1.4.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional es la división detallada y ordenada de las unidades de trabajo, su representación es el organigrama:



Fuente: Información proporcionada por la empresa, 2015.

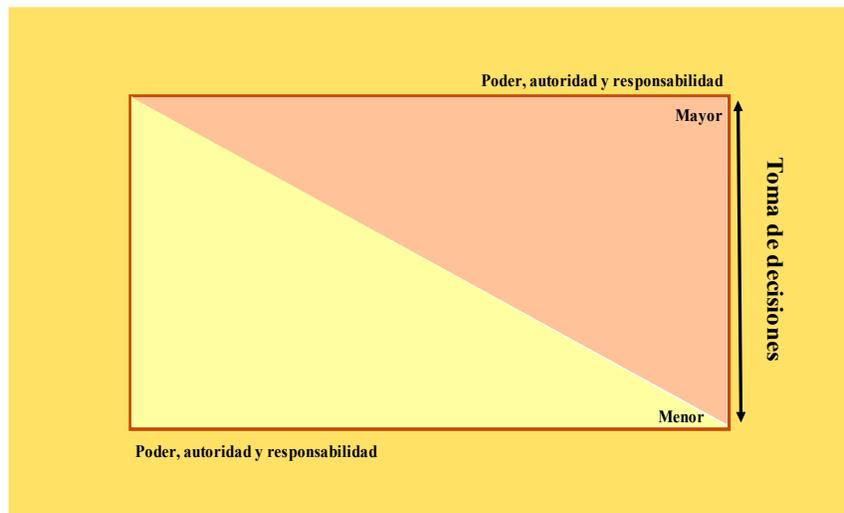
Como se puede observar, la estructura organizacional de la empresa está dividida en áreas de trabajo, donde la cúpula administrativa recae en el gerente general, tal representación es útil considerando que ubica la jerarquía de cada puesto, los niveles de autoridad, responsabilidad y poder conferidos.

Lo anterior proporciona las bases formales estratégicas para iniciar el proceso de toma de decisiones, poder, autoridad, responsabilidad y delegación, buscando con

ello empoderar a los colaboradores de la empresa, y asimismo se sientan parte vital en el desarrollo de las actividades.

1.4.2 Toma de decisiones, poder, autoridad y responsabilidad

Es importante establecer que el poder, autoridad y responsabilidad van implícitos al momento de conferir la toma de decisiones en los empleados, la siguiente imagen lo ilustra de una mejor manera:

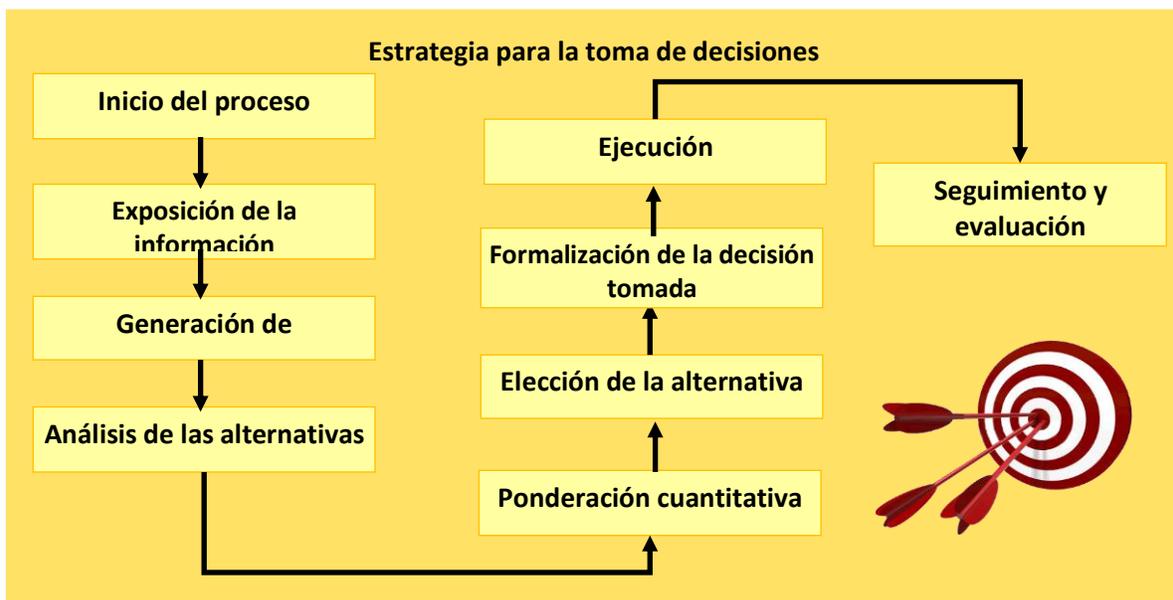


A mayor toma de decisiones, mayores serán los grados de poder autoridad y responsabilidad, y cuánto menos una persona se le confiera dicha toma de decisiones, su participación será menor.

Asimismo, para entablar dicho proceso es necesario abordar los siguientes aspectos, con el objetivo de contribuir a una mayor eficacia en la toma de decisiones:

- **Asunto o tema objeto de decisión:** se explica formalmente la necesidad de tomar decisiones y especificar en qué actividades.
- **Exposición de información necesaria y pertinente:** se pone en conocimiento de todos la información necesaria, con objeto de que todos puedan arrancar de un mismo punto de partida, entender algunos aspectos que pueden resultar más complejos y participar en el proceso.

- **Reconocimiento y/o generación de alternativas:** se buscan y seleccionan alternativas o se generan otras nuevas.
- **Análisis de las alternativas:** se ponen en común y analizan las ventajas e inconvenientes, los riesgos, el interés y la viabilidad de cada una de ellas.
- **Elección de las alternativas:** se elige la alternativa más adecuada.
- **Formalización de la decisión tomada:** se valida la decisión tomada explicándola formalmente.
- **Ejecución o aplicación:** se lleva a cabo la decisión.
- **Seguimiento y evaluación del resultado:** se mide el resultado y se compara las posibles desviaciones con el resultado esperado inicialmente.



Es importante que al momento de permitir a los colaboradores tomar decisiones, es necesario hacerles ver cinco aspectos fundamentales:

- a) Tomar decisiones sin autoritarismo, teniendo en cuenta las sugerencias que sus compañeros o superiores puedan hacerle.
- b) Ser justo e imparcial en las decisiones que adopta.
- c) Tratar con respeto y consideración a sus compañeros.
- d) Recoger, valorar e integrar las aportaciones de todos.
- e) Comunicar con claridad la decisión tomada.

1.4.2 Delegación

La delegación es una estrategia fundamental al momento de empoderar a los empleados, ya que la misma va relacionada a las necesidades de formación en los colaboradores; no es simplemente asignar tareas o actividades, es también transferir autoridad y responsabilidad para desarrollar determinados trabajos, para ello se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a) **Objetivo:** indicar el propósito y el por qué se le está delegando al colaborador.
- b) **Contenido:** explicar las actividades y/o tareas e incluso toma de decisiones que se le está concediendo.
- c) **Condiciones:** explicar cómo debe actuar el colaborador y el grado de supervisión que tendrá.
- d) **Recursos:** proveerles de recursos y la disposición de los medios que pueden hacer con libertad.
- e) **Formación:** formar para la realización de la tarea, e indicar las instrucciones respectivas, éstas deben ser clara y sencillas.
- f) **Motivación:** animar al inicio y durante el proceso, reconocer y felicitar los logros.
- g) **Plazos:** cuándo debe terminarse cada fase de delegación.

Por otro lado, es importante resaltar que se debe evitar delegar tareas que puedan afectar a la coordinación, control y al propio liderazgo de la persona y el clima laboral de la empresa.

Hay que dejar un cierto margen de flexibilidad en los métodos para subrayar y poner el acento en los resultados, permitiendo también un cierto margen de error, considerando que se está pasando por un proceso de aprendizaje.

1.5 Reuniones de evaluación

Las reuniones de evaluación cumplen con el propósito de dar seguimiento a la ejecución de la propuesta, verificando el alcance de los resultados e indicando las áreas que necesitan ser reforzadas. Para ello se presenta la siguiente guía para estructurar de manera adecuada las reuniones:

a) Antes de la reunión

- *Planificación*
 - ✓ Tema y objetivo a lograr.
 - ✓ Orden del día: puntos a tratar, problemas, decisiones, etc.
 - ✓ Asistentes e invitados.
 - ✓ Decisiones sobre el lugar, fecha, hora y duración.

- *Preparación*
 - ✓ Documentación.
 - ✓ Citaciones e información necesaria.
 - ✓ Confirmación de asistencia.
 - ✓ Disponibilidad y adecuación de la sala: asientos, audio visuales, etc.

b) Durante la reunión

- *Apertura*
 - ✓ Comenzar puntualmente.
 - ✓ Exponer el objetivo, orden del día, duración y normas básicas.

- ✓ Solicitar la colaboración.

- *Conducción de la reunión*
 - ✓ Motivar y mantener el interés y la moral alta.
 - ✓ Estimular, sugerir y hacer preguntas.
 - ✓ Fomentar la participación y actividad de todos los asistentes.
 - ✓ Evitar la formación de subgrupos, o el monopolio de un solo grupo o sujeto.
 - ✓ Marcar el límite de tiempo a las intervenciones.
 - ✓ Centrar el tema.
 - ✓ Controlar los tiempos asignados a cada tema.
 - ✓ Respetar las opiniones y aportaciones de los participantes.
 - ✓ Coordinar los puntos de vista.
 - ✓ Tomar notas y resumir al concluir cada tema.
 - ✓ Facilitar la toma de decisiones.
 - ✓ Clarificar las acciones que corresponda a cada sujeto.

- *Conducción de la reunión*
 - ✓ Resumir las conclusiones, enumerar las decisiones y los acuerdos tomados.
 - ✓ Describir el plan de acción y los responsables.
 - ✓ Comprobar que se conocen los acuerdos, plazos y responsables.
 - ✓ Fecha de nueva convocatoria, respetando el horario previsto.
 - ✓ Agradecer la colaboración.

c) Después de la reunión

- *Balance*
 - ✓ Realizar una evaluación de la reunión
 - ✓ Redactar y enviar la minuta de la reunión, con la mayor brevedad posible.
 - ✓ Informar a los interesados.
 - ✓ Realizar el seguimiento de la ejecución y el curso de las decisiones tomadas.

El siguiente formato puede ser utilizado como guía en las reuniones:

Convocatoria		
Iniciativa:	_____	
Objeto de la reunión:	_____	
Lugar:	_____	
Fecha:	Hora:	_____
Convocados:	_____	

Evaluación de la reunión		
Anotación de observaciones:	_____	

Minuta de la reunión		
Fecha:	Hora:	Duración: _____
Asistentes:	_____	
Objeto de la reunión:	_____	
Decisiones:	_____	
Acciones a tomar:	Fechas:	_____
Fecha de la próxima reunión:	_____	

1.6 Programación

La programación incluye la calendarización de las actividades que deberán realizarse, en cumplimiento de las estrategias de acción definidas:

Responsable:	Gerente general
Asistentes:	Jefes de las áreas de la empresa, asistente de gerencia y secretaria.
Objetivo:	Supervisar el avance de las actividades programadas, para identificar los aspectos que necesitan fortalecerse.

No.	Actividad	Técnica	Periodicidad	Duración	Lugar	Recursos
1	Reunión para elaborar el FODA, con el propósito de identificar la situación actual de la empresa	Exposición, diálogo, participación y lluvia de ideas	1ra. Semana de enero	1.30 horas	Instalaciones de la empresa	Folders, hojas, lapiceros y proyector.
2	Socialización de la propuesta para el empoderamiento	Exposición, diálogo y participación	1ra. Semana de enero	1.30 horas	Instalaciones de la empresa	Folders, hojas, lapiceros y proyector.
3	Conocer las experiencias y sugerencias de la propuesta, por parte de los colaboradores de la empresa	Exposición, diálogo y participación	1ra. Semana de enero	1.30 horas	Instalaciones de la empresa	Proyector y cuaderno de notas
4	Capacitación sobre el empoderamiento laboral	Lluvia de ideas y diálogo	2da. Semana de enero	1.30 horas	Instalaciones de la empresa	Proyector, cuaderno de notas y ayuda de un experto en el tema.
5	Aplicación de políticas enfocadas al empoderamiento	Exposición dialogada	3ra. Semana de enero	2.00 horas	Instalaciones de la empresa	Folders, hojas, lapiceros y proyector.
6	Reunión de equipo de trabajo para evaluar los avances de la propuesta	Diálogo y participación	1ra. Semana de marzo	2.00 horas	Instalaciones de la empresa	Proyector y cuaderno de notas
7	Capacitación trimestral sobre el empoderamiento	Exposición y participación	3ra. Semana de marzo	2.00 horas	Instalaciones de la empresa	Proyector, cuaderno de notas y ayuda de un experto en el tema.
8	Conocer las experiencias y sugerencias de la propuesta, por parte de los colaboradores de la empresa	Exposición, diálogo y participación	4ta. Semana de abril	2.00 horas	Instalaciones de la empresa	Proyector y cuaderno de notas
9	Capacitación trimestral sobre el empoderamiento	Exposición y participación	1ra. Semana de junio	2.00 horas	Instalaciones de la empresa	Proyector, cuaderno de notas y ayuda de un experto en el tema.

10	Evaluación semestral de los avances de la implementación de la propuesta	Exposición, diálogo y participación	4ta. Semana de junio	2.00 horas	Instalaciones de la empresa	Proyector y cuaderno de notas
11	Capacitación trimestral sobre el empoderamiento	Exposición y participación	3ra. Semana de septiembre	2.00 horas	Instalaciones de la empresa	Proyector, cuaderno de notas y ayuda de un experto en el tema.
12	Capacitación trimestral sobre el empoderamiento	Exposición y participación	1ra. Semana de diciembre	2.00 horas	Instalaciones de la empresa	Proyector, cuaderno de notas y ayuda de un experto en el tema.
13	Evaluación semestral de los avances de la implementación de la propuesta	Exposición, diálogo y participación	2da. Semana de diciembre	2.00 horas	Instalaciones de la empresa	Proyector y cuaderno de notas

1.7 Recursos

1.7.1 Recursos humanos

- Personal directivo de la empresa.
- Colaboradores.
- Expertos en temas de empoderamiento laboral.

1.7.2 Recursos Materiales

- Folders y ganchos.
- Lapiceros.
- Lápices.
- Cuaderno de notas.
- Hojas.

1.7.3 Recursos tecnológicos

- Proyector.

- Computadora.
- Impresora.
- Memoria USB.

1.8 Criterios de evaluación

La siguiente guía cumple con la función de evaluar los avances de las variables de estudio ejecutadas:

No.	Indicadores para evaluar	Criterios de evaluación		Observaciones identificadas
		Débil	Bien establecido	
1	Estructura organizacional			
2	Poder			
3	Autoridad y responsabilidad			
4	Toma de decisiones			
5	Delegación			