

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

"EMPODERAMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL

(Estudio realizado en el Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango)"

TESIS DE GRADO

EDSWIN ANDRÉS MORALES MOHO

CARNET 22778-08

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2016
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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

"EMPODERAMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL

(Estudio realizado en el Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango)"

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

EDSWIN ANDRÉS MORALES MOHO

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2016
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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 HUMANIDADES

DECANA: MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO: MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. NILMO RENÉ LÓPEZ ESCOBAR

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

DRA. ILEANA JUDITH ARMAS GORDILLO DE RONQUILLO

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTOR DE INTEGRACIÓN
UNIVERSITARIA: P. JOSÉ MARÍA FERRERO MUÑIZ, S.J.

SUBDIRECTOR ACADÉMICO: ING. JORGE DERIK LIMA PAR

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 11 de enero de 2016.

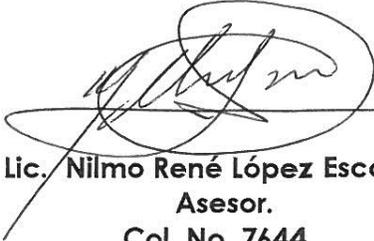
Ing. :
Derik Lima
Director Académico
Campus Quetzaltenango
Universidad "Rafael Landívar"

Respetable Ingeniero Lima:

Como asesor del trabajo de Tesis titulado: **"EMPODERAMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL"** estudio realizado en el Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango, elaborado por el estudiante **Edswin Andrés Morales Moho**, con carné **No. 2277808**, previo a conferírsele el título de Licenciado en Psicología Industrial/Organizacional, me es grato informarle que esta tesis es resultado de un arduo trabajo de investigación bibliográfica, como trabajo de campo, constituyendo un valioso aporte para todos los profesionales tanto de la Psicología, como de otras disciplinas por su contenido.

Por lo que a mi juicio está concluido y cumple con los requisitos de una investigación científica, ajustándose a la metodología requerida por la Universidad "Rafael Landívar", por lo que agradeceré a usted sea nombrado el revisor correspondiente de Tesis, para su revisión y aprobación y emita el dictamen correspondiente.

Atentamente.



Lic. Nilmo René López Escobar
Asesor.
Col. No. 7644

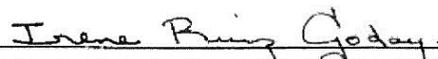
Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante EDSWIN ANDRÉS MORALES MOHO, Carnet 22778-08 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 05687-2016 de fecha 22 de febrero de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"EMPODERAMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL
(Estudio realizado en el Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de
Quetzaltenango)"**

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 23 días del mes de febrero del año 2016.



MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar

Agradecimientos

A Dios y Virgen

Santísima:

Por la sabiduría, el entendimiento, la paciencia y demás virtudes necesarias para lograr mis metas, por ser mi luz al mejor camino para llegar a culminar mis propósitos y sueños.

A mis Padres:

Andrés Morales y Josefa Moho por ser los pilares en mi vida que con mucho amor e incondicionalidad me han sabido dar lo mejor y lo necesario, y que con tanto esfuerzo he alcanzado este triunfo. Los llevo siempre en mi corazón, son mi motor de lucha.

A mi Familia:

Por ser parte de mi vida, por sus consejos y cariño incondicional a lo largo de mi vida.

A mis docentes y

Coordinadora área

de Psicología:

Dra. Ileana Armas de Ronquillo, Mgtr. Nilmo López, Mgtr. Stella Bauer, Lic. David Hernández Gamboni y Licda. Silvia Tarragó por sus enseñanzas, ayuda y apoyo incondicional en mi carrera.

A la Universidad

Rafael Landívar

Centro de sabiduría, excelencia académica con valores formadora de mi vida profesional.

A mis Amigos:

Karen Alvarado, Osmar Anleu, Carlos Calderón, Guisela Sierra y Karen Ramírez por su apoyo en momentos especiales e inolvidables a lo largo de la carrera y profesión, los quiero mucho.

Dedicatoria

- A Dios:** Porque es la fuente de todo conocimiento y sabiduría.
- A mis Padres:** Andrés Morales y Josefa Moho por su amor, paciencia, apoyo incondicional a lo largo de mi vida y de mi carrera.
- A mi Abuelita:** Melchora Hernández (Q.E.P.D) por sus consejos, apoyo y amor incondicional a lo largo de mi vida.
- A mis Amigos:** Karen Alvarado, Osmar Anleu, Carlos Calderón, Guisela Sierra y Karen Ramírez por estar conmigo en todo momento, por su apoyo, cariño, amistad y porque en varias etapas de mi vida me animaban a seguir adelante y poder alcanzar este logro.

Índice

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Empoderamiento.....	6
1.1.1 Definición.....	6
1.1.2 Dimensiones del empoderamiento.....	6
1.1.3 Administración moderna del personal empoderado.....	7
1.1.4 Liderazgo y empoderamiento.....	9
1.1.5 La comunicación organizacional y el empoderamiento.....	10
1.1.6 Toma de decisiones para colaboradores empoderados.....	11
1.1.7 Procedimiento para el diseño del empoderamiento.....	13
1.1.8 Desarrollo organizacional una herramienta en el empoderamiento.....	13
1.2 Desempeño laboral.....	16
1.2.1 Definición.....	16
1.2.2 El desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo.....	16
1.2.3 Sujetos de la evolución del desempeño.....	17
1.2.4 Empoderamiento y su relación con el desempeño.....	19
1.2.5 Capacitación del personal y el desempeño laboral.....	20
1.2.6 Evaluación del desempeño.....	21
1.3 Contextualización de unidad de análisis.....	22
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	24
2.1 Objetivos.....	25
2.1.1 Objetivo general.....	25
2.1.2 Objetivos específicos.....	25
2.2 Variables o elementos de estudio.....	26
2.3 Definición de variables.....	26
2.3.1 Definición conceptual de variables.....	26
2.3.2 Definición operacional de las variables.....	26
2.4 Alcances y límites.....	26
2.5 Aporte.....	27

III.	MÉTODO.....	28
3.1	Sujetos.....	28
3.2	Instrumento.....	28
3.3	Procedimiento.....	28
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	29
IV.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	31
V.	DISCUSIÓN.....	35
VI.	CONCLUSIONES.....	39
VII.	RECOMENDACIONES.....	40
VIII.	REFERENCIAS.....	41
	ANEXOS.....	43

Resumen

La importancia que tiene el empoderamiento en el desempeño laboral en los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango, es que ayuda a agilizar los procesos de trabajo, la toma de decisiones, generar líderes y brindar un servicio de excelencia para los usuarios del servicio. Lo anterior expuesto hace que la empresa sea más competitiva así como el mantenimiento de la misma en el mercado mejorando cada vez su funcionamiento en el cumplimiento con los objetivos a corto, mediano y largo plazo. En cuanto delegar poder a los colaboradores, están sujetos a los encargados de la organización, resaltando que al momento de contratar se realiza la selección de los mismos basados en los conocimientos, experiencias y especialidades, por lo que están facultados a ser partícipes en las decisiones y agilización de procesos cuando este lo requiera. Por lo que es de suma importancia que el empoderamiento en el Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango utilice como herramienta el empoderamiento para aumentar la productividad y modificar procesos para cambios positivos, dando lugar a la creación de una empresa orgánica y descentralizada para la mejora continua, toma de decisiones y satisfacción tanto como para los clientes, así como también para los colaboradores de la organización, resaltando que el éxito de la empresa es la motivación de sus colaboradores y el involucramiento de los mismos en sus puestos de trabajo, ya que son especialistas en el área para el que ha sido contratado y desarrollado.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la sociedad industrial guatemalteca está sujeta a cambios en el entorno en que se desarrolla, lo que ha creado impacto en las distintas esferas de avance del colaborador, esto afecta no solo el modo de vida de las personas, sino también las relaciones y vínculos sociales que establece el mismo con las organizaciones a las que pertenece.

La cultura organizacional conocida como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores promueven una buena relación laboral, y en la calidad de la misma relación, crea una motivación poderosa en el desempeño del colaborador; este contexto, ayuda a que las organizaciones sean más competitivas, creativas, con más desafíos y una sociedad industrial o laboral más preocupada en el desarrollo del recurso humano.

De esta relación se crea un indicador importante, el empoderamiento, que hace referencia a la acción para tomar decisiones o adquisición de independencia por parte de un grupo social, y en el ámbito empresarial es donde el colaborador promueve el sentimiento de pertenecer a la empresa para la que trabaja en diferentes acciones; al tomar como base la eficacia y eficiencia para situaciones que requieran la solución inmediata, se destaca que colaborador y organización se encuentran en una constante interacción que se fundamenta en una expectativa recíproca entre los mismos.

El desempeño laboral del colaborador puede estar influenciado por varios aspectos, uno de ellos la falta de empoderamiento o pertenencia del colaborador a su área de trabajo, que a medida de las situaciones, crea un vínculo en las que ambos indicadores apoyen la mejora continua de la empresa, si se puede manejar a favor de ambas partes. Por medio de la siguiente investigación se pretende conocer la influencia del empoderamiento en el desempeño laboral, y así, entender y encontrar una forma de potencializar este factor que se considera como el motor de la eficiencia de los trabajadores, para el desarrollo del desempeño laboral donde las partes sean beneficiadas y resalte el trabajo para la mejora continua.

En la ciudad de Quetzaltenango, la diversidad de centros educativos es amplia y la calidad educativa recae en el desempeño y compromiso que brinda el colaborador, se toma en cuenta que los resultados del mismo influyen en el entorno, se vuelve importante para que este se identifique, influya y busque alternativas de acción para la mejora continua.

Al tomar en cuenta la importancia del empoderamiento de colaboradores para la mejora en su desempeño laboral, se citan autores que refieren del tema para fundamentarlo.

Muñoz (2011) en la tesis Aplicación del empowerment como técnica de motivación para mejorar la productividad del personal en las pequeñas empresas comerciales, realizó una investigación previa con 5 colaboradores entre gerente general, administrador, dos dependientes de mostrador y un técnico de mantenimiento como población, como fin primordial fue determinar si el empoderamiento funciona como técnica de motivación para mejorar la productividad; en la empresa en donde realizó su investigación descubrió que como problema central es la autoridad gerencial en donde se centraliza la toma de decisiones y agilización de procesos, lo cual ocasionó desmotivación y baja productividad en los colaboradores. Concluyó que para implantar el empoderamiento, como herramienta para aumentar la productividad y modificar procesos para un cambio positivo, se necesita actuar sobre siete áreas claves de la organización. Determinó que el empoderamiento es una técnica que mejora la motivación personal, con esto aumenta la productividad porque el personal ahora se siente parte importante de la empresa además, saben que el éxito de la empresa es éxito de ellos, mejora la motivación de los colaboradores porque delega autoridad, así permite la toma de decisiones, la información que antes no se proporcionaba ahora llega a todos, se permite mejor canalización de información, lo que trae consigo el aumento de productividad de los colaboradores porque su compromiso aumenta considerablemente con la empresa.

Vecino (2014) en su artículo Reconocimiento del talento en el equipo de trabajo mediante el empoderamiento, en el blog disponible en internet, expone que empoderamiento es reconocer el potencial que ofrecen los colaboradores, capacidad y cualidades para la contribución de forma positiva a los objetivos propuestos en la empresa.

Empoderar es reconocer la capacidad que los colaboradores tienen, cabe mencionar que no se trata de conceder poder, ya lo tienen, de hecho por eso se supone que se contratan, porque traen a su favor una sucesión de conocimientos y experiencias que se precisan para aportar a la empresa; creer en la capacidad de los colaboradores, en la calidad de las personas, entregarles el compromiso y confiar en el trabajo, es la mejor forma de construir equipos donde cada uno de los iguales contribuyan con su trabajo, que su aporte es manifiesto para alcanzar los resultados que la empresa les ha propuesto.

Recinos (2012) realizó una tesis titulada Formulación de estrategias de empoderamiento, con gerentes de comisiones y dirección general de desarrollo de proyectos, que tiene como objetivo fortalecer la coordinación entre el personal y miembros de Junta Directiva que trabajan para la Asociación de Desarrollo y Capacitación Integral ADECI de tipo participativa. Alcanza los siguientes resultados: realiza la promoción de estrategias que empoderaron a trabajadores de instituciones para identificarse con las actividades que deben desempeñar, es necesario que un profesional capacitado en esta área lo ejecute y así obtener resultados positivos en su implementación. La coordinación entre los trabajadores de una institución es fundamental en la planificación, ejecución y evaluación de un proyecto, establecer con eficiencia y eficacia las acciones a realizar. El liderazgo es la actuación de dirección de un individuo en los procesos de desarrollo de un programa o proyecto, en la promoción de estrategias que eliminen los problemas que obstaculizan el crecimiento del capital social. Luego de analizar los resultados, se llegó a la siguiente conclusión que se establecerán estrategias que facilitarán el trabajo en equipo de las personas que intervienen en dicha asociación, para el empoderamiento de capacidades de los empleados de la asociación y los miembros de Junta Directiva, con el objetivo de ejecutar con eficacia y eficiencia las acciones que se realicen en beneficio propio que necesita los servicios que ADECI promueve.

Morantes (2010) en el blog Creatividad en el empoderamiento, disponible en internet, expone que hace casi un período, las organizaciones defendieron la autoridad jerarquizada de forma sistematizada, ya que se establecían instrucciones de forma ascendente y directa para la ejecución inmediata sin opción de tomar las ideas de los colaboradores. Lo anterior se describe

de tal manera como en la acción de jerarquía, al ordenar el jefe a su secretaria a tomar notas tal cuál ha sido dictado, sin opción de hacer un comentario.

Comenta que en base a los cambios que se tienen hasta la fecha, en cuanto a la administración de las organizaciones, éstos son veloces, que la toma de decisiones deben ser precisas y rápidas porque no existe el tiempo de experimentar, ser flexibles a los cambios predecidos, reinventar y crear algo nuevo, buscar resultados favorables para beneficio de ambas partes.

Castro (2013) en el artículo, Maxwell pide nueva actitud, publicado en el periódico Prensa Libre, expone que el proyecto de transformación que está en cada persona, al hacer referencia en proyectar crecimiento a través de una propuesta por iniciativa empresarial, así ayudar a fomentar el desarrollo en el país de Guatemala, comenta que se determinó por medio de una encuesta el perfil del líder que debe tener el país, y que ésta transformación por iniciativa propia se puede desarrollar a través del empoderamiento; hace énfasis sobre el poderío que tiene cualquier colaborador en las empresas y toma como ejemplo al chofer escolar que con el simple hecho de estar al volante demuestra a los estudiantes que está a cargo y tiene el conocimiento necesario para el traslado de los mismos, indica que de igual manera tiene que surgir con los colaboradores de las empresas por ser conocedores del área en que se desarrollan.

Dumois (2013) en el artículo Dueñez empresarial, disponible en el periódico Siglo 21, expone que una de las formas de liderazgo es la dueñez y sobresale que es el que está en la cima o el espacio más alto de una empresa, que por naturaleza pide empoderar; hace mención que los clientes de las mismas quieren que el dueño los atienda de forma directa, porque contemplan que éste tiene la práctica y la última palabra en la toma de alguna decisión que los demás no pueden.

Por este conocimiento los colaboradores más cercanos a los clientes deben tomar disposiciones apropiadas y pertinentes, el dueño debe empoderar a los mismos, para que éstos puedan decidir, lo ideal es que todos los miembros de la organización vivan y se sientan partícipes en los procesos ya que el empoderamiento es la capacidad de un líder para multiplicar el poder de

su equipo de trabajo con el objetivo de que todos puedan tomar las decisiones requeridas a fin de responder de manera eficaz.

Zapata (2013) en el artículo *Mejorar el servicio civil en Guatemala* publicado en el medio de comunicación escrito *El periódico*, expone que el país de Guatemala obtuvo una puntuación muy baja sobre la profesionalización del empleado público a comparación de otros países que cuentan con el mismo nivel de desarrollo, donde se determinó que los colaboradores que laboran para las instituciones públicas de los mismos ha avanzado eficientemente en el ámbito profesional. Menciona que no depende del salario, se establece que el entorno profesional debe ser más que recursos económicos, un programa de prestaciones y beneficios adheridos al salario por lo que dan como resultado eficaz, conservar al personal comprometido y entusiasmado.

Arevalo (2007) en su tesis *Mejora del desempeño laboral en el puesto de mecánico de una empresa industrial a través del desarrollo de las competencias laborales*, realizó su investigación con una población de 26 colaboradores de edades entre 22 a 61 años, como objetivo era determinar la mejora que genera una competencia en el desempeño; utilizó un estudio con diseño *Ex Post Factum*, llega a concluir que no importa si existen competencias laborales y llegue a afectar el puesto de trabajo, ya que las competencias no son requisitos primordiales; comenta que el desempeño laboral no se ve influenciado por las competencias, recomienda que los procesos de recursos humanos sean enfocados de forma directa al puesto de trabajo, tomar en cuenta las necesidades de éste. Además indica que la evaluación del desempeño no se toma como un fin sino como instrumento para la mejora en el recurso humano, que a través de ella se pueden detectar problemas o indicadores que determinen la falta de capacitación del mismo.

Pedraza (2010) en el artículo *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo* que aparece en la revista de *Ciencias Sociales*, explica que el desempeño de los empleados siempre ha sido apreciado como la piedra angular para el logro de la efectividad y éxito de una organización, por lo cual existe mucho interés de los gerentes de recursos humanos en aspectos que no solo permitan medir el desempeño sino que también se pueda mejorar.

Se debe de perpetuar que el desempeño laboral son las acciones o conductas que se observan en los colaboradores, y que son distinguidos dentro de la empresa los cuales son medibles de acuerdo a ciertos patrones, el desempeño del colaborador dentro de su área de trabajo puede ser exitoso o decepcionante, ello dependerá de la conducta y la motivación con la que se trabaja.

Méndez (2013) Actitudes y desempeño laboral, video en línea, expone que las actitudes son afirmaciones favorables o desfavorables respecto a diferentes acontecimientos, esto refleja lo que siente el colaborador de algo, además resalta que los gerentes no se interesan en la misma, que solo se interesan en las actitudes en el trabajo realizado. Hacer énfasis a la satisfacción laboral, donde se resaltan las actitudes del colaborador de forma general hacia las tareas asignadas, crear compromiso del empleado, actitudes congruentes y actitudes positivas. Recomienda a los gerentes interesarse por las actitudes reflejadas ya que las mismas, influyen en su comportamiento.

1.1 Empoderamiento

1.1.1 Definición

Benavides (2006) indica que es el proceso de autorizar al colaborador para desempeñar sus ocupaciones delegadas y crear en él la autonomía suficiente para actuar sin necesidad de una supervisión estrecha en la organización para que las acciones dentro de la misma se realicen de forma eficiente y precisa.

1.1.2 Dimensiones del empoderamiento

Oficina de derechos humanos del arzobispado de Guatemala, O. (2006) explica que la iglesia católica ha realizado estudios del ser humano con relación al empoderamiento y alude que el poder se puede subrayar en diferentes situaciones, como

- Individual. En donde el individuo sabe que vale mucho y que como ser es capaz de pensar, sentir, opinar, disponer y actuar; es el poder dentro de sí mismo (autoestima).

- La familia. El empoderamiento en la familia parte de lo propio del ser, pero debe de llegar a las relaciones familiares, donde toma decisiones basadas en los valores con el fin de identificar y satisfacer las necesidades primordiales.
- La escuela. El empoderamiento en la escuela también se da en las relaciones de alumno-docente, alumno-director, docente-director; dichas relaciones se vinculan con la toma de decisiones para el progreso de la persona y su participación.
- El trabajo. El empoderamiento se da en el trabajo donde el colaborador es tomado en cuenta para decidir, para beneficio del equipo, y se reconoce la justa dimensión como ser humano.
- Relaciones colectivas. Conocida como poder local, son las operaciones que una persona puede hacer en conjunto para influir en la toma de decisiones que afectan tanto a nivel individual, como familiar y comunitario.
- Redes nacionales. Área que permite a los grupos ya empoderados producir y compartir experiencias de trabajo, gestionar recursos y unir esfuerzos para satisfacer necesidades.

1.1.3 Administración moderna del personal empoderado

Chiavenato (2009) indica que uno de los aspectos más significativos en el manejo de personas empoderadas, es procurar el progreso continuo tanto de las organizaciones como de ellos mismos. Los métodos de capacitación y mejora deben abarcar cuestiones complejas, como la preparación de líderes, la introducción de capacitadores, la educación corporativa continua, la adquisición de nuevos talentos y dentro de las más importantes está la administración del conocimiento.

Al tomar en cuenta que hoy en plena era del discernimiento y globalización del mundo de los negocios, el ambiente de las organizaciones privadas es inestable e inadvertido y el modelo tradicional de organización estrictamente ya no funciona en esas condiciones; la teoría de la administración ya manifestó que los entornos cambiantes e inestables exigen organizaciones orgánicas empoderadas.

Con la época de la globalización, el mundo de los servicios se convirtió en un entorno inseguro y turbulento adecuado para las organizaciones orgánicas y flexibles que se acomodan

mejor a los nuevos contextos ambientales. Las particularidades del modelo orgánico son claves para el empoderamiento, debido a que se reflexiona la reducción de los niveles jerárquicos y descentralización de la autoridad, el control y la dirección del desempeño en manos de las propias personas a través de puestos rotativos y una constante redefinición de tareas desempeñadas por equipos auto-dirigidos y multifuncionales, dentro del modelo orgánico se indican los siguientes

- La información como herramienta de la administración para el empoderamiento

Es el elemento preciso del empoderamiento y éste puede tornarse relevante al momento de una decisión y se necesite ser imparcial, se define con claridad el problema y se codifica, y documenta la misma, para lograr que la información se explique cómo conocimiento adquirido de las partes involucradas, por ello es importante revisar las siguientes modalidades.

- El conocimiento como fuente del empoderamiento

Las personas convierten la información en juicio al hacer comparaciones con diferentes fuentes, para analizar, verificar, justificar y buscar las conexiones necesarias; en las organizaciones las documentaciones de acontecimientos en cuanto a tareas, procesos, documentos, entre otros, aportan al desarrollo de nuevas estrategias, productos o servicios en cuanto a la toma de decisiones acertadas.

- La administración del conocimiento

Es la creación, identificación, integración, recuperación y capacidad para utilizar la información, se orienta a la creación y a la organización de flujos de datos dentro y entre los distintos niveles organizacionales a favor de generar y compartir los conocimientos, sobre todo para incentivar el intercambio espontáneo entre las personas, debido a que cada individuo debe agregar valor a los procesos y los productos de la empresa.

Drucker (como se citó en Chiavenato 2009) comenta que el conocimiento es la base del capital intelectual en las organizaciones y representa el invento de la información generada por la organización; también que la administración del conocimiento corporativo tienen como objetivo la formación de trabajadores empoderados, la capacidad de administrar resultados, a

saber cuál es la forma de administrar el conocimiento para que ayude a producir más o a ahorrar dinero, así como también a documentar el impacto económico de sus acciones.

1.1.4 Liderazgo y el empoderamiento

Newstrom (2011) expone que el liderazgo es un proceso usado para influir y motivar a los demás, significa crear una visión e inspirar a otros para alcanzar objetivos, sobre todo apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en el logro de los mismos. El liderazgo que toda persona empoderada necesita, se alcanza al lograr identificar, desarrollar, canalizar y enriquecer el potencial que ya está dentro de sí mismo y lo sostiene tanto en épocas buenas como malas, indica los estilos y el desarrollo de líderes, los cuales son

A. Estilos de liderazgo para el empoderamiento del personal

Cada estilo refleja de manera explícita o implícita las creencias de un administrador sobre las capacidades de un subordinado, las personas no responden solo a lo que los líderes piensan, dicen y hacen, sino a lo que perciben también. El líder debe considerar las habilidades y debilidades de cada persona a su cargo para aplicar las técnicas necesarias y lograr el empoderamiento requerido con el fin de crear equipos auto-dirigidos, capaces de asumir nuevos roles y responsabilidades. Desglosa los diferentes tipos de liderazgo

- Liderazgo positivo. A través de un hecho de motivación, se concede gran importancia a las recompensas y provoca una mayor satisfacción y un mejor desempeño en el trabajador.
- Liderazgo informativo. Personas que aceptan la opinión de uno o varios colaboradores antes de aceptar una decisión.
- Liderazgo participativo. Conocido como los que dispersan la autoridad, además examinan los aportes, la colaboración del líder y el grupo quienes actúan como una unidad social, a este tipo de líder se le comunica las condiciones que aquejan el trabajo, invitándole a organizar ideas.
- Líderes de la consideración. Identificadas como los que se interesan en las necesidades de su personal, tratan de edificar el trabajo en equipo, se apoyan en el terreno psicológico y colaboran con sus equipos a resolver problemas personales.

B. Modelo ruta-meta para el desarrollo de líderes

De acuerdo con la teoría ruta-meta las atribuciones de un líder es apoyar a los colaboradores a comprender lo que necesita lograrse (la meta) y cómo hacerlo (la ruta), debe ayudar a visualizar a cada uno, que al lograr los objetivos individuales beneficiará al alcance de los objetivos generales de la organización. El modelo de ruta-meta identifica potenciales estilos de liderazgo, dentro de los cuales el líder debe tomar la decisión más adecuada. Los diferentes tipos de líderes ruta-meta son

- Liderazgo directivo. Se enfoca en la asignación clara de trabajo, esquemas de un buen desempeño y fecha de entrega.
- Liderazgo orientado hacia el logro. Instituye altas expectativas para los participantes, les expresa seguridad en sus capacidades de alcance de metas complejas y modela con entusiasmo la conducta esperada.
- Liderazgo participativo. Induce a los colaboradores para que perfilen sus comentarios sobre las decisiones y toma en serio los aportes en las acciones finales.

1.1.5 La comunicación organizacional y el empoderamiento

Generalmente la mayoría de los problemas en las organizaciones, se deben a conflictos en la comunicación interna entre departamentos, tanto de manera vertical como horizontal, la falta de información de lo superiores en las primeras líneas de la estructura organizacional afectan el trabajo objetivo del empoderamiento, debido a que si los colaboradores no cuentan con información verdadera y actualizada no podrán tomar decisiones atinadas y por ende evitarán la responsabilidad de las mismas para no cometer faltas y perder el trabajo.

Amodt (2010) describe las formas en que los colaboradores se comunican dentro de una organización y la descripción de cada una para un mejor entendimiento.

- Comunicación ascendente. Es el tipo de comunicación que va de los subordinados a los líderes, los colaboradores hablan directamente con los líderes en un entorno conveniente y dispuesto a informarles abiertamente reportes y problemas que suceden dentro de la empresa.

- Comunicación descendente. Tipo de comunicación que se da donde del superior informa al colaborador, se considera un método clave para mantener comunicados a los colaboradores para que estos realicen su trabajo.
- Comunicación de negocios. Transmisión de información de diligencias comerciales a los colaboradores, la administración y los clientes.
- Comunicación informal. Información que a menudo se transmite en forma de serie, provee conocimiento, poder y entretenimiento a los colaboradores, sin embargo carece de responsabilidad, claridad en el mensaje y vía de notificación certeras.
- Comunicación interpersonal. Enlaza el intercambio de mensajes de una persona a otra a través de un canal de comunicación, el proceso comienza con un emisor que codifica y transmite un mensaje a través de un canal y termina con un receptor.
- Las organizaciones siempre buscan colaboradores con excelentes habilidades de comunicación, si el mensaje deseado es recibido e interpretado de manera correcta existe una mayor posibilidad que el desempeño de las funciones esperadas y establecidas cumpla las expectativas.
- La comunicación juega un papel muy importante en el desarrollo del empoderamiento, porque establece una relación de confianza, seguridad y cooperación entre todas aquellas personas que conforman la empresa, logra el entendimiento esperado entre cliente y empresa a través de sus colaboradores eficientes y eficaces.

1.1. 6 Toma de decisiones para colaboradores empoderados

Robbins y Judge (2013) mencionan que las personas con alto nivel de habilidad mental son capaces de procesar la información con mayor fluidez, solventar problemas con mayor precisión y aprender de forma más ágil, por lo que se espera que el índice de errores de decisión, sean menos frecuente, es necesario reconocer que un líder o colaborador empoderado debe ser capaz de tomar decisiones atinadas en situaciones difíciles y críticas sin perder la visión de la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. Es importante tomar en cuenta que los historiales culturales de quien toma una decisión pueden influir de manera significativa en la selección de los problemas, la profundidad del análisis, la importancia asignada a la lógica y a la racionalidad. Para ello, se plantean los siguientes puntos

A. Implicaciones para gerentes en el desarrollo de la toma de decisiones en el personal

Los individuos analizan las situaciones en el ambiente antes de actuar, es por ello que la comprensión es el medio para que las personas tomen decisiones, por lo que es común que los individuos busquen soluciones que sean satisfactorias, en lugar de óptimas y para evitar que esto suceda, se enlistan las implicaciones que deben considerarse

- Los individuos no basan su conducta únicamente en su ambiente externo, sino en cómo lo perciben o cómo creen que es.
- Un trabajador empoderado debe saber cómo observan, en los compañeros de equipo su desempeño.
- Es necesario evaluar el método en que los colaboradores perciben su puesto de trabajo, para ser capaces de influir en la productividad.
- La conclusión que obtenga el colaborador acerca de su trabajo bueno o malo, es una interpretación, los gerentes deben dedicar tiempo a entender la forma en que cada individuo demuestra la realidad y al momento en que haya una divergencia significativa entre lo que se ve y lo que existe, tratar de eliminar las distorsiones.

B. Cuatro elecciones para mejorar la toma de decisiones en los colaboradores empoderados

Al momento en que un colaborador toma decisiones y crea poder en su área, es muy probable que existan márgenes de errores en cuanto a sus decisiones, es por ello que se toman en cuenta los siguientes puntos para fortalecer y apoyar la misma

- Examen de la situación donde se busca el ajuste de toma de decisiones a la cultura organizacional.
- Alerta ante sesgos.
- Combinación de análisis racional con la percepción, debido a que conforme se aumente la experiencia directiva, se debe sentir mayor confianza al ubicar los procesos intuitivos por encima del análisis racional.
- Ampliación de creatividad, es decir, buscar soluciones novedosas a los problemas, tratar de verlos desde ángulos distintos y con analogías.

1.1.7 Procedimiento para el diseño del empoderamiento

Fincowsky (2009) indica los pasos que consisten en identificar las mejores ideas y prácticas para el desarrollo de sus colaboradores, donde sea conveniente adaptarlas e implementarlas con meta de encontrar un mejor nivel de desempeño. El diseño de aplicación del empoderamiento en una organización, implica proceder sobre los siguientes siete criterios claves:

- Cambio radical en la visión de la organización, porque si el cambio en los modelos mentales no se concreta, el empoderamiento se aminora y sus posibilidades de éxito son derogadas.
- Lograr una actitud de responsabilidad por parte del trabajador, para que éste actúe como si el éxito de la organización dependiera de él mismo.
- Reestructurar las funciones de la dirección. Es asumir roles diferentes a las acostumbrados basadas en la integración y orientación estratégica de la empresa.
- Desarrollar una estructura de trabajo adecuada y funcional, así como también promover un clima laboral seguro y tranquilo.
- Establecer un método de prestación, que requiera un grado mayor de responsabilidad del colaborador al relacionar su desempeño con el éxito de la organización.
- Establecer una nueva dirección, sobre la administración de la información general de la empresa inclusive la financiera. Se deben definir los juicios de apertura y participación para que las decisiones sean tomadas por los equipos auto-dirigidos.
- La dinámica de los equipos auto-dirigidos no es fácil de efectuar ya que implica un esfuerzo extraordinario de directivos y trabajadores, especialmente durante el período de gestación e implementación.
- El empoderamiento es un proceso que debe iniciar en los altos mandos y/o gerencias, ya que son ellos quienes deben de facultar, habilitar y autorizar a los colaboradores a través de la aportación y el trabajo.

1.1.8 Desarrollo organizacional, una herramienta en el empoderamiento

Existen acciones para animar el interés del colaborador para darle importancia a su trabajo, como las oportunidades para ascender dentro de la organización al buscar nuevas

experiencias, demostrar las habilidades y actitudes que puedan crear un empoderamiento en el mismo, por lo que es necesaria la formación tanto académica como operacional para lograr alcanzar los objetivos propuestos del colaborador, para ello es importante tomar en cuenta lo siguiente

A. Desarrollo organizacional

Mondy (2010) expone que el progreso organizacional consiste en todas las experiencias de desarrollo que brinda la misma y que dan como resultado la modernidad de las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos administrativos actuales y del futuro, por lo tanto es indispensable que los equipos empoderados se mantengan al pendiente de los últimos avances en sus campos respectivos y al mismo tiempo, administren una fuerza de trabajo sujeta a cambios constantes. A continuación se establecen las técnicas gerenciales necesarias para el perfeccionamiento del empoderamiento en los colaboradores.

- La rotación de puestos. Menciona que las personas pueden desempeñar varios puestos en la organización tanto de manera horizontal como vertical con la intención de propagar sus habilidades, conocimientos y capacidades.
- Los centros de evaluación. Proveen lineamientos sobre las fortalezas y debilidades de los colaboradores, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de acción adecuados y realistas.
- Ejercicios de simulación. Que incluyan estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones, entre otros; en el análisis de los estudios de casos se utiliza la práctica de otras organizaciones para que la persona relate y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considere más adecuada y la implemente.
- Mentoring. Enfoque de asesoría, capacitación y formación encaminada a crear una relación práctica para mejorar el desarrollo y progreso individual, tanto a nivel personal como profesional, se concentra en las destrezas que deben desarrollar los aprendices para que su desempeño alcance su máximo potencial.
- El coaching. Se considera como una responsabilidad del jefe inmediato, quien brinda colaboración de una manera muy similar a un asesor, pero la orientación principal es en el

desempeño, el coach tiene una mayor experiencia que el aprendiz y se encuentra en la posición indicada para ofrecer buenos consejos.

B. La carrera profesional para el trabajador

Dolan, valle, Jackson, y Schuler, R. (2007) afirman que el desarrollo de las personas está correspondida con la formación, el crecimiento de habilidades y actitudes necesarias para las distintas oportunidades que se llegan a generar en las organizaciones. La carrera profesional del colaborador en la empresa, se refiere al proceso de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona.

La visión de nuevos modelos organizativos basados en la flexibilidad, la descentralización e implementación de organizaciones orgánicas, han promovido la extinción de los modelos de carrera ligados a sistemas de organización jerárquico, centralizado y rígido.

La programación de la carrera es el proceso de manifestar los objetivos que se desean lograr en la vida laboral, por lo que establecer metas, seguir consejos y recomendaciones permite a las personas obtener el control total del desarrollo de su propia carrera profesional; por otro lado desde la perspectiva de la organización, es fundamental ofrecer a los colaboradores la oportunidad de seguir un recorrido profesional y gestionarlo adecuadamente para contrarrestar la rotación del personal, la insatisfacción laboral y el ausentismo.

A partir de la perspectiva organizativa se menciona que es necesario tener una gestión de los movimientos de las personas y también de la planificación de los mismos, las razones que argumentan a favor de la planificación son

- Mejor orientación de los recursos humanos y por tanto una mayor eficiencia.
- Medio de ajuste a los cambios, presupone que el colaborar debe hacer frente a los cambios en que se desarrolla, adaptándose o anticipándose.
- Conduce al progreso de comportamientos funcionales al mostrar las posibilidades de adelanto a las personas.

El avance del colaborador empoderado en la mayoría de los casos, depende de las relaciones y actitudes que éste mantenga con sus superiores, por ende casi todos los gerentes tienen asignado el compromiso de contribuir al desarrollo de los subordinados. El apoyo de la alta gerencia es fundamental para proveer el progreso, porque son ellos quienes crean las oportunidades, delegan responsabilidades y la toma de decisiones a los cargos inferiores, también son ellos quienes deben comenzar un clima en el que existan las posibilidades de establecer comunicaciones abiertas y frecuentes entre personas de diferentes niveles jerárquicos.

1.2 Desempeño laboral

1.2.1 Definición

Chiavenato (2011) expone que el desempeño laboral es el alcance de los resultados esperados sobre las atribuciones y tareas asignadas en el descriptor del puesto de trabajo, durante el período de tiempo determinado y establecido con la empresa, en donde el individuo manifiesta y desarrolla las competencias necesarias para el alcance de los resultados sobre las atribuciones y tareas asignadas en el descriptor de puesto de trabajo.

1.2.2 El desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo

Las actitudes son manifiestos de valores, favorables o desfavorables acerca de objetos, individuos o eventos, éstos reflejan cómo se siente el colaborador con respecto a alguna situación. Al momento que el trabajador menciona que le gusta su empleo, se expresa la actitud hacia el trabajo.

Para la administración el adecuado manejo de los recursos de una empresa y del talento humano en su funcionamiento es indispensable y fundamental, por lo que es imprescindible que el mismo posea la capacitación necesaria para el ejercicio de su cargo, de esta forma el personal pasa a ocupar un lugar privilegiado en la organización, convirtiéndose en un elemento estratégico clave del éxito, y ser esto la fuente de toda la ventaja competitiva. Con el fin de razonar a fondo las actitudes, se consideran pertenencias como elementos fundamentales.

En los componentes principales de actitudes los estudiosos opinan que las actitudes tienen tres elementos de conocimiento la cognición, afectivo y comportamiento.

Al momento en el que el colaborador afirma que el salario que percibe es bajo, es el dispositivo cognitivo de una actitud, es decir una descripción popular de cómo son los sucesos, crea el espacio de una actitud que conforma el componente afectivo. El afecto es el segmento entusiasta o sentimiento de una actitud, y se refleja en el enunciado. El componente del comportamiento de una actitud se refiere al propósito de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo; considerar que las actitudes tienen tres elementos, conocimiento, efecto y comportamiento es útil para entender su complejidad y la relación potencial que hay entre ellas y el comportamiento.

En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su elemento de conducta. Si, por ejemplo, los trabajadores creen que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempo y movimientos manejan para hacer que los empleados laboren más por el mismo salario o por menos, tienen sentido tratar de entender cómo se formaron dichas actitudes, cuál es su relación con el comportamiento en el puesto de trabajo real y cómo podría cambiarse.

Crear así las principales actitudes hacia el trabajo, cada persona tiene cualidades variadas, pero el comportamiento organizacional exige vigilancia para un número con límite de actitudes relacionadas con el trabajo, las cuales son valoraciones positivas y negativas que son ciertos aspectos que tienen los colaboradores en cuanto a su ambiente de trabajo. La mayoría de investigaciones en comportamiento organizacional se han dedicado a tres aspectos importantes la satisfacción laboral, el involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional. Otras actitudes, la ayuda que la organización que percibe y el involucramiento de los trabajadores.

1.2.3 Sujetos de la evolución del desempeño

Luna y Pardo (2007) explican que los sujetos de evaluación son las personas a las que se les evalúa conforme a su desempeño dentro de la empresa y que los que pueden hacer dicha evaluación son superior a un subordinado, evaluación de parte de los compañeros de trabajo, los subordinados o usuarios de un servicio e incluso se puede realizar una autoevaluación,

cualquier evaluación puede ser utilizada, sin embargo las mismas deben cumplir tres condiciones, que los evaluadores conozcan las funciones y objetivos sobre el puesto del evaluado, que la persona que está a cargo tenga posibilidades de observar el desarrollo del trabajo del evaluado y por último que el evaluador emita juicios fiables y válidos.

- Evolución por el superior inmediato, una de las ventajas de que los superiores realicen la evaluación es que tienen un conocimiento muy intenso sobre las tareas realizadas por el evaluado, pero una de las desventajas es que en ocasiones los mismos tienden a distorsionar la evolución ya que hacen comparaciones del puesto que están evaluado con el puesto que ellos desempeñan, se debe evitar que el evaluado afronte el proceso con recelo o represalias para evitar conflictos laborales.
- Evaluación por los compañeros, una de las ventajas que se da al momento que el evaluador y al que se evalúa comparten las mismas responsabilidades y tareas se da un mejor conocimiento sobre el punto de vista, lo cual resulta útil para modificar actitudes y generar cambios de conducta positivos en los empleados, pero su principal desventaja es que los evaluadores se pueden poner de acuerdo para puntuarse mutuamente con altas calificaciones, y perjudicar a algún compañero por motivos personales.
- Evolución de subordinados o usuarios del servicio, una principal ventaja es que ellos mismos conocen de forma directa el trabajo del evaluado, pero uno de sus principales inconvenientes es que los evaluadores solo tienen una perspectiva parcial y concreta del puesto a evaluar.
- Autoevaluación, no es tan utilizada pero algunas empresas hacen uso de ella la ventaja de la autoevaluación, es utilizada con fines motivadores, para que esta se pueda utilizar es necesario que los empleados desarrollen su capacidad para hacer la autoevaluación sin subjetivismo, pero su principal desventaja es que los empleados suelen darse puntuaciones muy altas.
- Evaluación externa (Assessment Centers), los assessment centers son centros especializados en determinar funciones de gestión de recursos humanos, se hace uso de ellos al interesarse en conocer otro punto de vista externo sobre el desempeño de los colaboradores, se selecciona a un grupo para someterle a una entrevista a profundidad bajo estudios psicológicos, estudios sobre antecedentes personales, participación en mesas redondas y ejercicios de simulación sobre el puesto a desempeñar, dentro de las cuales son

calificados por un grupo de especialistas, la desventaja de dicha evaluación es que tiende a ser muy costoso y se invierte mucho tiempo.

- Evaluación 360 grados, Chiavenato (2010) comenta que la evaluación 360 es la que permite la participación de todas las personas que mantiene una interacción con el evaluado, dentro de la misma participan el jefe, los colegas, los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores, todas las personas que tengan relación con el evaluado. Dicha evaluación es amplia en cuanto a la recolección de información sobre el candidato.
- Evaluación hacia arriba, tipo de evaluación que permite que el equipo evalúe como fue proporcionada la evaluación por parte del gerente, la misma permite que el grupo promueva las negociaciones e intercambios con el gerente, solicitar nuevos enfoques sobre liderazgo, motivación y comunicación para obtener una mejor eficacia dentro de las labores.

1.2.4 Empoderamiento y su relación con el desempeño

Al tomar en cuenta las investigaciones antepuestas, el empoderamiento se destaca como el conjunto de destrezas necesarias para fomentar responsabilidades, pertenencia y eficacia en el puesto de trabajo que cada colaborador desempeña, al orientar dichas destrezas al cumplimiento de las metas establecidas, se puede mejorar la producción y rentabilidad de la misma; tomar en cuenta que las empresas buscan posicionarse en el mercado como líderes en su actividad, se toma como necesidad que los empleados estén satisfechos dentro de la misma y sean partícipes en las decisiones que conllevan el área al que pertenecen, ya que como se indicaba anteriormente, los mismos son contratados porque son conocedores en su campo y que por lo mismo son contratados.

La evaluación del desempeño, orientada para conocer el rendimiento del colaborador de manera objetiva, se debe realizar con el fin de mejorar o reforzar las acciones de los mismos, éstas son precisas, innovadoras y proyectivas para incrementar la productividad o como su nombre lo indica la mejora del desempeño laboral. La innovación y el fomento de nuevas estructuras donde se rompa el paradigma de jerarquías de mando, promueve una ayuda para que todo se pueda manejar de manera equitativa tanto la responsabilidad, como la autoridad y

así crear un ambiente de trabajo donde los colaboradores puedan aportar y mejorar con eficacia su desempeño.

1.2.5 Capacitación del personal y el desempeño laboral

Chiavenato (2011) indica que la capacitación, es el proceso de formación donde las personas adquieren y desarrollan destrezas, competencias necesarias y las actitudes adecuadas para el desempeño de sus acciones de manera eficiente para la mejora del resultado laboral del colaborador. En el desempeño laboral, estas destrezas aplicadas para el desarrollo de las actividades del colaborador, crea un vínculo de motivación esencial en referencia al ámbito laboral; se considera que el principal determinante del desempeño laboral a parte de las capacitaciones y limitaciones del trabajador, es la motivación laboral, esto hace referencia a lo siguiente

A. Objetivos de la capacitación del personal

Estos factores que dan lugar a la satisfacción en base a la capacitación, sostienen que crean espacios para la satisfacción

- Hacer que el personal realice sus acciones de manera consciente, fomentar la importancia que representan sus funciones tanto para la organización como para el cliente.
- Brindar capacitaciones en cuanto a la formación como profesional en sus áreas de trabajo como en áreas de altos mandos.
- Mejorar la comunicación y motivación para la productividad y proyectar las deficiencias laborales con el fin de optimizar y adecuar un proceso más eficiente.

B. Metodología de la capacitación para el incremento del desempeño laboral

La capacitación busca que en todos los niveles de las organizaciones se desarrollen de manera eficiente y rápida los conocimientos, las actitudes y las destrezas requeridas por el puesto de trabajo. Para el cumplimiento de este propósito es necesario

- El diagnóstico de las necesidades de capacitación, que se entiende como la planeación y estructura de un programa estratégico; debe disminuir las deficiencias encontradas en los procesos establecidos basado en a quién, en qué, cómo, dónde, cuándo, cuánto y quién debe capacitar.

- La revisión y análisis de los resultados, la cuál debe ser en forma comparativa de los elementos trabajados sobre la situación anterior con la actual.
- La capacitación, debe estar hecha a las necesidades de la organización, éstas cambian y por consiguiente las empresas se deben adaptar a las nuevas exigencias del mercado, es indispensable hacer investigaciones periódicas sobre las deficiencias e indagar de que tipo son para establecer los programas convenientes y satisfacerlas adecuadamente.

1.2.6 Evaluación del desempeño

Chiavenato (2011) expone que el interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el puesto de trabajo, es decir, en el comportamiento de la persona que realiza las tareas del área de trabajo. Este es situacional y varía de una persona a otra, en que depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en el valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal, determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo-beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades personales y de su percepción del papel que desempeñará. Así el desempeño en el puesto está en función de todas las variables que más lo condicionan.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidad de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, entre otros. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad.

Además la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible en la actividad organizacional. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así

como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, entre otros. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos con las necesidades de la organización, y tomar de base lo siguiente:

A. Responsabilidad de la evaluación del desempeño

El gerente, en las organizaciones, tiene la responsabilidad de la evaluación de los colaboradores y toma en cuenta las indicaciones del área encargada del recurso humano, para realizar la calificación de los mismos según el área de estudio a reforzar o investigar.

La propia persona, en las organizaciones más democráticas, es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

El individuo y el gerente en la actualidad, dentro de las organizaciones adoptan un esquema avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, emerge la antigua administración por objetivos, pero ahora con una nueva presentación, sin los conocidos traumas que caracterizan su ejecución en las organizaciones, como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados.

B. Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios.

1.3 Contextualización de unidad de análisis

El colegio Cristiano Nueva Nación inicia sus labores el 15 enero de 1996 en la ciudad de Quetzaltenango, el nombre inicial se conformaba como Colegio Evangélico la Nueva Patria;

surgió como un nuevo proyecto educativo para brindarle educación a niños y jóvenes quetzaltecos; la misión es ser una institución educativa cristiana con vocación de servicio, generadora del aprendizaje, orientada hacia los valores morales para formar ciudadanos comprometidos con la patria.

En la población educativa se extiende el servicio para todos los municipios y departamentos vecinos, donde se proyecta calidad educativa y se mantiene un nivel alto entre las mismas, genera profesionales en educación con valores, de igual manera proyecta actividades recreativas en los llamados sistemas educativos aprender-hacer.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La noción del empoderamiento puede vincularse al proceso de poder y reconocimiento de toma de decisiones; al utilizar este concepto, se indica aquello que es propiedad de una persona, llevar a nivel empresarial. El empoderamiento es la circunstancia de actuar de manera precisa y accionar para un resultado eficiente; en Guatemala algunas empresas pierden el interés sobre delegar responsabilidades para una acción precisa, ya que centralizan la autoridad en los gerentes, jefes de área, supervisores, encargados, entre otros, y hace la eficiencia en el servicio mucho más lento y engorroso, al proyectar ineficiencia y falta de autoridad.

El grado de empoderamiento puede llegar a influir en el desempeño de los colaboradores y dar como resultado eficiente la mejora en las partes involucradas; al delegar autoridad se crea un factor importante para que la toma de decisiones sea precisa y certera en el área de trabajo. El desempeño laboral de los colaboradores es influenciado por los factores internos y externos que la empresa misma puede tener desde el desarrollo personal del colaborador, así como el prestigio que la empresa puede ofrecer y llegar a adquirir dentro del mercado laboral.

Por lo anterior indicado, es importante el apoyo del recurso humano, que para cualquier organización llega a ser el más importante, así crear un ambiente donde el desempeño laboral se vea reflejado con el empoderamiento y pueda beneficiar el desarrollo empresarial a través de estrategias, capacitaciones u otras herramientas necesarias para dar paso a la mejora continua.

Sin embargo, la necesidad de proyectar un trabajo eficiente obliga a recurrir a diferentes estrategias que pueden muchas veces no ser bien manejadas, buscar éstas de uso inmediato debido a la creciente competencia en el negocio educativo y las exigencias de padres de familia, eso requiere el aprovechamiento de la competencia que llega a convertirse en debilidad o amenaza. Por lo que se hace necesario el estudio de posibilidades en el Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango, se utilice la herramienta administrativa del empoderamiento basado en una mayor confianza entre el personal

administrativo, docente y operativo, dándole mayor autoridad, responsabilidad y poder para que sean ellos mismos los tomadores de decisiones en su área de trabajo.

Este estudio tiene como finalidad determinar el grado de empoderamiento de los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación, misma figura entre la región como una de las instituciones educativas con mayor calidad, y por el competitivo panorama se vuelve necesario fortalecer el empoderamiento de forma precisa y eficiente para mejorar el servicio y desarrollo laboral para la satisfacción de las partes involucradas en la empresa. De esta forma se cuestiona ¿Cuál es el nivel de empoderamiento en el desempeño laboral de los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

- Establecer el nivel de empoderamiento en el desempeño laboral en los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango.

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer la importancia del empoderamiento y la relación con el desempeño laboral para determinar los alcances que pueden tener una organización facultada.
- Determinar el conocimiento de los colaboradores de la herramienta de empoderamiento en su desempeño laboral.
- Identificar el nivel de empoderamiento a través de herramientas aplicadas en los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango para determinar qué tipo de administración organizacional existe.
- Determinar la relación del empoderamiento con el desempeño laboral en los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango
- Describir como los colaboradores perciben los lineamientos de la evaluación del desempeño según las metas establecidas por la organización.

2.2 Variables o elementos de estudio

Empoderamiento

- Desempeño laboral

2.3 Definición de Variables

2.3.1 Definición conceptual de las variables

Empoderamiento

Benavides (2006) indica que es el proceso de autorizar al colaborador para desempeñar sus ocupaciones delegadas y crear en él la autonomía suficiente para actuar sin necesidad de una supervisión estrecha en la organización para que las acciones dentro de la misma se realicen de forma eficiente y precisa.

- Desempeño laboral

Chiavenato (2011) expone que es el alcance de los resultados esperados sobre las atribuciones y tareas asignadas en el descriptor del puesto de trabajo, durante el período de tiempo determinado y establecido con la empresa.

2.3.2 Definición operacional de las variables

Las variables de estudio de la presente investigación se operacionalizaron mediante la aplicación de una escala de Likert para evaluar el empoderamiento en los colaboradores y el nivel en la toma de decisiones en el desempeño laboral.

2.4 Alcances y límites

Para determinar la influencia del empoderamiento en el desempeño laboral el estudio se realizó con los colaboradores en el segundo semestre del presente año, donde se obtuvo los resultados de los colaboradores del nivel primario, básico, diversificado, personal administrativo y operativo.

Entre las limitantes estuvo la dificultad de coordinar con los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación en su tiempo libre para la aplicación de la herramienta de investigación.

2

2.5 Aporte

A la ciudad de Quetzaltenango, para generar un cambio en los miembros responsables de la organización, e innovar estrategias para el incremento de conocimientos, proyectar seguridad y confiabilidad para la toma de decisiones, mantener una actitud favorable para las diferentes adversidades laborales.

A la Universidad Rafael Landívar y futuros profesionales, como fuente de consulta e información para investigaciones relacionadas al tema.

A la facultad de humanidades y psicólogos industriales, como plan innovador para el mejoramiento en el desempeño laboral.

Al colegio Cristiano Nueva Nación como objetivo para el empoderamiento de los colaboradores y mejora del desempeño laboral.

Las capacitaciones para mejorar el empoderamiento y el desempeño laboral surgen como propuesta, ya que éstas son necesarias para la actualización, evaluación e incremento de conocimientos para el personal de las organizaciones en general, así de esta manera los colaboradores reconocen el interés que se tiene sobre lo antes indicado, de esta manera se logra crear un vínculo necesario entre las partes involucradas.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Para la realización del presente estudio, la población fue conformada por treinta y cuatro colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango, que equivalen al 91% de la población, son 14 hombres y 20 mujeres que oscilan entre las edades de 24-65 años, de etnia en su mayoría ladina y minoría indígena, la mayoría son originarios de la ciudad de Quetzaltenango. La religión predominante es la cristiana evangélica. El nivel de estudios en su mayoría a nivel universitario.

3.2. Instrumentos

Morales (2011) define a la escala de Likert como el instrumento en el que a través de manifestaciones verbales en un conjunto de enunciados como condicionantes para el sujeto pueden medirse sus actitudes.

Las interrogantes fueron dirigidas al nivel administrativo, docentes y operativos para comprobar y analizar la información recibida por las partes involucradas; siete del nivel primario, quince del nivel medio, cinco operativos y siete del área administrativa un total 34 colaboradores, se solicitó la colaboración de los mismos para que respondieran el cuestionario de diez preguntas cerradas, de opción múltiple, cada una de las interrogantes se enfocaron en la variable de estudio del tema establecido.

La escala de Likert elaborado por no ser una prueba estandarizada tuvo que ser validado por catedráticos de la facultad de humanidades de la Universidad Rafael Landívar para el uso del mismo.

3.3 Procedimiento

- Presentación de tres proyectos de investigación preliminar a la catedrática encargada de revisión de la carrera de psicología para la aprobación del tema según importancia.
- Se aprobó el tema de mayor relevancia y aporte que éste genere.
- Introducción. Se realizó una introducción a manera de enfocar lo relevante del tema

- Planteamiento del problema. Se desordenó el tema explicó el problema para enfocar la importancia de la investigación.
- Fundamentación teórica. Se procedió a buscar información de antecedentes, marco teórico y metodología a seguir.
- Solicitud a la junta directiva del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango para la aprobación del estudio y/o trabajo de campo en el establecimiento educativo.
- Asignación de asesor del trabajo de investigación por la coordinación académica de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional. Trabajo de campo. Desarrollo de procesos, análisis, discusión de resultados, conclusiones, recomendaciones, propuestas y la redacción del informe final.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Achaerandio (2012) define que la investigación de tipo descriptivo es aquella que estudia, interpreta y refiere los fenómenos, la investigación descriptiva es amplísima pues abarca todo tipo de correlación científica, estructuras variables independientes. Abarca todo tipo de recogida científica de datos con el ordenamiento, tabulaciones, interpretación y evaluación de éstos. La descripción de lo que es, se entiende en un sentido mucho más complejo, que una simple descripción ingenua de datos que aparecen.

La investigación descriptiva examina sistemáticamente y analiza la conducta humana personal y social en condiciones naturales; Busca la resolución de algún problema, o se emplea para alcanzar una meta dentro de la misma, suele comenzar con el estudio, análisis de la situación presente y también para establecer lo que se necesita, se relaciona las características de las variables, sin establecer relación para alcanzar y para alertar sobre los medios o vías que se requieren para alcanzar esas metas y objetivos.

La metodología estadística que se utilizó para este estudio, fue la fiabilidad y significación de proporciones.

Achaerandio (2012) establece que para la comprobación de las variables, debido al tipo de investigación, se debe de establecer una estadística de la información obtenida, con el fin de evidenciar la asociación o no, entre las variables de estudio.

Se aplicó el método compuesto de proporciones, el cual analiza el porcentaje y situación de algún fenómeno específico y se aplicaron los siguientes pasos.

Significación y fiabilidad

- Adoptar el nivel de confianza al 5% (1.96)
- Encontrar el error típico de la proporción $\sigma p = \sqrt{\frac{p \cdot q}{N}}$
- Hallar el error muestral $E = 95\% (1.96) X \sigma p$
- Encontrar la razón crítica intervalo confidencial

$$I. C. = p + E$$

$$I. C. = p - E$$

- Comparar la razón crítica con su nivel de confianza $RC = \frac{p}{\sigma \chi}$

Si $RC > 1.96$ entonces es significativa

Si $RC < 1.96$ entonces no es significativa

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

El objetivo de la investigación es determinar el nivel de empoderamiento en el desempeño laboral de los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango.

Tabla No.1

La escala de Likert aplicado a docentes del nivel primario, docentes del nivel secundario, personal administrativo y personal operativo del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango.

Items	F	%	P	Q	σp	E	IC		Rc.	Rc>1.96	S	F	
							Ls	Li					
1	Casi nunca	13	42	0.42	0.58	0.09	0.18	0.60	0.24	4.67	4.67>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	6	19	0.19	0.81	0.07	0.14	0.33	0.05	2.71	2.71>1.96	Si	Si
	Algunas veces	7	23	0.23	0.77	0.08	0.16	0.39	0.07	2.88	2.88>1.96	Si	Si
	A menudo	2	6	0.06	0.94	0.04	0.08	0.14	-0.02	1.50	1.50<1.96	No	Si
	Casi siempre	3	10	0.10	0.90	0.05	0.10	0.20	0.00	2.00	2.00>1.96	Si	Si
2	Casi nunca	2	7	0.07	0.93	0.05	0.10	0.17	-0.03	1.40	1.40<1.96	No	Si
	Pocas Veces	8	26	0.26	0.74	0.08	0.16	0.42	0.10	3.25	3.25>1.96	Si	Si
	Algunas veces	4	13	0.13	0.87	0.06	0.12	0.25	0.01	2.17	2.17>1.96	Si	Si
	A menudo	6	19	0.19	0.81	0.07	0.14	0.33	0.05	2.71	2.71>1.96	Si	Si
	Casi siempre	11	35	0.35	0.65	0.09	0.18	0.53	0.17	3.89	3.89>1.96	Si	Si
3	Casi nunca	3	10	0.10	0.90	0.05	0.10	0.20	0.00	2.00	2.00>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	1	3	0.03	0.97	0.03	0.06	0.09	-0.03	1.00	1.00<1.96	No	No
	Algunas veces	1	3	0.03	0.97	0.03	0.06	0.09	-0.03	1.00	1.00<1.96	No	No
	A menudo	9	29	0.29	0.71	0.08	0.16	0.45	0.13	3.63	3.63>1.96	Si	Si
	Casi siempre	17	55	0.55	0.45	0.09	0.18	0.73	0.37	6.11	6.11>1.96	Si	Si
4	Casi nunca	5	17	0.17	0.83	0.07	0.14	0.31	0.03	2.43	2.43>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	6	19	0.19	0.81	0.07	0.14	0.33	0.05	2.71	2.71>1.96	Si	Si
	Algunas veces	8	26	0.26	0.74	0.08	0.16	0.42	0.10	3.25	3.25>1.96	Si	Si
	A menudo	6	19	0.19	0.81	0.07	0.14	0.33	0.05	2.71	2.71>1.96	Si	Si
	Casi siempre	6	19	0.19	0.81	0.07	0.14	0.33	0.05	2.71	2.71>1.96	Si	Si

5	Casi nunca	13	42	0.42	0.58	0.09	0.18	0.60	0.24	4.67	4.67>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	5	16	0.16	0.84	0.07	0.14	0.30	0.02	2.29	2.29>1.96	Si	Si
	Algunas veces	3	10	0.10	0.90	0.05	0.10	0.20	0.00	2.00	2.00>1.96	Si	Si
	A menudo	5	16	0.16	0.84	0.07	0.14	0.30	0.02	2.29	2.29>1.96	Si	Si
	Casi siempre	5	16	0.16	0.84	0.07	0.14	0.30	0.02	2.29	2.29>1.96	Si	Si
6	Casi nunca	12	39	0.39	0.61	0.09	0.18	0.57	0.21	4.33	4.33>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	8	26	0.26	0.74	0.08	0.16	0.42	0.10	3.25	3.25>1.96	Si	Si
	Algunas veces	7	22	0.22	0.78	0.07	0.14	0.36	0.08	3.14	3.14>1.96	Si	Si
	A menudo	4	13	0.13	0.87	0.06	0.12	0.25	0.01	2.17	2.17>1.96	Si	Si
	Casi siempre	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00<1.96	No	No
7	Casi nunca	8	26	0.26	0.74	0.08	0.16	0.42	0.10	3.25	3.25>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	5	16	0.16	0.84	0.07	0.14	0.30	0.02	2.29	2.29>1.96	Si	Si
	Algunas veces	12	39	0.39	0.61	0.09	0.18	0.57	0.21	4.33	4.33>1.96	Si	Si
	A menudo	2	6	0.06	0.94	0.04	0.08	0.14	-0.02	1.50	1.50<1.96	No	Si
	Casi siempre	4	13	0.13	0.87	0.06	0.12	0.25	0.01	2.17	2.17>1.96	Si	Si
8	Casi nunca	6	20	0.20	0.80	0.07	0.14	0.34	0.06	2.86	2.86>1.96	No	Si
	Pocas Veces	5	16	0.16	0.84	0.06	0.12	0.28	0.04	2.67	2.67>1.96	Si	Si
	Algunas veces	5	16	0.16	0.84	0.07	0.14	0.30	0.02	2.29	2.29>1.96	Si	Si
	A menudo	10	32	0.32	0.68	0.08	0.16	0.48	0.16	4.00	4.00>1.96	Si	Si
	Casi siempre	5	16	0.16	0.84	0.07	0.14	0.30	0.02	2.29	2.29>1.96	Si	Si
9	Casi nunca	3	10	0.10	0.90	0.05	0.10	0.20	0.00	2.00	2.00>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	2	6	0.06	0.94	0.04	0.08	0.14	-0.02	1.50	1.50<1.96	No	Si
	Algunas veces	4	13	0.13	0.87	0.06	0.12	0.25	0.01	2.17	2.17>1.96	Si	Si
	A menudo	14	45	0.45	0.55	0.09	0.18	0.63	0.27	5.00	5.00>1.96	Si	Si
	Casi siempre	8	26	0.26	0.74	0.08	0.16	0.42	0.10	3.25	3.25>1.96	Si	Si
10	Casi nunca	3	10	0.10	0.90	0.05	0.10	0.20	0.00	2.00	2.00>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	1	3	0.03	0.97	0.03	0.06	0.09	-0.03	1.00	1.00<1.96	No	Si
	Algunas veces	6	19	0.19	0.81	0.07	0.14	0.33	0.05	2.71	2.71>1.96	Si	Si
	A menudo	9	29	0.29	0.71	0.08	0.16	0.45	0.13	3.63	3.63>1.96	Si	Si
	Casi siempre	12	39	0.39	0.61	0.09	0.18	0.57	0.21	4.33	4.33>1.96	Si	Si
11	Casi nunca	3	10	0.10	0.90	0.05	0.10	0.20	0.00	2.00	2.00>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	1	3	0.03	0.97	0.03	0.06	0.09	-0.03	1.00	1.00<1.96	No	Si
	Algunas veces	6	19	0.19	0.81	0.07	0.14	0.33	0.05	2.71	2.71>1.96	Si	Si
	A menudo	9	29	0.29	0.71	0.08	0.16	0.45	0.13	3.63	3.63>1.96	Si	Si
	Casi siempre	12	39	0.39	0.61	0.09	0.18	0.57	0.21	4.33	4.33>1.96	Si	Si

12	Casi nunca	13	42	0.42	0.58	0.09	0.18	0.60	0.24	4.67	4.67>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	2	7	0.07	0.93	0.05	0.10	0.17	-0.03	1.40	1.40<1.96	No	Si
	Algunas veces	6	19	0.19	0.81	0.07	0.14	0.33	0.05	2.71	2.71>1.96	Si	Si
	A menudo	5	16	0.16	0.84	0.07	0.14	0.30	0.02	2.29	2.29>1.96	Si	Si
	Casi siempre	5	16	0.16	0.84	0.07	0.14	0.30	0.02	2.29	2.29>1.96	Si	Si
13	Casi nunca	6	19	0.19	0.81	0.07	0.14	0.33	0.05	2.71	2.71>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	4	13	0.13	0.87	0.06	0.12	0.25	0.01	2.17	2.17>1.96	Si	Si
	Algunas veces	9	30	0.30	0.70	0.08	0.16	0.46	0.14	3.75	3.75>1.96	Si	Si
	A menudo	6	19	0.19	0.81	0.07	0.14	0.33	0.05	2.71	2.71>1.96	Si	Si
	Casi siempre	6	19	0.19	0.81	0.07	0.14	0.33	0.05	2.71	2.71>1.96	Si	Si
14	Casi nunca	3	10	0.10	0.90	0.05	0.10	0.20	0.00	2.00	2.00>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	5	16	0.16	0.84	0.07	0.14	0.30	0.02	2.29	2.29>1.96	Si	Si
	Algunas veces	8	26	0.26	0.74	0.08	0.16	0.42	0.10	3.25	3.25>1.96	Si	Si
	A menudo	6	19	0.19	0.81	0.07	0.14	0.33	0.05	2.71	2.71>1.96	Si	Si
	Casi siempre	9	29	0.29	0.71	0.08	0.16	0.45	0.13	3.63	3.63>1.96	Si	Si
15	Casi nunca	8	26	0.26	0.74	0.08	0.16	0.42	0.10	3.25	3.25>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	3	10	0.10	0.90	0.05	0.10	0.20	0.00	2.00	2.00>1.96	Si	Si
	Algunas veces	6	19	0.19	0.81	0.07	0.14	0.33	0.05	2.71	2.71>1.96	Si	Si
	A menudo	5	16	0.16	0.84	0.07	0.14	0.30	0.02	2.29	2.29>1.96	Si	Si
	Casi siempre	9	29	0.29	0.71	0.08	0.16	0.45	0.13	3.63	3.63>1.96	Si	Si
16	Casi nunca	4	13	0.13	0.87	0.06	0.12	0.25	0.01	2.17	2.17>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	1	3	0.03	0.97	0.03	0.06	0.09	-0.03	1.00	1.00<1.96	No	Si
	Algunas veces	6	20	0.20	0.80	0.07	0.14	0.34	0.06	2.86	2.86>1.96	Si	Si
	A menudo	9	29	0.29	0.71	0.08	0.16	0.45	0.13	3.63	3.63>1.96	Si	Si
	Casi siempre	11	35	0.35	0.65	0.09	0.18	0.53	0.17	3.89	3.89>1.96	Si	Si
17	Casi nunca	18	58	0.58	0.42	0.09	0.18	0.76	0.40	6.44	6.44>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	2	6	0.06	0.94	0.04	0.08	0.14	-0.02	1.50	1.50<1.96	No	Si
	Algunas veces	7	23	0.23	0.77	0.08	0.16	0.39	0.07	2.88	2.88>1.96	Si	Si
	A menudo	4	13	0.13	0.87	0.06	0.12	0.25	0.01	2.17	2.17>1.96	Si	Si
	Casi siempre	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0<1.96	No	No
18	Casi nunca	16	52	0.52	0.48	0.09	0.18	0.70	0.34	5.78	5.78>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	8	26	0.26	0.74	0.08	0.16	0.42	0.10	3.25	3.25>1.96	Si	Si
	Algunas veces	5	16	0.16	0.84	0.07	0.14	0.30	0.02	2.29	2.29>1.96	Si	Si
	A menudo	0	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0<1.96	No	No
	Casi siempre	2	6	0.06	0.94	0.04	0.08	0.14	-0.02	1.50	1.50<1.96	Si	Si

19	Casi nunca	7	23	0.23	0.77	0.08	0.16	0.39	0.07	2.88	2.88>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	6	19	0.19	0.81	0.07	0.14	0.33	0.05	2.71	2.71>1.96	Si	Si
	Algunas veces	5	16	0.16	0.84	0.07	0.14	0.30	0.02	2.29	2.29>1.96	Si	Si
	A menudo	8	26	0.26	0.74	0.08	0.16	0.42	0.10	3.25	3.25>1.96	Si	Si
	Casi siempre	5	16	0.16	0.84	0.07	0.14	0.30	0.02	2.29	2.29>1.96	Si	Si
20	Casi nunca	8	26	0.26	0.74	0.08	0.16	0.42	0.10	3.25	3.25>1.96	Si	Si
	Pocas Veces	2	6	0.06	0.94	0.04	0.08	0.14	-0.02	1.50	1.50<1.96	No	Si
	Algunas veces	8	26	0.26	0.74	0.08	0.16	0.42	0.10	3.25	3.25>1.96	Si	Si
	A menudo	9	29	0.29	0.71	0.08	0.16	0.45	0.13	3.63	3.63>1.96	Si	Si
	Casi siempre	4	13	0.13	0.87	0.06	0.12	0.25	0.01	2.17	2.17>1.96	Si	Si

Fuente: Trabajo de campo

Los resultados presentados anteriormente proyectan que los colaboradores cumplen con los objetivos establecidos por la empresa, pero reconocen que la misma no les brinda opción de solución de problemas de forma eficiente y así mejorar y agilizar procesos como también brindar un servicio de excelencia; en la información además se puede interpretar que existe centralización en cuanto a las autorizaciones de proyectos y solución de factores que pueden intervenir de forma negativa en el área de trabajo.

V. DISCUSIÓN

Con el fin de conocer el nivel de empoderamiento en el desempeño laboral, esta investigación se realizó con colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango, para determinar los resultados se realizó una de escala de Likert sobre las diferentes variables aplicada a los colaboradores.

El 84% de los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación exteriorizan que no tienen confianza para tomar decisiones en su puesto y/o áreas de trabajo, ya que la misma no les brinda el apoyo y la seguridad suficiente para ser responsables, tomar decisiones y ser capaces en sus actividades en base al conocimiento y experiencia que posee el papel del docente. Al potenciar la confianza en los mismos en cuanto a la toma de decisiones concuerda con la teoría de Newstrom (2011) donde expone que el liderazgo que toda persona empoderada necesita, se alcanza al lograr identificar, desarrollar, canalizar y enriquecer el potencial que ya está dentro de sí mismo y lo sostiene tanto en épocas buenas como malas.

Fincowsky (2009) indica que uno de los pasos que consisten en identificar las mejores ideas y práctica para el desarrollo de sus colaboradores es el cambio radical en la visión de la organización ya que si este no se concreta el empoderamiento se aminora y sus posibilidades de éxitos son derogadas, y es conveniente adaptarlas e implementarlas con meta de encontrar un mejor nivel de desempeño, esto se relaciona con el 54% de los colaboradores que indican que pueden expresar libremente sus creencias, opiniones y expectativas, con una mínima diferencia del 46% de la población que no logra realizar estas expresiones dentro de la institución lo que marca una división de opiniones dentro de la mismas.

Como resultado se encontró que el 68% de los sujetos de estudio, no se sienten seguros al momento de tomar decisiones en su área de trabajo, el 32% de los que se sienten seguros al tomar decisiones porque explican que es referente a su puesto de trabajo, al área al que pertenecen o por antigüedad en la institución educativa, esto se relaciona con la teoría de la Oficina de derechos humanos del arzobispado de Guatemala (2006) donde se explica que el individuo sabe que vale

mucho y que como ser es capaz de pensar, sentir, opinar, disponer y actuar; es el poder dentro de sí mismo, es decir su autoestima.

El 87% de los sujetos indican que la institución no fomenta condiciones de participación, de poder y liderazgo, argumentan que para poder realizar una participación guiada a lo educativo las decisiones se centralizan en la dirección general y dirección financiera, lo anterior expuesto va encaminado al mejoramiento con base a la teoría de Chiavenato (2009) donde indica que uno de los aspectos más significativos en el manejo de personas empoderadas, es procurar el progreso continuo tanto de las organización como de ellos mismos. Los métodos de capacitación y mejora deben abarcar cuestiones complejas, como la preparación de líderes, la introducción de capacitaciones, la educación corporativa continua, la adquisición de nuevos talentos y dentro de las más importantes está la administración del conocimiento.

Robbins y Judge (2013) mencionan que las personas con alto nivel de habilidad mental son capaces de procesar la información con mayor fluidez, solventan problemas con mayor precisión y aprenden de forma más ágil, por lo que se espera que el índice de errores de decisión, sean menos frecuente, reconocer que un líder o colaborador empoderado debe ser capaz de tomar decisiones atinadas en situaciones difíciles y críticas sin perder la visión de la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa, en relación al trabajo de investigación el 68% de los sujetos indicaron que al tomar decisiones en su trabajo ven cambios positivos, resaltan que esas decisiones tomadas no son frecuentes, por otra parte el 32% no ven cambios positivos en las mismas.

En los resultados se encontró que el 52% de los sujetos no reciben el apoyo en la toma de decisiones que le corresponden ante cualquier decisión, comentan además que muchas de las decisiones tomadas en su oportunidad son cuestionadas mas no respaldadas, por otra parte el 48% que si recibe el apoyo en la toma de decisiones es justificada por la antigüedad o el puesto a desempeñar dentro de la organización.

Los resultados de la investigación demostraron que el 68% de los sujetos de estudio aparentemente mantienen una relación entre compañeros independientemente del cargo que

desempeñan, basándose en la confianza y el respeto, resaltan que esto se logra entre los niveles jerárquicos de la misma línea, ya que se comparten las opiniones sobre actividades y apoyo a las mismas al estas están programadas y distribuidas al personal dentro de la malla curricular, los resultados de la investigación relacionados con la teoría de Chiavenato (2011) indica que las actitudes son manifiestos de valores, favorables o desfavorables acerca de objetos, individuos o eventos, estos reflejan cómo se siente el colaborador con respecto a alguna situación. Al momento que el trabajador menciona que le gusta su empleo, se expresa la actitud hacia el trabajo.

De lo anterior Chiavenato (2011) expone que el desempeño laboral es el alcance de los resultados esperados sobre las atribuciones y tareas asignadas en el descriptor del puesto de trabajo, durante el período de tiempo determinado y establecido con la empresa, en donde el individuo manifiesta y desarrolla las competencias necesarias para el alcance de los resultados sobre las atribuciones y tareas asignadas en el descriptor de puesto de trabajo.

El 62 % de los colaboradores comentaron que la institución no promueve el trabajo en equipo y el compañerismo, ya que por su parte los mismos por iniciativa dan opciones, promueven y se incentivan de forma interna para que al dar el visto bueno las autoridades, los mismos tengan contemplada y distribuidas las tareas; estos resultados de investigación conlleva a mejorar el trabajo en equipo lo que resalta la teoría de Chiavenato (2011) donde indica que la propia persona en las organizaciones democráticas, es responsable de su desempeño y de su propia evaluación.

El 87% de los sujetos en la investigación indican que no reciben información de manera frecuente de cómo se desempeñan en su área de trabajo, relacionado con la investigación Chiavenato (2011) expone que el interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el puesto de trabajo, es decir, en el comportamiento de la persona que realiza las tareas del área de trabajo.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o

juzgar el valor, excelencia y cualidad de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, entre otros.

Chiavenato (2011) señala que la capacitación, es el proceso de formación donde las personas adquieren y desarrollan destrezas, competencias necesarias y las actitudes adecuadas para el desempeño de sus acciones de manera eficiente para la mejora del resultado laboral del colaborador, esto concuerda dentro de la investigación para la acción a tomar ya que el 94% de los colaboradores indican que la institución no promueve la formación y capacitación del personal, comentan que no se recibe información actualizada, recomendada o nuevas técnicas para la enseñanza significativa durante el ciclo escolar, resaltan que utilizan mismas metodologías y tecnología para la educación dentro de la institución. El desempeño laboral se puede ver reflejado por aspectos internos y externos en los colaboradores en el ámbito profesional y personal, los resultados obtenidos en la investigación basándose en significancia y fiabilidad comprueba que el nivel de empoderamiento de los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación es baja.

Los resultados demuestran que el desempeño laboral de los colaboradores está dirigida por iniciativa personal y pertenencia a la institución, que tienen la confianza en sí mismos para el desarrollo de actividades y/o acciones específicas a su área de trabajo. Por otro lado, no se sienten empoderados o dueños en su puesto de trabajo debido a que no cuentan con información relevante de actividades durante el período escolar y la toma de decisiones específicas en la misma.

VI. CONCLUSIONES

Se comprobó que el nivel de empoderamiento en los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación está limitado para desarrollar iniciativas propias y tomar decisiones acertadas en su área de trabajo, ya que las autorizaciones y el desarrollo de las actividades en la institución educativa, están centralizadas en la dirección general y financiera, para que las mismas se puedan realizar.

El desempeño laboral de un colaborador empoderado viene a superar las expectativas del usuario, ya que es el responsable en su área de trabajo así como de la organización en general, por lo que necesita establecer la importancia del empoderamiento en el desempeño laboral para llegar a los objetivos ideados para el alcance de las metas.

Los resultados de la investigación demuestran que los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad Quetzaltenango, tienen un concepto erróneo sobre la autoridad que adquiere el docente dentro de los procesos establecidos, por lo que se determina el desconocimiento del empoderamiento como herramienta para la eficiencia en la toma de decisiones y actividades relevantes en la organización para la mejora continua.

El nivel de empoderamiento en los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango identificado a través de la escala de Likert es baja, por lo que se determina que la administración de la misma es centralizada.

Los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango tienen claras las metas establecidas en las planificaciones y el desempeño que como docente se solicita, por lo que se determina que el desempeño laboral no tiene relación con el empoderamiento, ya que estas se encaminan bajo objetivos individuales.

La organización al final del ciclo escolar realiza una evaluación dirigida únicamente a los estudiantes para que califique de forma general al docente, la misma no cuenta con evaluaciones de desempeño bajo metas establecidas y crea descontento por los colaboradores ya que existe desfase de información y por consiguiente de la propia valoración.

VII. RECOMENDACIONES

El colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango debe establecer un proceso de empoderamiento para sus colaboradores, ya que con la formación de personal independiente, el desarrollo de la capacidad de toma de decisiones eficaces y la información pertinente, los colaboradores de la institución podrán tener el control de los factores que afectan su desempeño.

Presentar formalmente el descriptor y perfil de puesto de cada colaborador, para que los mismos tengan definido principalmente las tareas, objetivos, responsabilidades, funciones y atribuciones que se esperan en el puesto de trabajo y en base a este crear la evaluación del desempeño, ya que la institución no cuenta con lo anterior, para el control del rendimiento y lo que pueda afectar.

Se recomienda a los Jefes del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango buscar estrategias para incrementar el nivel de empoderamiento en los colaboradores y que los mismos afiancen la relación laboral, así como la identificación hacia la organización, así agilizar los procesos y brindar un servicio de excelencia.

Crear sistema de mandos por departamento en la organización, para que el encargado de la misma pueda delegar autoridad en áreas inmediatas, crear así la descentralización de la misma.

Fomentar la integración del colaborador en la toma de decisiones de la organización, para que encaminados objetivos y planificaciones de las partes involucradas sean generalizados y así crear un vínculo de pertenencia.

Implementar la evaluación del desempeño en los colaboradores de forma periódica, aplicar evaluaciones donde involucre al jefe inmediato (90°), compañeros de trabajo (180°) y alumnos y padres de familia (360°) para contrarrestar debilidades en las diversas áreas de trabajo para la mejora continua.

VIII. REFERENCIAS

- Achaerandio, L. (2012). *Iniciación a la práctica de la INVESTIGACION*. Guatemala: Instituto de investigaciones jurídicas Universidad Rafael Landívar.
- Amodt, M. (2010). *Psicología Industrial/organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Arevalo, P. (2007). *Mejora del desempeño laboral en el puesto de mecánico de una empresa industrial a través del desarrollo de las competencias*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Benavides, R. (2006). *Administración*. México: Mcgraw-hill Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Castro, E. (16 de junio de 2013). *Maxwell pide nueva actitud*. Prensa Libre.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mcgraw-hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Mcgraw-hill.
- Dolan, S. Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. España: Mcgraw-hill.
- Dumoiz, C. (24 de noviembre de 2013). *Dueñez empresarial. Siglo 21*.
- Fincowsky, E. (2009). *Organización de empresas*. México: Mcgraw-hill.
- García, F. (2005). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. México: Limusa.
- Méndez, A. (10 de mayo de 2013). *Actitudes y desempeño laboral*. Obtenido de <https://youtu.be/qeGWJ7iv7gM>
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Morales, P. (2011). *Guía para construir cuestionarios y escalas de actitudes*. Guatemala: URL.
- Morantes, C. (2010). *Creatividad en el empoderamiento*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/la-creatividad-en-el-empowerment> Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mcgraw-hill.
- 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 inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Mcgraw-hill.

- Oficina de derechos humanos del arzobispado de Guatemala. (2006). *Construyamos la cultura y el desarrollo local desde nuestra comunidad*. Guatemala. Oficina de derechos humanos del arzobispado de Guatemala
- Pardo, M. y Luna, M. (2007). *Recursos humanos para turismo*. Madrid: Pearson educación.
- Pedraza, A. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo. *Revista de ciencias sociales*.
- Recinos, L. (2012). Formulación de estrategias de empoderamiento hacia el personal para identificar con la Asociación de Desarrollo y Capacitación Integral -ADECI- Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Vecino, E. (2014). *Reconocimiento del talento en el equipo de trabajo mediante el equipo de trabajo*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/reconocimiento-del-talento-en-el-equipo-detrabajo-mediante-el-empoderamiento>
- Zapata, J. (17 de mayo de 2013). Mejorar el servicio civil de Guatemala. *El periódico*.

ANEXOS

Anexo 1

Propuesta

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA AUMENTAR EL EMPODERAMIENTO EN LOS COLABORADORES DEL COLEGIO CRISTIANO NUEVA NACION DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO.

Introducción

En la actualidad las empresas solicitan colaboradores que se identifiquen y tengan sentido de pertenencia tengan capacidad y liderazgo que tengan la confianza para tomar decisiones acertadas en sus puestos de trabajo; al reunir las características antes mencionadas el mismo proyecta un indicador que está empoderado y se siente dueño de las atribuciones asignadas, agilizar así procesos y la mejora de los mismos para el desarrollo empresarial.

El empoderamiento crea beneficios significativos en todos los niveles, un ambiente de trabajo más autosuficiente, incrementa la confianza en los colaboradores, busca formar autoridad, responsabilidad y liderazgo, por lo que al implementarlo genera beneficios para las partes involucradas, así como el desarrollo empresarial.

Justificación

El empoderamiento en los colaboradores hace énfasis a la descripción de la mentalidad, responsabilidad, capacidad y autonomía en el área de trabajo en el que el mismo se desarrolla, por lo que se vuelve efectivo y beneficioso que en las empresas se fomente la confiabilidad de los mismos, así promover un ambiente de trabajo en equipo.

Objetivos

Objetivo General

Fomentar e incrementar el poder como potencial en los colaboradores, lograr la influencia en el trabajo en equipo y la mejora continua en el Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango.

Objetivos Específicos

- Describir el proceso para capacitar a los colaboradores.
- Identificar límites y recursos para el empoderamiento.
- Presentar los tipos de liderazgos para el empoderamiento efectivo.

Descripción del proyecto

Realizar talleres o programas de capacitación ello nace de la necesidad de ayudar a incrementar el nivel de empoderamiento en los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango, y tener así un mejor desempeño laboral al agilizar procesos establecidos en sus puestos de trabajo para la mejora continua.

La Dirección del establecimiento será la encargada de la ejecución de los talleres de capacitación o proponer al capacitador competente para los temas propuestos, queda a criterio de la misma el período de tiempo entre cada tema a impartir según el plan operativo anual (POA), además tomar en cuenta opiniones de capacitación entre los colaboradores, empezar de esa manera el manejo del empoderamiento entre los mismos.

Para el aumento del empoderamiento encaminado al desempeño laboral, se desarrollaran capacitaciones programadas de forma estratégica durante y después del ciclo escolar, los temas sugeridos para el objetivo de la misma, servirán como base para que la organización busque al especialista idóneo y contribuya con la finalidad. .

Cronograma

Taller/Capacitación	Duración	Responsable	Dirigido	Lugar	Materiales
¿Qué es empoderamiento?	2 horas	Capacitador	Todo el personal	Salón de audiovisuales	<ul style="list-style-type: none"> • Cañonera y Computadora • Marcadores y pliegos de papel • Material informativo • Refacción • Capacitador
Trabajo en equipo y su relación con el empoderamiento.	2 horas	Capacitador	Todo el personal	Salón de audiovisuales	<ul style="list-style-type: none"> • Cañonera y Computadora • Marcadores y pliegos de papel • Material informativo • Refacción • Capacitador
Autoconfianza	2 horas	Capacitador	Todo el personal	Salón de audiovisuales	<ul style="list-style-type: none"> • Cañonera y Computadora • Marcadores y pliegos de papel • Material informativo • Refacción • Capacitador
Asertividad	2 horas	Capacitador	Todo el personal	Salón de audiovisuales	<ul style="list-style-type: none"> • Cañonera y Computadora • Marcadores y pliegos de papel • Material informativo • Refacción • Capacitador

Autosuficiencia y autonomía	2 horas	Capacitador	Todo el personal	Salón de audiovisuales	<ul style="list-style-type: none"> • Cañonera y Computadora • Marcadores y pliegos de papel • Material informativo • Refacción • Capacitador
Liderazgo	2 horas	Capacitador	Todo el personal	Salón de audiovisuales	<ul style="list-style-type: none"> • Cañonera y Computadora • Marcadores y pliegos de papel • Material informativo • Refacción • Capacitador
Conciencia y responsabilidad	2 horas	Capacitador	Todo el personal	Salón de audiovisuales	<ul style="list-style-type: none"> • Cañonera y Computadora • Marcadores y pliegos de papel • Material informativo • Refacción • Capacitador

Recursos

Humanos

Participación de todos los colaboradores del Colegio Cristiano Nueva Nación de la ciudad de Quetzaltenango.

Evaluación

La evaluación del programa de capacitaciones y talleres para aumentar el nivel de empoderamiento se realiza a través de boletas de cuestionamiento según los temas impartidos, con el fin de conocer que se alcanzaron los objetivos deseados. También se puede realizar una evaluación a través de una lista de control de forma periódica para conocer que los temas se apliquen.

ANEXO II

Instrumento

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR
CAMPUS QUETZALTENANGO
LICENCIATURA EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL



BOLETA EMPODERAMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL

Como parte de la investigación “Empoderamiento y desempeño laboral”, esta boleta tiene como objetivo determinar el nivel de empoderamiento y su influencia con el desempeño laboral en las áreas de la institución, es parte de un proceso de investigación de estudio de tesis, por lo tanto la

Género: F___ M___ Nivel Jerárquico: Dirección: <input type="checkbox"/> Asist. Admón.: <input type="checkbox"/> Docente: <input type="checkbox"/> Operativo: <input type="checkbox"/>
Área de trabajo: Dirección Técnica: <input type="checkbox"/> Dirección Administrativa: <input type="checkbox"/> Pre-Primaria/Primaria: <input type="checkbox"/>
Secundaria/Diversificado: <input type="checkbox"/> Administración: <input type="checkbox"/> Operativo: <input type="checkbox"/>

información obtenida será única y exclusivamente para fines de estudio.

Instrucciones: Cada pregunta tiene cinco posibles respuestas, según la siguiente clasificación:

1. Casi nunca
2. Pocas veces
3. Algunas veces
4. A menudo
5. Casi siempre

Responda MARCANDO CON UNA X en la casilla correspondiente la afirmación que considere que representa su percepción en su trabajo.

		1	2	3	4	5
1	En mi área de trabajo tomo decisiones, aun teniendo a mi superior cerca.					
2	Puedo fácilmente expresar mis creencias, opiniones y expectativas.					
3	Puedo hacer diferentes cosas para superar los obstáculos y lograr las metas relacionadas con mi trabajo.					
4	Se valora mi experiencia dentro de todas las actividades laborales que se manejan en la institución.					
5	Cuando tomo decisiones en mi área de trabajo me siento inseguro.					
6	La institución fomenta las condiciones de participación, de poder y liderazgo.					
7	Mi trabajo es valorado y reconocido.					
8	Recibo el apoyo en la toma de decisiones que me corresponden ante cualquier situación.					
9	La responsabilidad en mi área de trabajo me lleva a ser líder.					
10	Al tomar decisiones en mi trabajo, veo cambios positivos.					
11	La relación entre los compañeros, independientemente de mi cargo, se basan en la confianza y el respeto.					
12	Los conflictos laborales se resuelven mediante mecanismos formales.					
13	La institución promueve el trabajo en equipo y el compañerismo.					
14	Me siento satisfecho trabajando en esta empresa.					
15	Las actividades que se desempeñan contribuyen a mi crecimiento profesional.					

16	Mis capacidades laborales siempre son aprovechadas para el crecimiento de la institución.					
17	Recibo información de manera frecuente de cómo desempeño mi trabajo.					
18	Se promueve la formación y capacitación del personal en la institución.					
19	La comunicación interna dentro de mi área de trabajo funciona correctamente.					
20	Se promueven condiciones de igualdad entre el personal dentro de la institución.					

ANEXO III

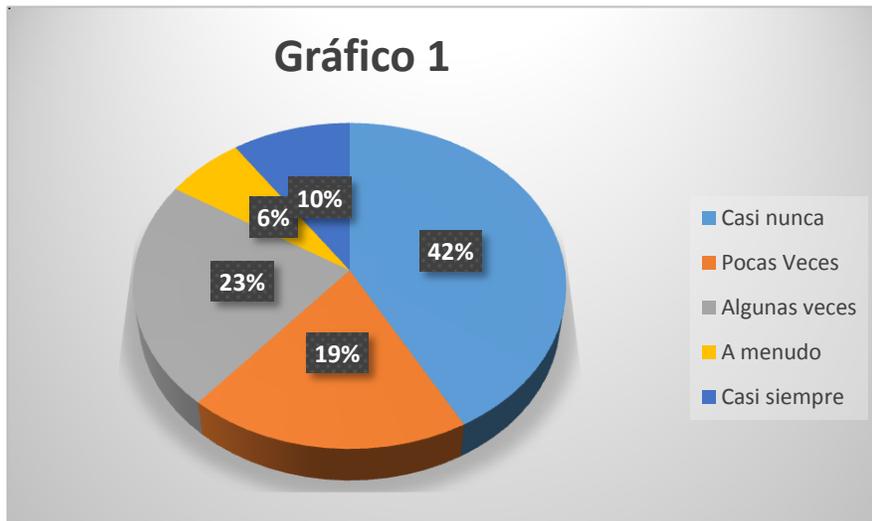
Gráficas

A continuación se presentan las gráficas más relevantes en la investigación, que corresponden a las variables y objetivos establecidos.

1. En mi área de trabajo tomo decisiones, aun teniendo a mi superior cerca.

Items	f	%
Casi nunca	13	42
Pocas Veces	6	19
Algunas veces	7	23
A menudo	2	6
Casi siempre	3	10

Fuente: Investigación de campo

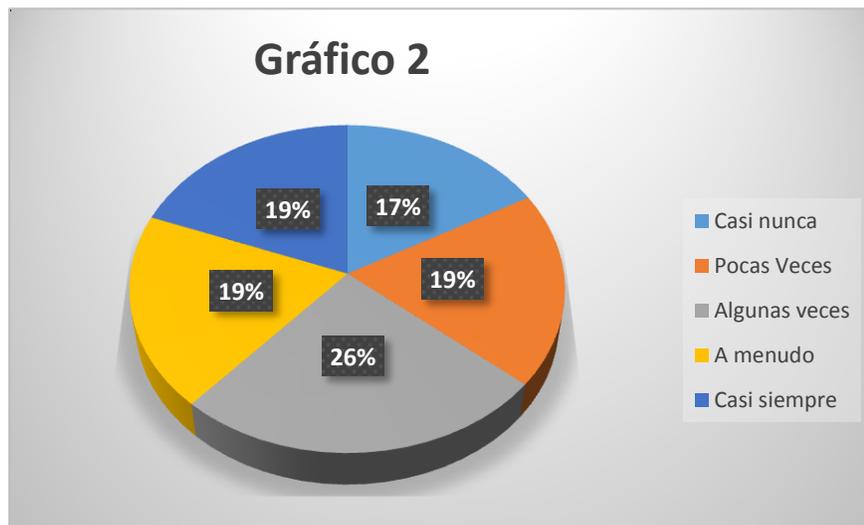


Fuente: Cuadro No. 1

2. Se valora mi experiencia dentro de todas las actividades laborales que se manejan en la institución.

Items	f	%
Casi nunca	5	17
Pocas Veces	6	19
Algunas veces	8	26
A menudo	6	19
Casi siempre	6	19

Fuente: Investigación de campo

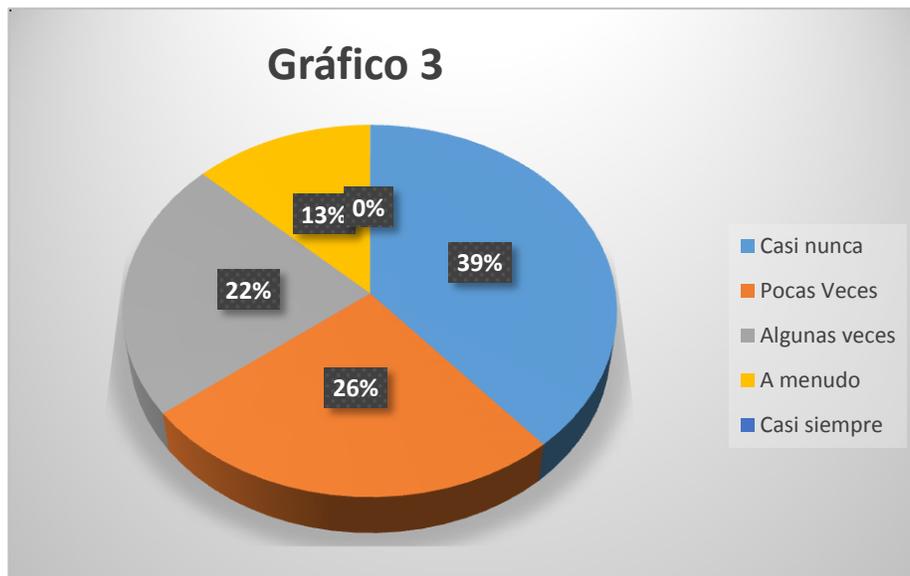


Fuente: Cuadro No. 2

3. La institución fomenta las condiciones de participación, de poder y liderazgo.

Items	f	%
Casi nunca	12	39
Pocas Veces	8	26
Algunas veces	7	22
A menudo	4	13
Casi siempre	0	0

Fuente: Investigación de campo

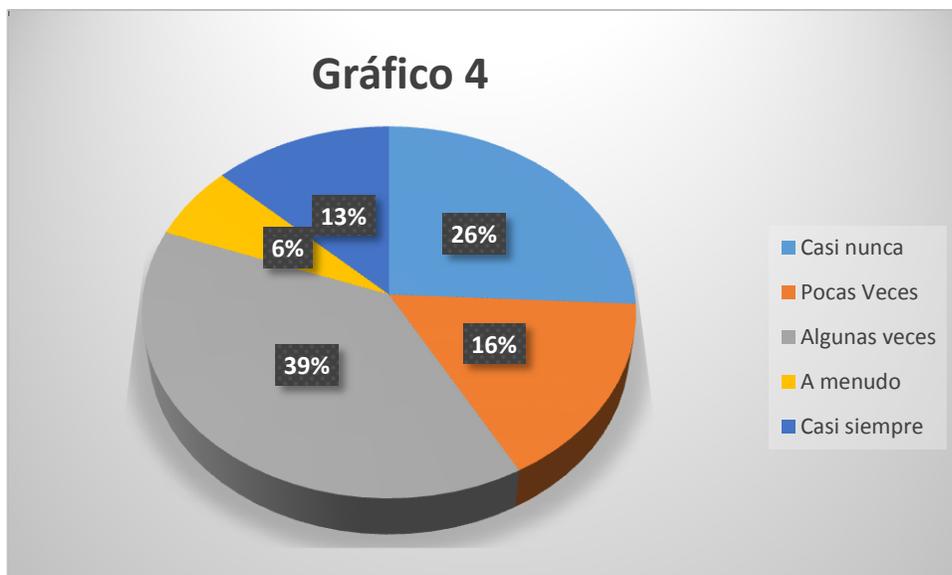


Fuente: Cuadro No. 3

4. Mi trabajo es valorado y reconocido.

Items	f	%
Casi nunca	8	26
Pocas Veces	5	16
Algunas veces	12	39
A menudo	2	6
Casi siempre	4	13

Fuente: Investigación de campo

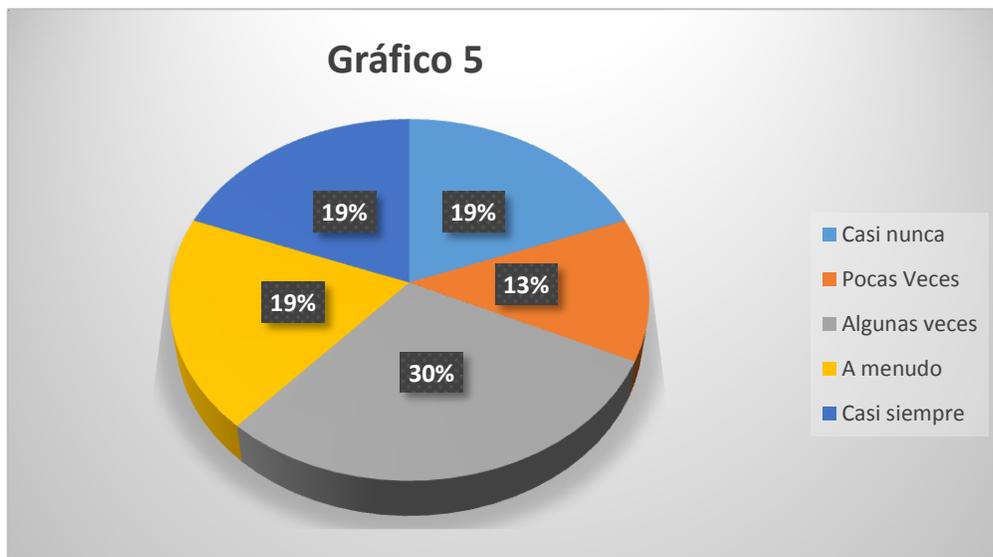


Fuente: Cuadro No. 4

5. La institución promueve el trabajo en equipo y el compañerismo.

Items	F	%
Casi nunca	6	19
Pocas Veces	4	13
Algunas veces	9	30
A menudo	6	19
Casi siempre	6	19

Fuente: Investigación de campo

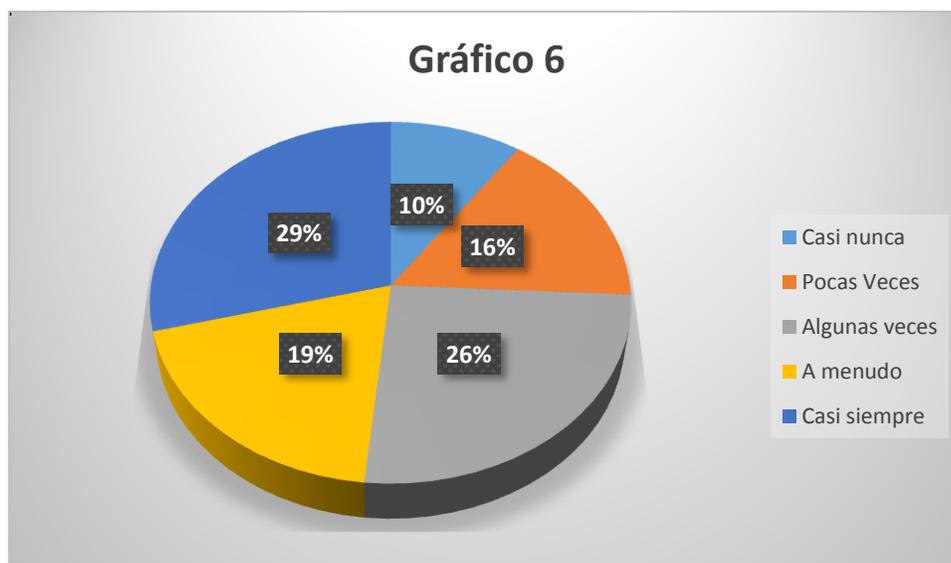


Fuente: Cuadro No. 5

6. Me siento satisfecho trabajando en esta empresa.

Items	F	%
Casi nunca	3	10
Pocas Veces	5	16
Algunas veces	8	26
A menudo	6	19
Casi siempre	9	29

Fuente: Investigación de campo

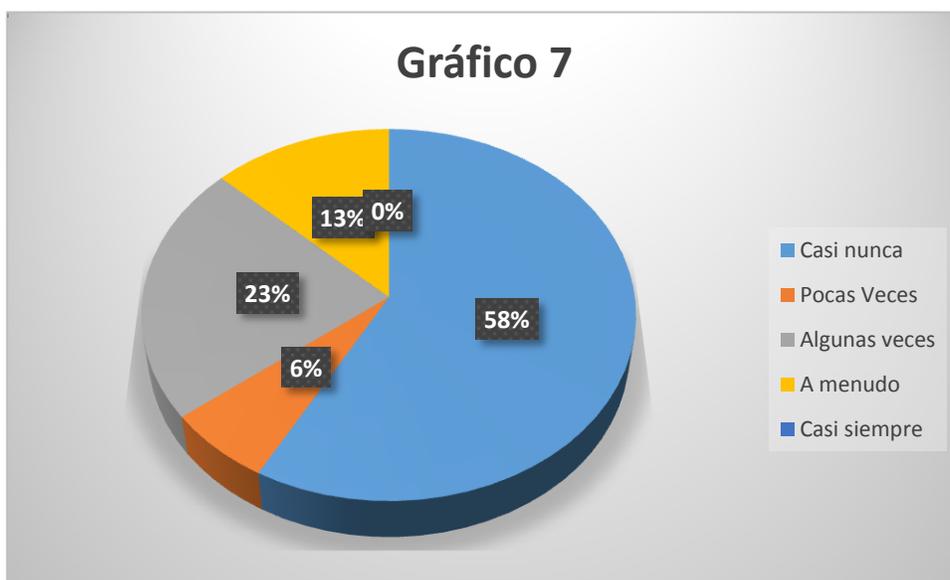


Fuente: Cuadro No. 6

7. Recibo información de manera frecuente de cómo desempeño mi trabajo.

Items	F	%
Casi nunca	18	58
Pocas Veces	2	6
Algunas veces	7	23
A menudo	4	13
Casi siempre	0	0

Fuente: Investigación de campo

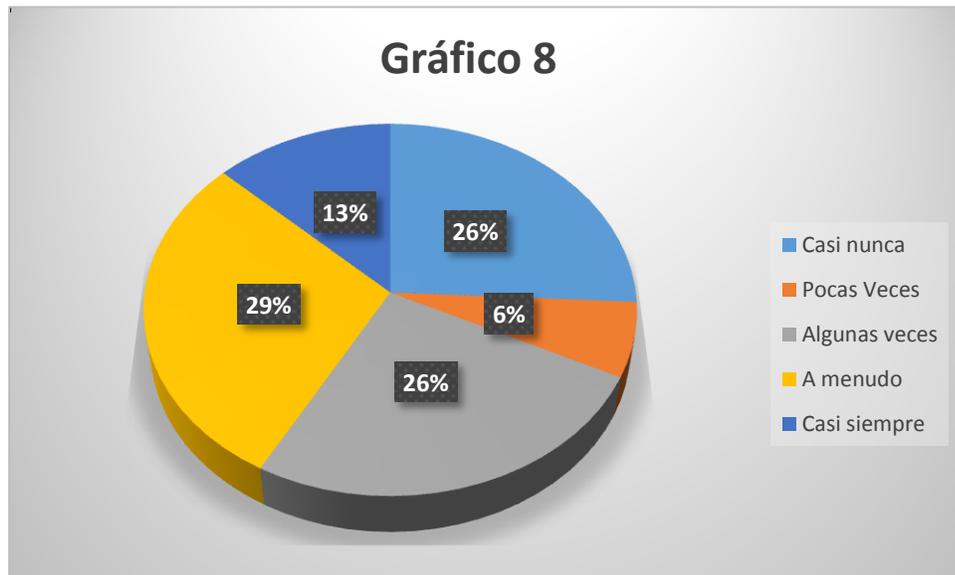


Fuente: Cuadro N°

8. Se promueven condiciones de igualdad entre el personal dentro de la institución.

Items	F	%
Casi nunca	8	26
Pocas Veces	2	6
Algunas veces	8	26
A menudo	9	29
Casi siempre	4	13

Fuente: Investigación de campo



Fuente: Cuadro No. 8