

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

EMPODERAMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

(Estudio realizado con mandos medios de la empresa Alimentos Xelapan, Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

MÓNICA MARÍA VALDEZ CORDÓN

CARNET 24817-11

QUETZALTENANGO, JUNIO DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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

EMPODERAMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

(Estudio realizado con mandos medios de la empresa Alimentos Xelapan, Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

MÓNICA MARÍA VALDEZ CORDÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, JUNIO DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, 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

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.
VICEDECANO: MGTR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. EVELIN MARIBEL GIRON SÁNCHEZ DE ANGEL

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

LIC. CARLOS DIONISIO OVALLE GRAMAJO

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 06 de junio de 2017.

Ingeniera
Nivia Calderón
Subdirectora Académica
Universidad Rafael Landívar
Campus Quetzaltenango

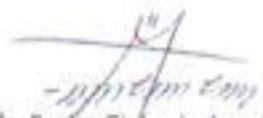
Estimada Inga. Calderón:

Por este medio hago de su conocimiento que he revisado la tesis titulada: **Empoderamiento y desarrollo organizacional** (Estudio realizado con mandos medios de la empresa Alimentos Xelapán, Quetzaltenango), elaborada por la estudiante Mónica María Valdez Cordón quien se identifica con carné No. 2481711, de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional; la cual considero cumple con los lineamientos requeridos por la universidad.

Por lo anteriormente expuesto emito dictamen favorable, para que dicho trabajo continúe el trámite administrativo previo a la defensa del mismo.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,



Licda. Evelyn Gijón de Angel

Código docente: 21753



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 052093-2017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MÓNICA MARÍA VALDEZ CORDÓN, Carnet 24817-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 051302-2017 de fecha 6 de junio de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

EMPODERAMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
(Estudio realizado con mandos medios de la empresa Alimentos Xelapan, Quetzaltenango)

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 12 días del mes de junio del año 2017.



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala
Facultad de Humanidades
Secretaría de Facultad

Irene Ruiz Godoy

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

Agradecimientos

- A Dios:** Por su gran amor y por siempre estar a mi lado.
- A la Virgen María:** Por su amor y presencia en mi vida.
- A mis Padres:** Por su apoyo, confianza y su amor
- A mis Hermanos:** Por su cariño y apoyo.
- A mis Catedráticos:** Por su apoyo durante la elaboración de tesis y enseñanzas durante toda mi carrera.
- A mis Amigos:** Por cada palabra de ánimo, apoyo y sobre todo por su amistad sincera.
- A mi Centro de Estudios:** Por las enseñanzas, conocimientos, valores y principios adquiridos y por fomentar el orgullo de ser Landívariana.

Dedicatorias

- A Dios:** Por guiar mi vida personal y ahora profesional, por siempre llevarme de su mano divina.
- A la Virgen María:** Por ser mi ejemplo de mujer.
- A mis Padres:** Blanqui Córdón Campos de Valdez y Randolpho Valdez Veliz, Por su ejemplo de vida y lucha, por su apoyo, amor incondicional, sus palabras de ánimo, su comprensión y consejos, les dedico mi triunfo.
- A mi Esposo:** Miguel Mauricio Díaz Santizo, por su amor y apoyo incondicional en el cumplimiento de mi meta.
- A mis Hermanos:** Por su alegría y su apoyo en cada momento difícil de mi carrera.
- A mis Amigos:** Por su amistad sincera, porque siempre que necesite ayuda ahí estaban.

Índice

	pág.
I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Empoderamiento.....	7
1.1.3 Principios básicos de empoderamiento.....	8
1.1.4 Tipos de empoderamiento.....	8
1.1.5 Fases del empoderamiento.....	11
1.1.7 Por qué movernos hacia el empoderamiento.....	13
1.1.8 El empoderamiento como protector de la subjetividad y la salud mental.....	13
1.1.9 Empoderamiento y desarrollo humano, actuar en un espacio y pensar con instrucciones.....	14
1.1.10 El empoderamiento empresarial y la gestión humana.....	15
1.1.11 El proceso de empoderamiento.....	16
1.1.12 El empoderamiento empresarial centrado en el desarrollo.....	16
1.2 Desarrollo organizacional.....	17
1.2.1 Definición.....	17
1.2.2 Objetivos del desarrollo organizacional.....	18
1.2.3 El futuro del desarrollo organizacional.....	18
1.2.4 Las organizaciones con inteligencia corporativa.....	18
1.2.5 Desarrollo Humano.....	19
1.2.6 El desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI.....	20
1.2.7 Cambio de la cultura y clima organizacional.....	21
1.2.8 El desarrollo de una organización innovadora y dinámica.....	21
1.2.9 La estrategia y la cultura.....	22
1.2.10 Inteligencia Organizacional.....	23
1.2.11 Hitos y necesidades de desarrollo organizacional.....	23
1.2.12 Cambio y desarrollo organizacional.....	24
1.3 Conceptualización de la unidad de análisis.....	24
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	26
2.1 Objetivos.....	27

2.1.1	Objetivo general.....	27
2.1.2	Objetivos específicos.....	27
2.2	Variable de estudio.....	27
2.3	Conceptualización de variables.....	27
2.2.2	Operacionalización de variables de estudio.....	28
2.4	Alcances y Limites.....	28
2.5	Aporte.....	28
III	MÉTODO.....	29
3.1	Sujetos.....	29
3.2	Instrumento.....	29
3.3	Procedimiento.....	29
3.4	Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	30
IV	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	32
V	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	36
VI	CONCLUSIONES.....	41
VII	RECOMENDACIONES.....	42
VIII	REFERENCIAS.....	43
IX	ANEXOS.....	46

Resumen

Actualmente en Guatemala existen muchas empresas que se ven afectadas por un inadecuado desarrollo organizacional por no inculcarle a los colaboradores un adecuado empoderamiento, le prestan poco interés a la comunicación, la cual es la base para el crecimiento empresarial; cuando no se realiza una buena labor se obtienen deficiencias en el desarrollo, lo que afecta a la empresa y en ocasiones se declara en quiebra.

La presente investigación tiene como objetivo relacionar el empoderamiento y el desarrollo organizacional con los mandos medios de la empresa Alimentos Xelapan S. A., ubicada en la ciudad de Quetzaltenango.

La investigación es de tipo descriptivo, tiene como objetivo determinar la relación que existe dentro del empoderamiento y desarrollo organizacional, estudio realizado con colaboradores de Alimentos Xelapan S. A. A través del estudio se citaron algunos especialistas que proporcionaron definiciones para conocer sobre el tema que se investiga.

Los instrumentos para realizar la investigación fueron una escala de Likert la cual determinó la relación entre las dos variables de estudio y una encuesta que ayudó a determinar la relación del mismo. El resultado de la investigación fue significativo y fiable en base al método de proporciones y a los enunciados que miden exactamente el empoderamiento y el desarrollo organizacional. Además, se concluyó que los colaboradores de Alimentos Xelapan poseen empoderamiento lo cual mejora el desarrollo organizacional.

Por lo tanto, se recomendó capacitar al personal para mejorar el empoderamiento y desarrollo organizacional y desarrollar las habilidades, destrezas y conocimiento que cada colaborador tiene en beneficio y mejora del empoderamiento para que así la empresa desarrolle al máximo su recurso más importante, el capital humano.

I INTRODUCCIÓN

En un mundo competitivo todas las empresas han realizado avances significativos en los que deben invertir para que se logre la expansión de las capacidades de los colaboradores y por ende mejorar su calidad laboral y desempeño. Es por ello que la presente investigación acerca del empoderamiento y el desarrollo organizacional pretende ser un trabajo de exposición y reflexión donde se pone en cuestionamiento la relación del poder en el crecimiento empresarial. Es un contexto globalizado, donde las empresas necesitan un instrumento de desarrollo organizacional convirtiéndolo como una guía indispensable de trabajo y mejora.

El empoderamiento, es un nuevo concepto, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, basados en capacitar para delegar poder y autoridad a los subordinados y transmitirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, provee de elementos que fortalecen los procesos que llevan a las compañías a su óptimo desarrollo, se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas, posee facultades para evaluar, mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, además proporciona ideas para las estrategias del negocio, todo esto con el objetivo de aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

Así como el desarrollo organizacional es un conjunto de ideas acerca del hombre, la compañía y el ambiente; orientadas a propiciar la evolución y el crecimiento de sus habilidades, competencias y destrezas; obtener así una cultura empresarial orientada al cambio y su evolución.

La investigación busca mejorar el desarrollo de los colaboradores para obtener un cambio positivo en la empresa Alimentos Xelapan, a través del llamado empoderamiento de las personas, que tengan como objetivo establecer la relación que tiene la toma de decisiones en el desarrollo empresarial.

Se tomará en cuenta la opinión de distintos autores donde ampliarán los conceptos de empoderamiento y desarrollo organizacional.

Cordón (2015) en el artículo cómo empoderar a mi colaborador disponible en la revista *Perspectiva* describe al empoderamiento como un término muy usado y poco comprendido en los negocios. Existen muchas definiciones, pero se prefiere explicarlo así, delegar autoridad y responsabilidad, otorgándoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo y resultado. En realidad es un concepto bastante simple, entonces, ¿por qué cuesta tanto implementarlo? Los elementos clave para sentir poder en el puesto desempeñado son, organización, acceso a la información, inclusión, participación, compromiso, motivación y entrega de resultados.

El proceso de poder involucra dos etapas, primero soporte organizacional, carga de trabajo, autonomía, sistemas y procesos claros, segundo la parte psicológica implica las condiciones conductuales relacionadas como significado y competencia, inteligencia emocional, capacitación y entrenamiento. Para poder satisfacer la parte estructural, se debe tener no solo desarrollados sino que plenamente entendidos los procesos y sistemas que involucran el trabajo. Muchas veces al permitir la toma de decisiones no se obtiene resultados ya que no se ha implementado esta tarea y el colaborador simplemente no sabe qué acciones tomar. Por otro lado para poder satisfacer la parte psicológica es necesario que la empresa haya invertido no solo en capacitación y desarrollo, sino que también el jefe debió haber desarrollado en el trabajador un sentido de independencia, de compromiso y autoconfianza para que tenga un buen nivel de inteligencia emocional y pueda tener la capacidad para tomar sus propias decisiones sin temor.

Según Maton (2008) en el artículo de Empoderamiento psicológico disponible en la revista *psicológica (PUCP)* comenta que el clima laboral que favorece al poder laboral debe reunir ciertas condiciones, entre las que se encuentran, el sistema de creencias en base al grupo, las actividades centrales que desarrolla la comunidad, el ambiente que favorece las relaciones, la estructura de oportunidad para el ejercicio de roles, liderazgo, cambio, así como el funcionamiento de cada equipo de trabajo. El autor señala que existen cuatro áreas de dominio para el poder otorgado en su trabajo.

La primera se refiere a la influencia que se lleva a cabo con los adultos y que les permite superar dificultades individuales. La segunda habla del dominio que tiene que ver con el empoderamiento que los jóvenes son capaces de promover ante circunstancias adversas de desarrollo, realización y ejecución. La tercera área de dominio hace referencia al desarrollo de los ciudadanos en comunidades empobrecidas, toman acciones para mejorar las comunidades en las que viven. Y la cuarta área de dominio se enfoca al poder histórico de ciudadanos oprimidos que resisten y desafían a la sociedad, la cultura y las instituciones.

Montero (2009) describe que el empoderamiento es considerado como un proceso mediante el cual los colaboradores, organizaciones y comunidades logran tomar el control sobre sus asuntos. Es así que los empleados, organizaciones o grupos más importantes y marginados se dan cuenta de la función del poder dentro del contexto de sus vidas, y desarrollan así habilidades y capacidades que ayuden a tomar autoridad de las mismas. Este liderazgo puede ser ejercido sin perjudicar los derechos de los demás. Asimismo, involucra cambios en la identidad y en la auto percepción de las personas. Generalmente cuando un individuo o grupo se empoderan, se apoyan en la comunidad para la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones en común, así como para sí mismo.

Gil (2014) en el blog Empowerment, Democratización de la gestión empresarial refiere que empoderamiento es dar poder de decisión y acción a los trabajadores. Hacerlos responsables de los objetivos organizacionales, del cumplimiento sobre el plan estratégico, superar las metas establecidas, visualizar el futuro, innovar y crear productos y servicios que permitan alcanzar una posición de liderazgo para la empresa.

En el empoderamiento, el líder propone una visión, una misión y busca que sean compartidas con el resto de la organización. Luego, otorga a sus colaboradores para que a partir de su actitud responsable y proactiva, tomen las mejores decisiones, aporten ideas creativas y adopten soluciones rápidas y favorables para la empresa.

Soberanis (2014) en el artículo Empoderamiento disponible en el periódico Diario de Yucatan explica que el empoderamiento es permitir que los empleados lleven su cerebro al trabajo y

alentarlos a la posibilidad de utilizar su conocimiento, experiencia y motivación para crear los resultados esperados. Hay que crear un clima empresarial que libere las ideas, el desarrollo y la toma de decisión que habita en las personas.

Una de las necesidades básicas de las empresas se encuentra en aprovechar al máximo la capacidad y la energía de su recurso humano. Lo cierto es que muchas empresas continúan su trabajo desde las antiguas y obsoletas estructuras de jerarquía, donde las decisiones importantes se toman únicamente desde los niveles más altos, lo que limita la capacidad de crecimiento y autonomía de los individuos y de los equipos.

El empoderamiento es un sistema de trabajo cuyo origen se encuentra en los modelos de mejora continua y reingeniería y que muchas empresas comienzan a darle la oportunidad de implementar.

Alamo (2013) en la columna Empowerment empresarial, la motivación más profunda, disponible en la revista Finanzas Personales desarrolla empoderamiento como una forma crítica y responsable de actuar con el fin de dar lo mejor de sí mismos y cumplir con las obligaciones profesionales.

Describe el fenómeno de globalización como un nuevo modo de entender el poder y las relaciones personales en el ámbito empresarial, que afecta la manera de entender la gestión, las estrategias, la toma de decisiones y en general el liderazgo de las organizaciones. Los empleados no tienen la misma dependencia jerárquica, es por ello que se desea empoderar al colaborador comparte autoridad con los empleados dando así una mayor autonomía y responsabilidad.

González (2016) en la columna Apertura al cambio y liderazgo, básico para el desarrollo organizacional disponible en el periódico Angulo 7 donde explica que las estrategias de crecimiento comúnmente llamado DO se enfoca en la ejecución de cambios de las empresas a través de diversas intervenciones, pero siempre basándose en la calidad de las relaciones

humanas; por tanto, está sustentado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar el funcionamiento de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

Los programas de desarrollo organizacional deben ser elaborados por especialistas en el ámbito, preferentemente por personas externas a la empresa o organización, es decir, por consultores; de esta manera se tendrá un punto de vista más objetivo sobre lo que ocurre en la entidad, así como de sus necesidades peculiares; entonces, se podrán otorgar mejores propuestas para propiciar los cambios adecuados.

Alvarez (2011) en el blog Salomón ¿Qué es desarrollo organizacional? Explica que desarrollo organizacional trata de un análisis completo de la empresa, de sus departamentos, sus productos, servicios, sus procesos de fabricación, formulación de los servicios, su infraestructura y sus recursos, tanto personales como financieros para hacer frente a las necesidades de los negocios de la empresa, tanto en el presente como en el futuro.

Este análisis muchas veces utiliza herramientas de comprensión por parte de la empresa con el objetivo de asegurar la efectividad y viabilidad del negocio, la evaluación de los aspectos de la organización es esencial en un entorno empresarial cambiante donde todos estos aspectos cambiarán con el tiempo y la parte fundamental del desarrollo organizacional es conducir a las mejoras en la cultura, estructura, formas de trabajar y de relacionarse para asegurar que la empresa responda mejor cada vez a su nuevo entorno.

Duran (2003) Desarrollo Organizacional en el artículo de la revista gestipolis explica que las mejoras empresariales, es un esfuerzo a largo plazo que es apoyado por la alta gerencia para mejorar procesos de solución a problemas organizacionales, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, apoyar a la administración de la cultura organizacional, con la asistencia de un consultor, facilitador emplear la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas en la acción y la investigación.

El desarrollo organizacional incluye cambios estructurales y técnicos, pero su objetivo principal es cambiar a las personas, su naturaleza y calidad en las relaciones laborales, es decir, cambiar la cultura organizacional.

En el blog sobre desarrollo organizacional (2009) explica que el desarrollo organizacional es como una herramienta orientada a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización con la ayuda de un agente de cambio, que juega un papel fundamental en las empresas ya que el mismo debe guiar el proceso de cambio utiliza diversas herramientas que le permitirá analizar la integración del factor humano con el entorno en el que se desarrolla.

El desarrollo organizacional no solo ve la organización como una estructura sistemática sino que integra el concepto del hombre y su comportamiento dentro de la misma, estudia como sus acciones pueden influir en el producto final, es por ello que se dedica a estudiar las relaciones humanas en temas en cuanto al liderazgo, relaciones intergrupales y la motivación.

En el blog sobre desarrollo organizacional (2013) se explica que son actuaciones dentro de la organización destinadas a aumentar su eficiencia. El desarrollo empresarial es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos. Por tanto no es cualquier cosa hecha para mejorar una organización, ni la función de capacitación de la organización, es un tipo particular de cambio en el proceso destinado a lograr un determinado resultado final. Así las nuevas herramientas de trabajo pueden implicar intervenciones en la organización de procesos, la utilización de habilidades englobadas dentro de la economía del comportamiento, así como la reflexión, la mejora de sistemas, la planificación y el auto-análisis.

Ríos (2015) en el artículo Desarrollo organizacional disponible en la revista gestipolis explica que desarrollo organizacional funciona en los administradores que toman decisiones donde se aprovechan las fortalezas y se combinan los talentos para el logro de los objetivos de la organización. El cambio acelerado generado por el ambiente, la globalización y las nuevas

tendencias económicas llaman a que el ser humano y su entorno se ajusten a un proceso de evolución que nunca antes se había requerido.

El desarrollo organizacional implica la integración del factor humano con su entorno socio económico y cultural, establece procesos que adecuen el ambiente dentro de las empresas y así enfocar el sistema en un tipo de intervención donde las estrategias a seguir sean innovadoras.

1.1 Empoderamiento

1.1.1 Definición

García (2014) explica que empoderamiento es darles a los colaboradores el poder de su puesto de trabajo, busca delegar la capacidad de actuación, de modo que sientan que son responsables y capaces de las actividades que desarrollan, deja a un lado las jerarquías basadas en estructuras en forma de pirámide, en las que los trabajadores no participan en la toma de las decisiones, limitándose las mismas a los niveles directivos de la empresa. Mediante el sistema de empoderamiento, se aprovecha al máximo nivel los recursos técnicos y humanos de la empresa, además de la información, necesaria ya que los miembros de la compañía cuentan con los medios, responsabilidades y capacidades necesarios para alcanzar los objetivos de la misma.

Es importante dirigir a los colaboradores hacia un proceso de liderazgo, comunicación entre equipos de trabajo con autodirección con una estructura en donde todos los participantes de la empresa puedan desempeñar un papel en la gestión de la empresa con la finalidad de incrementar la capacitación y los ingresos de las personas que integran la compañía.

1.1.2 Principales características de empoderamiento

Se conocerán las principales características del poder que debe existir en un trabajador para que su trabajo sea exitoso y bien desarrollado.

- Valorará siempre las tareas que tiene asignada cada colaborador.
- Desarrollar siempre el trabajo en equipo ya que ayudará a crear unión.
- Tener siempre los objetivos bien planteados para no salirse de la línea que se debe seguir.

- Generar siempre la confianza de lo que ellos propongan para mejoras de la empresa se realizará.

A través del empoderamiento se logra que los colaboradores dentro de la empresa se sientan parte de ella ya que sus aportaciones son tomadas en cuenta y agregadas a las actividades diarias que realizan, no se trata de complacer a los gerentes si no mejorar el servicio por parte del recurso humano integrándose de manera sólida en un objetivo en común.

1.1.3 Principios básicos de empoderamiento

Al tener pasos que seguir se puede tener una mejor guía y parámetros de lo que se realiza ya que no solo se actuará por instinto si no por reglas.

- Otorgar reconocimiento por los objetivos alcanzados.
- Hacer del conocimiento del equipo la gestión empresarial que ellos practicarán.
- Emplear sistemas donde se busque la excelente en forma conjunta.
- Compartir responsabilidades y capacidades con todo el personal haciéndolos partícipes de la gestión.
- Confiar en la capacidad personal y profesional del equipo.
- Ofrecer a todas las personas capacitación para que puedan alcanzar los objetivos de la empresa.
- Impulsar a la empresa hacia la mejora continua de su gestión y alcance de objetivos.

1.1.4 Tipos de empoderamiento

Se habla de dos tipos de empoderamiento el estructural y el psicológico. El estructural está centrado en las condiciones en el ambiente de trabajo, como: variedad, autonomía, carga laboral, soporte de la organización y posición dentro de la empresa. Constituye las características estructurales del empleo. Las variaciones de dichas condiciones se traducen en una forma de satisfacción laboral, pero dejan a un lado la percepción que el trabajador tiene de dichas diferencias en las condiciones ambientales.

El psicológico abre campo al empoderamiento definido como la interpretación mental de cada individuo en cuanto a los cambios estructurales del ambiente de trabajo. Dichas interpretaciones generan cuatro dimensiones.

- El significado que supone una congruencia entre las creencias de un empleado, sus valores, sus conductas y los requerimientos del empleado.
- La competencia, se refiere a las habilidades para el desempeño del empleo.
- La autodeterminación, se refiere a los sentimientos de control sobre el trabajo.
- El impacto, se refiere como la capacidad para influenciar importantes resultados en conjunto con la organización.

La idea general del empoderamiento es la complementación de los dos tipos ya que para analizar el proceso se necesita saber si existen o no condiciones favorables para un ambiente empoderado y además las formas como los empleados perciben dichas condiciones.

Este proceso de empoderamiento inicia con la estimulación con el liderazgo de los mandos intermedios de la organización para que cumplan el papel de guías para alcanzar los objetivos de la empresa y no como supervisores del cumplimiento de los mismos.

Es necesario compartir la información con todos los empleados para aprovechar al máximo el capital humano y permitirles entender la situación actual en términos claros, crear confianza en toda la organización, acabar con el modo de pensar jerárquico tradicional, ayudar a las personas a ser más responsables y a su vez estimularlos para actuar como si fuera (dueñas) de la empresa.

Después de cumplir con la anterior etapa, se comienza a generar la autonomía mediante fronteras. En este paso los trabajadores se basan en la información compartida para tomar sus propias decisiones sin perder de vista la misión y la visión de la empresa. Con la retroalimentación de ellos mismos y el trazo de sus metas específicas para cumplir con su papel. Finalmente, la organización reemplaza la jerarquía piramidal con equipos auto dirigidos que gozan de cierta autonomía. Para esto, todos deben ser entrenados con destreza de equipos y recibir el compromiso y el apoyo de la gerencia.

Vigo (2015) explica que el empoderamiento puede definirse con la expansión, mano de hierro en guante de seda, que significa ceder poder para tener autoridad en la toma de decisiones, realizar cambios y resolver problemas sin tener que consultar con el administrador de la empresa o jefe para tomar ciertas decisiones, y aceptar la responsabilidad de sus consecuencias.

Realmente es una estrategia de gestión que hará más líderes al administrador ya que será el quien desencadene la sesión del poder en el momento y de la manera que esté planifique, reforzar el papel y permitir con esta acción que los colaboradores tengan el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Todo esto va a permitir una mayor integración de los colaboradores en el proyecto ya que se va a percibir la empresa como propia y será una parte activa e importante de una organización de la que es partícipe y así genere valor, tener consistencia del poder de influencia que tiene al tener control sobre su propio puesto de trabajo y sobre su manera de hacer las cosas.

Conseguir integrar al personal de una organización en un proceso de empoderamiento tiene una serie de etapas que se analizan a continuación.

En primer lugar, establecer y consolidar relaciones estables con los empleados, conseguir una comunicación fluida en todas las direcciones y orientarlos hacia la consecución de los objetivos en el trabajo.

En segundo lugar, involucrar al empleado en el organigrama de la empresa, determinar perfectamente el alcance de las funciones y responsabilidades de cada uno. Esto va a permitir que el personal siempre sepa dónde está y qué tiene que hacer.

En tercer lugar, hay que saber que gestionar personas es delicado y se ha de ser suave en la relación pero exigente con los resultados. Trabajar en la alineación de los trabajadores hacia un objetivo global de la empresa y común de los empleados, intentar conseguir que la ilusión sea el estímulo del día a día y el esfuerzo sea constante.

En cuarto lugar, el empoderamiento supone saber apostar por alguien, poder delegar, asegurarse de que la persona a la que se le dan poderes va a saber recibirlos y ponerlos en práctica. Se trata de una tarea que requiere de cierta calma para implementar, ya que pone a disposición de la persona que recibe los poderes los recursos de la empresa. Se trata de darle a la persona herramientas fundamentales para que esta las utilice y así tener como máxima defender los intereses de la empresa por encima de los inherentes a su puesto de trabajo y a los suyos propios.

El empoderamiento es una manera nueva de gestionar equipos de trabajo en la que se comparte cierta autoridad y poder de superiores con los subordinados, necesitándose unos a otros para ser llevados a cabo un minucioso análisis de la situación y analizar detalladamente el ámbito y los objetivos que se persiguen en cada caso.

Es una buena estrategia, pero que por sí sola será incapaz de lograr un efecto positivo en la empresa, ya que va a suponer un esfuerzo mayor para los trabajadores, pero que redundará en beneficios para la empresa como pueden ser la mejora de la productividad en general, mayor profesionalización para sus trabajadores así como una mejora en la confianza percibida por el trabajador sobre la organización a la que pertenece, sintiéndose parte importante y activa de esta.

Los motivos por los que resulta interesante es comenzar a desarrollar un proceso de empoderamiento en la estructura de personal de la empresa son la mejora de la competitividad en general, incremento de los márgenes de maniobra y poder de negociación de los trabajadores para poder solucionar problemas con mayor rapidez y responsabilidad delegada a distintos departamentos, lo que repercutirá en una mayor amplitud de los frentes de trabajo

Para que el empoderamiento sea eficaz es necesaria una sincera aceptación y un alto nivel de confianza entre responsable y empleado, premiar a éstos por ejercer su autoridad de decisión.

1.1.5 Fases del empoderamiento

Se distingue por dos fases principales

Incidencia sobre parámetros o factores; los factores con los que normalmente se actúan son,

- Congruencia de metas; se tiende a que el trabajo del individuo cobre sentido, es decir, que los objetivos, ideales y metas se identifiquen con los de la empresa.
- Competencia; al individuo se le otorga confianza en virtud de sus conocimientos, experiencia y habilidades.
- Autonomía; posee libre iniciativa, de procesos de trabajo, ritmo, metas y esfuerzo.
- Impacto; al individuo se le informa que influencia tienen su desempeño junto con los resultados generales de la empresa.

Se actúa sobre los factores fomentándolos; se delegan responsabilidades, se delega poder, se conjugan ideales, creencias y metas entre trabajador y empresa, así como se determina el valor generado por cada individuo en el total de los objetivos conseguidos.

1.1.6 Características de un lugar de trabajo con empoderamiento

Una organización bajo esquema de empoderamiento presenta las características siguientes:

Empleados; se sienten responsable no solamente por realizar un trabajo, sino también por hacer que la compañía trabaje mejor. El colaborador moderno es un activo solucionador de problemas, que ayuda a planear cómo se deben ejecutar las cosas y cómo determinar para que éstas se lleven a cabo.

Equipos; trabajan juntos para mejorar continuamente su desempeño, y así alcanzar con esto mayores niveles de productividad.

Organizaciones; están estructuradas de tal modo que su personal se sienta capaz de alcanzar los resultados esperados, que puedan hacer lo que se necesite hacer, no solo lo que se requiere de ellos y por lo cual son recompensados.

Un lugar con empoderamiento se caracteriza por.

- Mejorar constantemente la calidad de trabajo.
- Ampliar las habilidades y tareas que se utilizan en el puesto.
- Tener más control sobre las decisiones acerca del trabajo.

- Ejecutar tareas enteras, en vez de llevar a cabo únicamente parte de ellas.
- Satisfacer al cliente.
- Tener orientación del mercado.

Se requiere entonces una fuerza motivadora que vigorice a la gente, una guía para la acción. Con la orientación las personas se vuelven responsables de su trabajo, les pertenece, saben dónde están ubicados, pueden dar su opinión acerca de las cosas y tienen control sobre su trabajo.

1.1.7 Por qué movernos hacia el empoderamiento

a) El empoderamiento ha contribuido a mejorar

- Productividad.
- La calidad.
- La satisfacción del empleado.
- La satisfacción del cliente.

b) Mayor flexibilidad en el trabajo y dar respuestas a condiciones variables.

c) Reacciones más rápidas a los cambios tecnológicos.

1.1.8 El empoderamiento como protector de la subjetividad y la salud mental

Chávez, Matías y Klein (2012) explican que está demostrado que el empoderamiento durante la vejez es un recurso eficaz para lograr el bienestar subjetivo del individuo. Un adulto mayor empoderado es un individuo con una subjetividad reforzada, con un sentimiento de valor personal, conciencia de sus derechos y de sus recursos propios, y con fortalezas que le permitirán afrontar los cambios al envejecer. Una persona empoderada que ha pasado por el proceso de tomar conciencia de las situaciones o condiciones que afectan su capacidad de control, y ha desarrollado poder personal, está en condiciones de crear y aplicar estrategias que lo protegerán de la negatividad de las representaciones sociales sobre su adultez, del impacto de sus cambios individuales e incluso del deterioro mental, se tiene como referencia que los cuadros más comunes de enfermedad mental del adulto mayor tienen que ver con circunstancias propias de la madurez; soledad, aislamiento, disminución de la autoestima, perturbaciones afectivas, reacciones de angustia, inseguridad y temor.

Tener poder en la vejez es volver a ser uno mismo, tener conciencia de sí de lo que se puede hacer y ser, es el control de la mismidad, de convertirse en su propia prioridad. Esto implica el reconocimiento de sí y la necesidad de ver por ellos mismos, es decir, cuidarse física y mentalmente para mantener el control, fortalecer su subjetividad e incluso darle nuevos referentes.

La esencia del conocimiento propio tal cual la concebimos tiene un elemento adicional; es adquirir poder para sí pero también es una fuerza que invoca la solidaridad y se orienta al cambio. Es una razón generativa, productiva y solidaria.

1.1.9 Empoderamiento y desarrollo humano, actuar en un espacio y pensar con instrucciones

Toda acción y lucha es ocasional y particular. Las llevan a cabo gente muy concreta, aunque si son dignas y tienen un valor humano luego beneficien a muchos e idealmente a todos. Las acciones en favor del desarrollo humano no suelen hacerse en abstracto y por eso tienen un inevitable sesgo concreto, casual, histórico y local. En definitiva, los cambios y luchas reales solo se consiguen en marcos reales y concretos, que luego hay que ampliar para que alcancen a toda la humanidad.

Es por eso que es muy disputada la paternidad de una de las consignas claves en la aceleración de la globalización, como se verá en el termino empoderamiento que implica a infinidad de contextos tanto por parte de los más radicales activistas ecologistas y de distintos mundos, como también de los más altos ejecutivos multinacionales. El motivo es que el complejo y profundamente interrelacionado mundo actual, se basa en la necesidad de pensar global y históricamente como condición para actuar eficazmente de forma correcta.

Por otra parte para llevar a cabo acciones efectivas es necesario mover la voluntad de nuestro personal y conocer los mecanismos concretos que permiten obtener los objetivos deseados. Ello comporta también que, para lograr avanzar con el desarrollo humano, es necesario conocer el talento de los colaboradores, como aclarar en las personas que hay que movilizar toda acción.

El desarrollo de personal, en definitiva, solo es posible si se moviliza la voluntad de los empleados comprometidos y si se dispone también de los suficientes conocimientos de la realidad, del mundo y de las personas. No se puede construir el desarrollo humano sin atender los deseos reales de los individuos. La evolución de los colaboradores es contagiosa y provoca en los mismos poder para poner en marcha sus metas.

El mundo actual ofrece una guía eficaz para actuar en un lugar, aquel pensamiento que consigue ser global, histórico, macro, disciplinado y que asuma desafíos. Solo ese tipo de ideas tiene fuerza y duraderos efectos de empoderamiento.

1.1.10 El empoderamiento empresarial y la gestión humana

González (2013) menciona que el concepto empoderamiento ha incursionado con mucha fuerza, incluso en el mundo de la gestión del talento humano, a nivel empresarial. Al darle poder a sus empleados y desarrollar el talento de su equipo humano, las entidades no solo consiguen el mejoramiento continuo de los individuos en su vida personal, sino que, como resultado obvio, son mucho más rentables.

El mayor beneficio, la inversión inteligente de dar autoridad, es la entidad. Logra impulsar su negocio con los procesos haciéndolos más eficaces a su valiosa gente y su trabajo.

El empoderamiento de las personas redundará en el alto rendimiento, y por consiguiente, en la alta rentabilidad de la compañía.

Por medio de procesos de entrenamiento y capacitación, los líderes y colaboradores de las organizaciones se vuelven más emprendedores y creen en su capacidad de decisión. De esta manera se descentralizan las oportunidades.

Uno de los aspectos más relevantes del poder en nuestro puesto de trabajo es el desarrollo de la comunicación como habilidad y competencia definitiva que supera a todas las demás del liderazgo. El empoderamiento fomenta las capacidades en todas las direcciones, a la vez que disminuye la estructura jerárquica y la hace más eficaz y menos burocrática.

El conocimiento y la capacitación es poder, fomenta la competitividad de los mercados. ¿Cómo podría sobrevivir una compañía sin el control en el desarrollo de puestos de su personal? Las empresas que no lo logran, están destinadas a desaparecer. Una población entera puede ser destruida por falta de conocimiento. Dar programas de aprendizaje es dar herramientas para la vida. Por eso las nuevas técnicas de gestión del talento incluyen el empoderamiento de su recurso humano o de su gestión humana. Y de todas las aéreas del empoderamiento, de la comunicación es la más necesaria y prioritaria.

1.1.11 El proceso de empoderamiento

El empoderamiento es un proceso multidimensional de carácter social en el que el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura escalonada, mecanicista por una más horizontal. Permite la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema que forma parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano. Luego se verá reflejado no solo en el individuo, sino también en la comunidad donde se desempeña.

1.1.12 El empoderamiento empresarial centrado en el desarrollo

La globalización ha cambiado el mercado, las personas y las organizaciones. Los procesos productivos han cambiado paulatinamente con la introducción de nuevas tecnologías de forma continua y nuevas directrices de gestión. El gran desafío para las empresas es acompañar estos cambios y adaptarse a estas nuevas oportunidades y riesgos sin comprender la sostenibilidad, y en este contexto pensar en la importancia de la iniciativa empresarial y por qué no decirlo, en el emprendimiento corporativo.

La comprensión de iniciar dentro de la empresa es mucho más fácil de ver cuando se tiene una comprensión del emprendimiento empresarial, citado por cómo hacer algo nuevo, diferente, cambiar la situación actual y perseguir incesantemente nuevas oportunidades de negocio, con un enfoque en la innovación y la creación de valor. Es un hecho que ese paradigma se amplía y se incorpora a todo el capital humano de la empresa y así se tiene el emprendimiento corporativo.

Llama la atención que en el siglo XXI, los empleados de las empresas están cada vez más dispuestos a la necesidad de integrarse en la organización. De esta manera, serán resaltadas las perspectivas ahora citadas como factores resultantes más probablemente en una iniciativa emprendedora corporativa efectiva con el fin de contribuir al desarrollo de la organización.

1.2 Desarrollo organizacional

1.2.1 Definición

Sánchez (2009) define desarrollo organizacional como un conjunto de ideas acerca del hombre, la compañía y el ambiente; orientadas a propiciar la evolución y el crecimiento de sus habilidades, competencias y destrezas.

El desarrollo organizacional busca introducirse en el pensamiento administrativo al presentar desde sus orígenes, un concepto dinámico de las empresas, de su cultura empresarial y el cambio de las compañías.

Desarrollo organizacional está conformado por dos palabras importantes, crecimiento; implica una acción y efecto de realizar actividades que ejecuta una persona o una empresa. Disposición; es la coordinación de actividades de todos los individuos que integran una compañía con el propósito de obtener el máximo provecho de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines, metas y objetivos que la organización tiene planteados.

Estratégicamente el desarrollo organizacional sistematiza el cumplimiento de competencias, habilidades y destrezas, lo que hace es que las empresas elaboren herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios y comprometidos con la calidad de vida, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología, bajo una cultura empresarial propia, sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valores.

1.2.2 Objetivos del desarrollo organizacional

Para la conducción de empresas líderes, el desarrollo organizacional construye al logro de estos objetivos que se denominan estratégicos.

- ◆ Posibilitar la identificación, protección de los recursos y capacidad actual que posee la compañía; así como, el reconocimiento de las necesidades en el futuro y potenciar su talento.
- ◆ Incorporar en los procesos un cambio planeado de cuatro tipos de conocimientos, el saber qué, el saber por qué, saber cómo y saber a quién.
- ◆ Optimizar recursos y elevar la competitividad a través del desarrollo de la organización basada en conocimientos.
- ◆ Formalizar el aprendizaje permanente a través de factores humanos, organizacionales y tecnológicos para la integración de equipos de trabajo comprometidos.
- ◆ Construir culturas organizacionales globales que posibiliten la transferencia del conocimiento.

1.2.3 El futuro del desarrollo organizacional

De acuerdo a sus objetivos estratégicos en los próximos años, estudiará y diseñará modelos organizacionales que ayuden al desarrollo progresivo del rendimiento empresarial sostenible a través del crecimiento de una inteligencia analítica de negocios que colabore en la optimización de las competencias, habilidades y destrezas de las personas, bajo una cultura organizacional capaz de promover cambios con nuevos desafíos laborales, construye así organizaciones con valor agregado para mejorar su eficiencia y eficacia para elevar su competitividad y mantenerse a nivel de las demás empresas.

1.2.4 Las organizaciones con inteligencia corporativa

La inteligencia corporativa en primera instancia, está orientada hacia la construcción de una organización inteligente; la cual se caracteriza por poseer información y conocimiento. El tener un buen proceso de información hace que las empresas permitan desarrollarse con inteligencia, creatividad y en muchas ocasiones actúan con viveza.

El desarrollo cognitivo se transforma en valor no solo dentro de la organización sino también a través de interacciones basadas en conocimiento con sus clientes, proveedores y otros miembros de la compañía. Es decir, una empresa utiliza la información para percibir cambios y crecimiento en su medio ambiente externo.

Las organizaciones crean, organizan y procesan información a fin de generar nuevos conocimientos a través de aprendizaje corporativo. El papel correcto de la dirección es asegurar la aplicación y la ejecución de lo aprendido, es decir, la implementación de capacidades.

1.2.5 Desarrollo Humano

Martínez (2013) explica que la formación en la empresa tiene gran interés, porque dada la gran evolución tecnológica actual, el hombre no puede aspirar a que sus conocimientos, por muy elevados que sean, le permitan mantenerse al día en su trabajo.

De ahí la importancia para que la organización prepare un buen plan de capacitación. La formación en la empresa se considera como; el crecimiento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de todo empleado.

Cuando un colaborador es seleccionado para un puesto de trabajo se ha tenido en cuenta su capacidad para desarrollar el trabajo, sus conocimientos teóricos y prácticos, sus motivaciones y su personalidad. Pero también ha sido seleccionado por su capacidad de crecer en su puesto de trabajo, al poder desempeñar con el tiempo tareas de mayor responsabilidad.

Por ello se habla de formación y desarrollo, para enfatizar en el hecho de que la antigua cultura de formación que las compañías daban a sus colaboradores se ha integrado en la función estratégica de crecimiento de los recursos humanos y preparación para un futuro mejor.

La evolución, además de finalidades de entrenamiento, persigue la evolución de las capacidades naturales del individuo mediante su uso, que en unas muchas ocasiones quedan

ocultas por la experiencia laboral y que hoy en día se precisan; la creatividad, la imaginación, la aceptación de riesgos, la capacidad de mando. Es decir, se dirige a la persona entera.

Se debe tomar el desarrollo como una actividad a largo plazo, orientada al futuro y ayuda a crear líderes empresariales.

1.2.6 El desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI

Castellanos y Nevado (2007) explican que el desarrollo de las organizaciones es tener presente también la gestión del cambio y de la diversidad, ya que son dos variables claves para su configuración futura. El saber adaptarse a los cambios constantes que marquen el entorno y la forma en que los gerentes saben liderar y gestionar ese cambio, es fundamental para obtener ventaja competitiva. De igual forma, la diversidad, entendida ésta como el conjunto de características humanas que hacen que las personas sean distintas entre sí, se convierte en un factor clave a gestionar por los directivos, convertir dichas diferencias en claves de competitividad en los mercados.

En definitiva, las organizaciones del siglo XXI deben caracterizarse por estructuras horizontales y no jerárquicas, centradas en la satisfacción hacia el cliente, apoyadas en una gestión de competencias, de los intangibles, de la invocación, de sistemas de información, con una cultura organizativa que se adapte a los cambios y que tenga integrada en su filosofía comportamiento éticos, unido a una gestión de la diversidad que les permita afrontar el futuro con garantías de éxito.

El desarrollo de las organizaciones en este siglo va a estar marcado por la mejora de la productividad, la utilización más eficiente de los recursos y la eliminación de todos los procedimientos que no añadan valor. Para conseguir todo ello, es necesario que las empresas sean más planas para favorecer la toma de decisiones, mayor implicación e integración de los trabajadores con la cultura, misión, estrategia, valores y códigos éticos, unidos a la disposición de sistemas de información que apoyen y mejoren todos los procesos.

Otra variable importante que debe acompañar todas estas transformaciones son los cambios que se van a producir en la cultura organizacional. Esto es, modificaciones de las creencias, valores, ritos y sus relaciones que conllevan cambios en la visión de la empresa, estrategias, valores, códigos de conducta. Por lo tanto, el conocimiento y sostenimiento de la educación es otra gran variable que los gerentes se les solicitan tener presente en el desarrollo de las organizaciones futuras.

1.2.7 Cambio de la cultura y clima organizacional

Hitpass (2012) explica que cada organización es a la vez un sistema compuesto por seres humanos, con características propias, con su cultura y clima organizacional. Todo ese conjunto de variables debe ser considerado en un sistema de gestión por procesos y mejora continua. Tiene que ser continuamente observado, analizado para lograr un buen desempeño y motivación. Para que una compañía tenga una formación y un clima empresarial, necesita tener capacidad innovadora, representada en las características siguientes:

- ◆ Adaptabilidad, es decir capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las cambiantes e inconstantes exigencias del entorno. La organización tiene que ser receptiva y abierta a nuevas ideas, sean estas impulsadas al interior de la empresa o sean requerimientos que impactan desde afuera.
- ◆ Sentido de identidad, es decir, que los participantes conozcan y comprendan el pasado y el presente de la organización, así como comprendan y compartan los objetivos de la misma.
- ◆ Perspectiva exacta del medio ambiente, es decir, una percepción realista unida a una capacidad de investigar, diagnosticar y comprender el entorno.
- ◆ Colaboración entre los participantes, de tal manera que la organización pueda comportarse como un sistema orgánico integrado. Por tanto, no basta cambiar la estructura. Es necesario cambiar la cultura de la compañía.

1.2.8 El desarrollo de una organización innovadora y dinámica

Kantis y Drucaroff (2011) explican que el proceso de rápido crecimiento de las organizaciones jóvenes demanda respuestas empresariales, armar equipo de trabajo, crear áreas y gerencias, desarrollar rutinas y delegar funciones son parte de la agenda. Se trata de incrementar en la compañía desde una perspectiva global coherente dado que tendencia natural de toda la

empresa dinámica es hacia la desorganización. Eso es así, por ejemplo, porque el crecimiento comercial suele ir más lento del incremento de soporte corporativo.

Además, el vértigo de crecimiento deja ver ciertas contradicciones a la tendencia de mantener un estilo de gestión puramente emprendedor, altamente intuitivo y un enfoque más equilibrado que incluya las distintas dimensiones organizacionales. Si ello no ocurre en algún momento, lo más probable es que la empresa deba enfrentar una crisis de crecimiento.

Para evitar que ello suceda, la clave consiste en transformar la gestión empresarial para responder a las demandas de estructuración y dirección en procesos, aunque sin perder el espíritu emprendedor y la creatividad.

1.2.9 La estrategia y la cultura

La disciplina administrativa del desarrollo organizacional tiene entre sus objetivos el estudio de las relaciones entre estrategias y cultura. Los estudios del tema ubican la estrategia como primer elemento seguido luego por la estructura, es decir no podemos organizar una empresa si no se sabe hacia dónde se va.

La estrategia empresarial también llamada por algunas personas como táctica corporativa o habilidad de negocio consiste en planear las actividades adecuadas para que mediante el desarrollo de habilidades gerenciales se adelanten correctamente.

Los colaboradores de la empresa juegan un papel importante en todos los niveles jerárquicos y desarrollan actividades operativas, tácticas y estrategias; orientadas al logro de los objetivos señalados en el plan global de la organización.

La estructura que muestra la estrategia como asunto que debe desarrollar la alta gerencia es uno de los grandes errores del estudio de la gestión estratégica organizacional, porque es una actividad donde debe participar todo el personal de la empresa. Esta afirmación implica que todos somos estrategas en la organización.

Entonces, al tener en cuenta la investigación del talento humano en este proceso la cultura influye no solo en la estructura orgánica de la empresa, también lo hace la consolidación de la misma estrategia y el desempeño personal de todos sus integrantes. Por eso es diferente la cultura oriental, caso Japón, a la cultura occidental, caso América Latina; en donde existe una pluralidad de creencias y actitudes que en ocasiones no permite el trasplante automático de modelos administrativos de una cultura a otra sin antes analizar el aspecto sociológico de cada una de ellas.

La estructura de una empresa es una creación de un estrategia mientras que la cultura es un universo de influencias, que no se puede definir tan fácilmente ya que obedece a un trabajo persistente para cambiar algunos paradigmas de los empleados y de esta manera la sumatoria de las culturas individuales sea la cultura organizacional sin perder la identidad individual de sus miembros.

1.2.10 Inteligencia Organizacional

Los estrategas son la cabeza visible responsable de la gestión positiva o negativa de una empresa. Suelen tener diferentes títulos desde director hasta presidente, depende de la organización donde se desempeñan, inclusive un docente también es un estratega.

Son considerados como pensadores libres que comprenden la globalidad de las estructuras para poder analizar los factores impulsores y restrictivos, determinan el beneficio de cada uno de ellos mediante el establecimiento de metas estratégicas.

Depende del desarrollo de la ciencia, tecnológica y las relaciones entre los individuos, el estratega va a tomar diferentes formas de liderazgo sin perder su responsabilidad social por sus decisiones; lograra una utilidad suficiente para permanecer en el mercado competitivo.

1.2.11 Hitos y necesidades de desarrollo organizacional

En el caso de los innovadores dinámicos, el crecimiento empresarial se produce a través de saltos escalonados en el tiempo. Ciertos tropiezos en la vida de la empresa significan puntos

de inflexión y dan lugar a nuevas fases o etapas en donde el cambio organizacional se impulso para dar respuestas a los nuevos desafíos.

Si el crecimiento de la empresa no es lineal ni refleja fases rígidamente sistematizadas, se necesita de muchos factores personales de los colaboradores como, la capacidad del equipo emprendedor, su visión, la industria y su evolución. Sin embargo es posible que existan problemas empresariales típicos que suelen demandar cambios.

1.2.12 Cambio y desarrollo organizacional

Rodríguez (2014) explica que si una organización, ha cambiado y/o se ha desarrollado a lo largo de su historia, y evoluciona. Estos cambios ocurren de diversas maneras, a diferentes niveles, sobre diversos elementos, a distintos ritmos.

Otro sentido, el que tratar, es que las organizaciones necesitan cambiar para mejorar la consecución de sus objetivos y adaptarse al entorno variable. Si tales alteraciones son planificadas, generalmente por la directiva y con la colaboración de expertos, y además con la intención de mejorar aspectos que no alteren su estructura profunda se suele llamar desarrollo organizacional. Si este tipo de modificación altera su estructura profunda, si es drástico, se denomina transformación de la organización. Si a estos tipos de canje les falta el componente planificado y de intencionalidad, es decir, son espontáneos, suelen denominarse transformación revolucionaria.

1.3 Conceptualización de la unidad de análisis

Alimentos Xelapan abrió sus puertas en el mes de junio de 1,981, en la “Ciudad de los Altos”, Quetzaltenango. Su fundador, Carlos Guzmán, un hombre entusiasta de negocios, inició una pequeña panadería con la idea de atender las necesidades básicas de la población, para brindar pan caliente en la mañana y en la tarde, los siete días de la semana; mejorar la atención del mercado con más variedad y mejor servicio.

Inició su producción en la 12 avenida de la zona 1. Su distribución se realizaba en dos puntos de venta: el primero en la entrada del Hotel Modelo, después fue trasladado al edificio Laiz,

luego al edificio Rivera y finalmente frente al parque central sobre la 12 avenida de la zona 1; y el segundo, en la 4ta calle de la zona 3, que actualmente es conocido como “Xelapan Minerva”.

Gracias a la confianza de los clientes, muy pronto Xelapan se convirtió en la empresa panificadora más innovadora de la región suroccidental, al cambiar el sistema tradicional de las panaderías locales, implementa el autoservicio desde el año 1,990. Como parte del crecimiento constante de Xelapan, en 1,984, se inició con la línea de pastelería la cual se ha mejorado con el transcurrir de los años, utiliza nuevas técnicas, herramientas y materias para satisfacer los gustos y preferencias del mercado. En 1,991 la fábrica de Xelapan se trasladó a la 9a. avenida de la zona 1, en donde actualmente continúa con sus operaciones. En ese mismo año Xelapan se convierte en una sociedad anónima, abre sus puertas a otros inversionistas.

Xelapan en la actualidad cuenta con 16 puntos de venta, 14 en la ciudad de Quetzaltenango, uno en el municipio de Almolonga y uno en el municipio de la Esperanza.

II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante un mundo de competencia global, las empresas necesitan que los colaboradores se sientan empoderados y satisfechos en lo que realizan diariamente para obtener así una herramienta estratégica que fortalezca el liderazgo en los colaboradores y el trabajo en equipo dando así una buena calidad en su trabajo que les permita mantenerse en un mercado competitivo, es por ello, que se necesita tener un personal productivo y desarrollado para satisfacer las necesidades tanto individuales como de la empresa.

El desarrollo organizacional se ha convertido en el instrumento por excelencia para el cambio, que busca el logro de una mayor eficiencia empresarial. En estos tiempos cambiantes, es que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Así como el clima laboral determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción.

Todo esto conlleva a que los recursos humanos sean un punto determinante para que la empresa se encuentre competitiva a nivel departamental. Es por ello, que hay que conocer las características del personal, para realizar un mejor desempeño dentro de la empresa y de esta manera tener un personal comprometido, el cual será más productivo, para generar así un servicio de mayor calidad.

Es por ello que este estudio busca conocer como el empoderamiento se relaciona con el desarrollo organizacional, que genera en los colaboradores un alto compromiso hacia la organización. La idea de este estudio es verificar si existe relación entre ambos conceptos, al comprobar si el empoderamiento afecta de forma directa el desarrollo organizacional, esto surge si dentro de la empresa el departamento de recursos humanos fomenta la autosuficiencia en las habilidades y capacidades del colaborador, y que el mismo alcance compromiso.

Por consiguiente es necesario plantearse la siguiente pregunta de investigación.

¿Cómo se relaciona el empoderamiento con el desarrollo organizacional?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el empoderamiento y desarrollo organizacional.

2.1.2 Objetivos específicos

- ◆ Determinar los factores que intervienen dentro del empoderamiento.
- ◆ Analizar los elementos que pueden perjudicar el desarrollo organizacional.
- ◆ Elaborar una propuesta para mejorar el empoderamiento y su influencia en el desempeño laboral.

2.2 Variable de estudio

- ◆ Empoderamiento.
- ◆ Desarrollo organizacional.

2.3 Conceptualización de variables

Empoderamiento

García (2014) explica que empoderamiento es darles a los trabajadores el poder de su puesto de trabajo, busca delegar la capacidad de actuación, de modo que sientan que son responsables y capaces de las actividades que desarrollan, deja a un lado las jerarquías basadas en estructuras en forma de pirámide, en las que los trabajadores no participan en la toma de las decisiones, limitándose las mismas a los niveles directivos de la empresa. Mediante el sistema de empoderamiento, se aprovecha al máximo nivel los recursos técnicos y humanos de la empresa, además de la información, necesaria ya que los miembros de la empresa cuentan con los medios, responsabilidades y capacidades necesarios para alcanzar los objetivos de la misma.

Desarrollo organizacional

Sánchez (2009) define desarrollo organizacional como un conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente; orientadas a propiciar la evolución y el crecimiento de sus habilidades, competencias y destrezas.

El desarrollo organizacional busca introducirse en el pensamiento administrativo al presentar desde sus orígenes, un concepto dinámico de las empresas, su cultura y cambios de la organización.

2.2.2 Operacionalización de variables de estudio

La operacionalización de variables de estudio se realizó con una encuesta que permitió establecer la influencia del empoderamiento en el desarrollo organizacional que tienen los empleados.

2.4 Alcances y Limites

Estudio realizado con mandos medio de Alimentos Xelapan, Quetzaltenango.

Una de las principales limitantes es el factor tiempo con que disponen los colaboradores de Xelapan, para contestar la encuesta debido al horario, y el desarrollo del trabajo, el poco interés para responderla, debido a que la mayor parte de los colaboradores no cuentan con escolaridad superior.

2.5 Aporte

Con este estudio se pretendió establecer la relación que existe entre el empoderamiento y el desarrollo organizacional, crear un impacto en la organización que esté dispuesta a crecer y transformar su visión y forma de operar a nivel de recursos humanos, ya que hoy en día el empoderamiento es una herramienta eficaz para desarrollar líderes capaces de tomar decisiones, delegar autoridad a sus subordinados, crear sentido de pertenencia e identificación de los objetivos de la empresa con el fin de crear colaboradores altamente competitivos.

Es importante que los estudiantes y la universidad pueda presentar y conocer sobre la influencia que tiene el empoderamiento con el desarrollo organizacional, tomar nuevas ideas e innovar los conocimientos para poder tener un amplio conocimiento de las diferentes herramientas que se pueden tener para que el clima laboral y el desarrollo de la empresa sea exitoso.

III MÉTODO

3.1 Sujetos

La población con la cual se realizó el estudio corresponde a una muestra de 35 personas que son una parte de la totalidad de la misma. Hombres y mujeres que oscilan entre las edades de 35 y 50 años en su mayoría casados de religiones diversas, costumbres y tradiciones diferentes, que mantienen relaciones laborales estables.

3.2 Instrumento

Elección para trabajar con el grupo de sujetos por lo que el estudio llevó a cabo una encuesta con preguntas abiertas Vásquez y Bello (2012) definen encuesta como un instrumento de la investigación de mercados que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados previamente para obtener información específica.

3.3 Procedimiento

Para la ejecución del anteproyecto de tesis, se realizaron una serie de pasos.

- Presentación de tres sumarios como temas de investigación, que permitieron el desarrollo de las actividades para la finalidad de las propuestas que llevaban el tema principal de tesis.
- Selección y aprobación del tema por la coordinadora de la Facultad de Humanidades para dar seguimiento con el proceso.
- Investigación de antecedentes, se realizó la búsqueda en las diferentes fuentes de estudio por medio de artículos, revistas, periódicos y tesis, para encontrar temas relacionados con las variables de estudio.
- Elaboración de marco teórico, donde se redactó los temas y subtemas que se enfocan directamente en el estudio a realizar, con material de apoyo de 11 libros, físicos y de internet, para ello fue necesario hacer un previo índice.
- El estudio de campo se realizó por medio de una encuesta para los colaboradores para ver qué relación tiene el empoderamiento con el desarrollo organizacional.
- Los resultados de la investigación se dieron por medio del conocimiento de los autores mencionados en el marco teórico.

- Las conclusiones se redactaron en base al resultado obtenido y objetivos planteados de cual se elaboran cinco párrafos en donde se llegó a la finalidad del tema principal.
- Recomendaciones, en base a las cinco conclusiones se determinaron las recomendaciones que se le dieron a la empresa para su mejoramiento.
- Referencias bibliográficas, se realizó una lista de referencias donde se adquirió la información que se necesitó para realizar la investigación.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La presente investigación es de tipo descriptivo. Según Achaerandio, L. (2000) explica que la investigación descriptiva se refiere a un estudio en el que se buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de las persona, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis.

La metodología que se utilizó para esta investigación es significación y fiabilidad de proporciones. Alderson (2005) expone que la fiabilidad estadística, es el resultado que se denomina cuando no es probable que haya sido al azar, una diferencia significativa solamente hace referencia que hay evidencias estadísticas de que habrá una diferencia, no quiere decir que esta sea grande, importante o significativa o en un sentido estricto, el nivel significación de un test es un concepto estadístico asociación a la verificación de una hipótesis.

La fiabilidad es una de las dos cualidades básicas que debe tener todo instrumento de medida. El concepto elige la estabilidad que proporciona el instrumento a la obtención de resultados. Por lo que se usara una encuesta ya que esto va a permitir verificar la relación que tiene el empoderamiento con el desarrollo organizacional.

Las fórmulas que fueron utilizadas para la fiabilidad y significación de proporciones del análisis estadístico son

Significación

1. Hallar el nivel de confianza
2. Hallar el error típico de la proporción

$$\sigma = \frac{\sqrt{(p * q)}}{N}$$

3. Encontrar la razón crítica

$$R.C = \frac{p}{\sqrt{p}}$$

4. Comparar R.C. con N.C

Fiabilidad

1.- N.C

$$2.- \sigma = \frac{\sqrt{(p * q)}}{N}$$

$$3.- E = N.C * \sqrt{p}$$

$$4.- I.C = p + E$$

$$p - E$$

IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En los siguientes cuadros se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo, para este estudio se utilizaron dos pruebas una escala de Likert de 12 enunciados con el objetivo de determinar el empoderamiento y un cuestionario de 18 enunciados que determina el desarrollo organizacional, las cuales apoyaron para determinar si existe relación entre el empoderamiento y el desarrollo organizacional, con colaboradores de Alimentos Xelapan, de Quetzaltenango.

Pregunta	F	%	P	Q	oP	E	LI	LS	RC	SC	Fiabilidad
Pregunta 1											
Siempre	22	62.86	0.63	0.37	0.01	0.02	0.61	0.65	63	SI	SI
A veces	12	4.2	0.04	0.96	5.6	10.1	-10.1	10.14	7.14	SI	SI
Nunca	1	0.35	3.5	-2.5	0.08	0.16	3.34	3.66	43.75	SI	SI
Pregunta 2											
Siempre	24	68.57	0.66	0.34	0.01	0.02	0.64	0.68	66	SI	SI
A veces	11	31.43	0.31	0.69	0.01	0.02	0.29	0.6	31	SI	SI
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NO	SI
Pregunta 3											
Siempre	7	20	0.2	0.8	0.01	0.02	0.18	0.22	20	SI	SI
A veces	28	80	0.8	8.2	0.07	0.14	0.66	1.46	11.43	SI	SI
Nunca	1	2.86	0.03	0.97	4.87	9.55	-9.52	9.58	6.16	SI	SI
Pregunta 4											
Siempre	17	48.57	0.49	0.51	0.01	0.02	0.47	0.51	49	SI	SI
A veces	14	40	0.4	0.6	0.01	0.02	0.02	0.42	40	SI	SI
Nunca	2	5.71	0.06	0.94	6.78	13.29	-13.2	13.35	8.85	SI	SI
Pregunta 5											
Siempre	28	80	0.8	8.2	0.07	0.14	0.66	1.46	11.43	SI	SI
A veces	5	14.29	0.14	0.86	9.91	19.42	-19.3	19.56	0.01	NO	SI
Nunca	1	0.35	3.5	-2.5	0.08	0.16	3.34	3.66	43.75	SI	SI
Pregunta 6											
Siempre	12	4.2	0.04	0.96	5.6	10.1	-10.1	10.14	7.14	SI	SI
A veces	20	57.14	0.57	0.43	0.01	0.02	0.55	0.59	57	SI	SI
Nunca	2	5.71	0.06	0.94	6.78	13.29	-13.2	13.35	8.85	SI	SI
Pregunta 7											
Siempre	26	74.29	0.74	0.26	0.01	0.02	0.72	0.76	74	SI	SI

A veces	9	25.71	0.26	0.74	0.01	0.02	0.24	0.28	26	SI	SI
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NO	SI
Pregunta 8											
Siempre	29	82.86	0.83	0.17	0.01	0.02	0.81	0.85	83	SI	SI
A veces	6	17.14	0.17	0.83	0.01	0.02	0.15	0.19	17	SI	SI
Nunca	1	2.86	0.03	0.97	4.87	9.55	-9.52	9.58	6.16	SI	SI
Pregunta 9											
Siempre	24	68.57	0.66	0.34	0.01	0.02	0.64	0.68	66	SI	SI
A veces	11	31.43	0.31	0.69	0.01	0.02	0.29	0.6	31	SI	SI
Nunca	1	2.86	0.03	0.97	4.87	9.55	-9.52	9.58	6.16	SI	SI
Pregunta 10											
Siempre	11	31.43	0.31	0.69	0.01	0.02	0.29	0.6	31	SI	SI
A veces	22	62.86	0.63	0.37	0.01	0.02	0.61	0.65	63	SI	SI
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NO	SI
Pregunta 11											
Siempre	16	45.71	0.46	0.54	0.01	0.02	0.44	0.48	46	SI	SI
A veces	20	57.14	0.57	0.43	0.01	0.02	0.55	0.59	57	SI	SI
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NO	SI
Pregunta 12											
Siempre	22	62.86	0.63	0.37	0.01	0.02	0.61	0.65	63	SI	SI
A veces	16	45.71	0.46	0.54	0.01	0.02	0.44	0.48	46	SI	SI
Nunca	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NO	SI

De manera estadística se determinó que 83% de las opciones de las preguntas son significativas ya que si se usará el cuestionario nuevamente los resultados serían iguales, independiente de la muestra que se tome, y el 100% de las opciones de las preguntas son fiables.

Por lo tanto, los resultados del cuestionario de trabajo de empoderamiento y desarrollo organizacional en general son significativos y fiables.

Preguntas	F	%	P	Q	oP	E	LI	LS	RC	SC	Fiabilidad
Pregunta 1											
Totalmente de Acuerdo	19	54.29	0.54	0.46	0.08	0.17	0.38	0.71	6.45	SI	SI
De acuerdo	9	25.71	0.26	0.74	0.07	0.14	0.11	0.40	3.48	SI	SI
Parcialmente de acuerdo	5	14.29	0.14	0.86	0.06	0.12	0.03	0.26	2.42	SI	SI
En desacuerdo	1	2.86	0.03	0.97	0.03	0.06	0.03	0.08	1.01	NO	SI
Totalmente en desacuerdo	2	5.71	0.06	0.94	0.04	0.08	0.02	0.13	1.46	NO	SI
Pregunta 2											
Totalmente de Acuerdo	11	31.43	0.31	0.69	0.08	0.15	0.16	0.47	4.01	SI	SI
De acuerdo	14	40.00	0.40	0.60	0.08	0.16	0.24	0.56	4.83	SI	SI
Parcialmente de acuerdo	7	20.00	0.20	0.80	0.07	0.13	0.07	0.33	2.96	SI	SI
En desacuerdo	1	2.86	0.03	0.97	0.03	0.06	0.03	0.08	1.01	NO	SI
Totalmente en desacuerdo	1	2.86	0.03	0.97	0.03	0.06	0.03	0.08	1.01	NO	SI
Pregunta 3											
Totalmente de Acuerdo	15	42.86	0.43	0.57	0.08	0.16	0.26	0.59	5.12	SI	SI
De acuerdo	13	37.14	0.37	0.63	0.08	0.16	0.21	0.53	4.55	SI	SI
Parcialmente de acuerdo	6	17.14	0.17	0.83	0.06	0.12	0.05	0.30	2.69	SI	SI
En desacuerdo	1	2.86	0.03	0.97	0.03	0.06	0.03	0.08	1.01	NO	SI
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
Pregunta 4											
Totalmente de Acuerdo	18	51.43	0.51	0.49	0.08	0.17	0.35	0.68	6.09	SI	SI
De acuerdo	12	34.29	0.34	0.66	0.08	0.16	0.19	0.50	4.27	SI	SI
Parcialmente de acuerdo	3	8.57	0.09	0.91	0.05	0.09	0.01	0.18	1.81	NO	SI
En desacuerdo	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
Totalmente en desacuerdo	1	2.86	0.03	0.97	0.03	0.06	0.03	0.08	1.01	NO	SI
Pregunta 5											
Totalmente de Acuerdo	20	57.14	0.57	0.43	0.08	0.16	0.41	0.74	6.83	SI	SI
De acuerdo	9	25.71	0.26	0.74	0.07	0.14	0.11	0.40	3.48	SI	SI
Parcialmente de acuerdo	3	8.57	0.09	0.91	0.05	0.09	0.01	0.18	1.81	NO	SI
En desacuerdo	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
Totalmente en desacuerdo	2	5.71	0.06	0.94	0.04	0.08	-0.02	0.13	1.46	NO	SI
Pregunta 6											
Totalmente de Acuerdo	16	45.71	0.46	0.54	0.08	0.17	0.29	0.62	5.43	SI	SI
De acuerdo	12	34.29	0.34	0.66	0.08	0.16	0.19	0.50	4.27	SI	SI

Parcialmente de acuerdo	4	11.43	0.11	0.89	0.05	0.11	0.01	0.22	2.13	SI	SI
En desacuerdo	1	2.86	0.03	0.97	0.03	0.06	0.03	0.08	1.01	NO	SI
Totalmente en desacuerdo	2	5.71	0.06	0.94	0.04	0.08	-0.02	0.13	1.46	NO	SI
Pregunta 7											
Totalmente de Acuerdo	17	48.57	0.49	0.51	0.08	0.17	0.32	0.65	5.75	SI	SI
De acuerdo	10	28.57	0.29	0.71	0.08	0.15	0.14	0.44	3.74	SI	SI
Parcialmente de acuerdo	5	14.29	0.14	0.86	0.06	0.12	0.03	0.26	2.42	SI	SI
En desacuerdo	1	2.86	0.03	0.97	0.03	0.06	0.03	0.08	1.01	NO	SI
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
Pregunta 8											
Totalmente de Acuerdo	16	45.71	0.46	0.54	0.08	0.17	0.29	0.62	5.43	SI	SI
De acuerdo	7	20.00	0.20	0.80	0.07	0.13	0.07	0.33	2.96	SI	SI
Parcialmente de acuerdo	8	22.86	0.23	0.77	0.07	0.14	0.09	0.37	3.22	SI	SI
En desacuerdo	1	2.86	0.03	0.97	0.03	0.06	0.03	0.08	1.01	NO	SI
Totalmente en desacuerdo	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
Pregunta 9											
Totalmente de Acuerdo	19	54.29	0.54	0.46	0.08	0.17	0.38	0.71	6.45	SI	SI
De acuerdo	8	22.86	0.23	0.77	0.07	0.14	0.09	0.37	3.22	SI	SI
Parcialmente de acuerdo	3	8.57	0.09	0.91	0.05	0.09	0.01	0.18	1.81	NO	SI
En desacuerdo	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
Totalmente en desacuerdo	2	5.71	0.06	0.94	0.04	0.08	-0.02	0.13	1.46	NO	SI
Pregunta 10											
Totalmente de Acuerdo	21	60.00	0.60	0.40	0.08	0.16	0.44	0.76	7.25	SI	SI
De acuerdo	8	22.86	0.23	0.77	0.07	0.14	0.09	0.37	3.22	SI	SI
Parcialmente de acuerdo	3	8.57	0.09	0.91	0.05	0.09	0.01	0.18	1.81	NO	SI
En desacuerdo	0	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	NO	SI
Totalmente en desacuerdo	1	2.86	0.03	0.97	0.03	0.06	-0.03	0.08	1.01	NO	SI

De manera estadística se determinó que 50% de las opciones de las preguntas son significativas ya que si se usará el cuestionario nuevamente los resultados serían iguales, independiente de la muestra que se tome, y el 100% de las opciones de las preguntas son fiables.

Por lo tanto, los resultados del cuestionario de trabajo de empoderamiento y desarrollo organizacional en general son significativos y fiables.

V ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con el fin de determinar la relación del empoderamiento y el desarrollo organizacional, esta investigación se realizó con colaboradores de la empresa Alimentos Xelapan S. A., de la ciudad de Quetzaltenango; para determinar los resultados se utilizaron dos pruebas una escala de Likert y un cuestionario.

Una característica de la toma de decisiones es alcanzar los objetivos que han sido planeados dentro de la empresa, para ello García (2014) menciona que los colaboradores deben sentirse responsables y capaces de las actividades que realizan dejar a un lado el nivel jerárquico, según el estudio realizado el 57.14% menciona que a veces alcanzan los objetivos planteados dentro de la empresa, mientras el 45.75% indica que siempre cumplen con los objetivos. Por lo tanto en base al estudio realizado se pudo conocer que los empleados cumplen con los objetivos designados por la empresa.

Una de las características del trabajo en equipo es diseñar pequeños grupos de trabajo, para que el compromiso que se ha adquirido sea realizado de forma eficaz y eficiente, y así exista menos pérdida de tiempo, haciéndolo de forma productiva, para fundamentar lo dicho anteriormente se les realizó a los colaboradores la siguiente pregunta; el trabajo en equipo es bueno, a lo cual afirmaron en un 74.29% que siempre el trabajo realizado en equipo es bueno, según el autor Vigo (2015) menciona que los equipos de trabajo realizan las labores de forma continua en un mayor nivel de productividad.

Dentro del trabajo de campo se les preguntó a los colaboradores si la comunicación que desarrollan dentro de la empresa es buena, a lo cual respondió un 62.86% que siempre que se dialoga con los compañeros o jefes esta resulta efectiva y que un 0% considera que nunca han surgido problemas por falta de comunicación, se pudo conocer que existe buena comunicación la cual es apropiada y adecuada dentro de la empresa.

Gonzales (2013) explica que por medio de procesos de entrenamiento y capacitación, los líderes y colaboradores de la organización se vuelven más emprendedores y creen en su

capacidad de decisión. De esta manera se descentralizan oportunidades. Para que la empresa no quiebre es necesario que existan personas líderes que puedan guiar a los colaboradores y vean el potencial que existe en ellos, para afirmar esto los colaboradores mencionan que cuando trabajan a veces se creen líderes de lo que realizan, mientras que un 31.43% siempre es líder en lo que desempeña. Por lo cual se pudo conocer que los empleados tienen sentido de pertenencia y empoderamiento y que la empresa brinda oportunidades para que desarrollen sus habilidades y destrezas.

Al momento de tomar decisiones es importante ser congruente, el medio para realizar la toma de decisiones es empoderarse de las mismas, Vigo (2015) menciona que el empoderamiento no solo sirve para apoderarse, sino que a su vez es una manera de gestionar equipos en las que se comparte cierta autoridad y se analizan los objetivos, para fundamentar lo dicho anteriormente se les pregunto a los colaboradores si pueden tomar decisiones o deben consultar con su jefe, un 80% menciona que a veces consultan, para no cometer errores dentro de dichos procesos. Se conoció que en algunos procesos es necesario preguntar para evitar errores mientras que otros procesos ya están estandarizados.

Es importante que al momento de designar tareas o trabajos dentro de la empresa la misma sea de forma equitativa para que no existan problemas o desigualdad en el mismo, se debe verificar las habilidades y destrezas con las que se cuentan y enfocar las tareas de acuerdo a lo enunciado con anterioridad, se les preguntó a los colaboradores si dentro del trabajo la división de las tareas designadas es flexible a lo que contestaron en un 40% de acuerdo y en un 31% totalmente de acuerdo. Para fundamentar lo dicho anteriormente Kantis y Drucaroff (2011) explican que existe una táctica corporativa o habilidad de negocio que consiste en planear las actividades adecuadas mediante el desarrollo de habilidades.

Cuando el trabajo que se desempeña es bien desarrollado, cumple con las metas establecidas por la organización; es importante que el colaborador pueda ascender dentro de la compañía, lo que permitirá que amplíe sus habilidades y conocimiento, o simplemente aprender cosas nuevas que le generen experiencias, a la que Sánchez (2009) explica que el desarrollo organizacional está conformado por dos palabras importantes, siendo estas el crecimiento; la

cual implica acción y efecto de realizar actividades que requiere la empresa, disposición; es la coordinación de las funciones de todos los colaboradores que integran una sociedad con el propósito de obtener el máximo resultado de los objetivos planteados.

El estudio estableció que el 48.57% de los colaboradores tiene la percepción que la organización está anuente al cambio, por lo que Castellanos y Nevado (2007) explican que el desarrollo de las organizaciones es tener presente la gestión del cambio y de la diversidad, ya que son dos variables claves para su configuración futura. Ya que el saber adaptarse a los cambios constantes es fundamental y así obtener ventaja competitiva.

Es importante participar en la elaboración de las metas para la unidad de trabajo donde se desarrollan se les preguntó a los colaboradores; para lo cual el 60% responde que es totalmente de acuerdo poder formar parte de dicha construcción y el 28.57% considera estar de acuerdo en intervenir a lo que Castellanos y Nevado (2007) indican que para conseguir un desarrollo organizacional de forma eficiente para ello es necesario que las empresas favorezcan la toma de decisiones, mayor implicación e integración de los trabajadores con la cultura, misión, estrategia, valores y código éticos, unidos a la disposición de un sistema que apoye y mejore todos los procesos.

Hitpass (2012) explica que cada organización es un sistema compuesto por seres humanos, con características propias y todo ese conjunto de variables debe ser considerado un sistema de gestión y procesos de mejora continua, debe ser observado y analizado para logran un buen desempeño y motivación laboral. De acuerdo a lo mencionado anteriormente se les preguntó a los colaboradores si la división de trabajo que existe dentro de la organización ayuda a alcanzar los objetivos planteados a lo que el 45.71% responde que está totalmente de acuerdo y el 20% de acuerdo. El trabajo designado para cada colaborador está distribuido de forma correcta y a cabalidad lo que hace que cada uno tenga ciertas responsabilidades de forma equitativa.

Entonces si se tiene en cuenta la investigación debe ser estratégico plantear las actividades adecuadas a cada colaborador para que mediante el desarrollo de habilidades se logren los objetivos señalados por la organización.

Castellanos y Nevado (2007) explican que para obtener un desarrollo organizacional y mejorar la productividad, la utilización más eficiente de los recursos y la eliminación de todos los procedimientos que no añaden valor, es que las empresas sean más planas y favorezcan la toma de decisiones, mayor ampliación e integración de los trabajadores en la organización; para lo cual a los colaboradores se le pregunta si la relación laboral con su superior es agradable a los que responde un 57.14% que están totalmente de acuerdo y un 25.71% está de acuerdo, al considerar que esta buena relación ayuda en el buen desempeño laboral así como a la productividad.

Para que las relaciones entre compañeros funcionen perfectamente es importante no solo la buena comunicación, sino que también las mismas deben basarse en la confianza, profesional y el respeto, de acuerdo a esta afirmación el 71.43% de los colaboradores mencionan que está totalmente de acuerdo en mantener las relaciones basadas en confianza y respeto, mientras que el 11.43% comentan que están de acuerdo que se sienten respetados y con confianza por parte de los compañeros de trabajo.

García (2014) explica que es importante dirigir a los colaboradores hacia un proceso de liderazgo, comunicación entre equipos de trabajo con autodirección y estructura en donde los participantes de la organización puedan desempeñar un papel de gestión en la empresa con la finalidad de aportar ideas para un mejor desarrollo de actividades a lo cual respondieron así los colaboradores un 80% que siempre son tomadas en cuenta sus ideas un 14.29% que a veces por lo que debe tener congruencia el aporte con el desarrollo laboral, para lograr un mejor desempeño.

Se les preguntó a los colaboradores si son capaces de innovar los procesos que se tienen en las tiendas para lo cual el 48.57% responde que siempre y el 40% que a veces para lo que García (2014) define como tipos de empoderamiento, a las condiciones en el ambiente de trabajo,

como; variedad, autonomía, carga laboral, soporte de la organización que conduce a la satisfacción laboral; estimular el liderazgo laboral guía que se utiliza para alcanzar los objetivos de la empresa, ayudar así hacer personas mas responsables y a su vez estimulándolos al compromiso.

Para alcanzar los objetivos de la organización es importante tener capacitaciones constantes para que los colaboradores tengan conocimiento hacia donde se dirige la empresa y cuáles son sus metas por lo que se les preguntó a los objetivos de la compañía están claramente planteados para lo cual el 54.29% responde que están totalmente de acuerdo y el 25.71% de acuerdo. Es por ello que es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores.

VI CONCLUSIONES

A través del estudio de campo se pudo comprobar que existe relación entre el empoderamiento y el desarrollo organizacional ya que permite que los colaboradores realicen su trabajo de mejor forma, enfocándose en su crecimiento personal y laboral, de acuerdo a los conocimientos adquiridos, logro y metas alcanzadas, lo que genera mayor productividad para la empresa.

Uno de los factores que interviene dentro del empoderamiento es la falta de comunicación con el jefe inmediato, lo cual perjudica el desarrollo laboral. Otro factor que interviene es la poca importancia que se le da a las actividades de formación y desarrollo del personal. Los colaboradores en su mayoría poseen las habilidades y destrezas para desarrollar lo encomendado, pero no reciben capacitaciones constantemente que les permita crecer de forma personal y profesional.

Los elementos sobresalientes en el empoderamiento es el conocimiento de las actividades laborales, una comunicación amistosa y profesional con los compañeros de trabajo y superiores proporcionado así una buena actitud para relacionarse con los demás, lo que genera productividad y desarrollo de actividades exitosas.

Al apoyar el desarrollo organizacional la empresa está orientada hacia la construcción de una organización inteligente ya que los colaboradores se sienta identificados con la empresa y así explotar al máximo su potencial y así permitir que desarrollen adecuadamente las funciones que cada uno tiene a su cargo.

El liderazgo hace que la división de trabajo pueda ejecutarse de una mejor forma para poder así lograr alcanzar los objetivos planteados y así el gerente verifica la forma en la que los colaboradores desarrollan el trabajo apoyar así el crecimiento profesional evaluar el desempeño y alcance de objetivos.

VII RECOMENDACIONES

Fomentar capacitaciones constantes para mejorar y desarrollar las habilidades, destrezas y conocimiento que cada colaborador tiene en beneficio y mejora del desempeño laboral para que así la empresa desarrolle al máximo su recurso más importante, el capital humano.

Implementar evaluaciones del desempeño que permitan conocer la forma en la que realizan las actividades los colaboradores, lo cual no solo permite conocer las fortalezas, mejora la productividad y genera cambios dentro de la empresa.

Implementar un taller que les permita conocer la forma en la que se deben realizar las actividades establecidas dentro de la empresa.

Realizar actividades que permitan a los colaboradores participar en la elaboración de las metas para la unidad de trabajo y permitir interrelacionarse con todos los compañeros de trabajo, así también dar a conocer la importancia de trabajar en equipo y al momento de hacerlo pueda desarrollar una correcta y adecuada comunicación, profesional basada en respeto, ética y valores morales.

Involucrar a todo el personal en programas de trabajo, dar a conocer los beneficios de un trabajo flexible, los cuales son favorables y se verán reflejados en las habilidades y destrezas que poseen las personas en los distintos cargos dentro de la empresa.

VIII REFERENCIAS

- Álvarez, O. (2011). Que es el desarrollo organizacional?. Extraído de <http://www.elblogsalmon.com/management/que-es-el-desarrollo-organizacional>
- Alamo, P. (2013). Empowerment empresaria, la motivación más profunda Finanzaspersonales.com.co
- Bastida, P. (2011). ¿Desarrollo Organizacional?. Extraído de <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2011/12/07/%C2%BFdesarrollo-organizacional/>
- Carrasquel, A. (2004). El empowerment como estrategia gerencial para la formación de equipos auto dirigidos en las organizaciones educativas. Trabajo de Grado de Maestría. No publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.
- Castellanos y Nevado (2007). Capacitación y Desarrollo de Personal. El desarrollo de las organizaciones en el siglo XXI. Cuarta edición. México.
- Chávez, Matías y Klein (2012). Auto Empoderamiento. El empoderamiento como protector de la subjetividad y la salud mental. Babelcube.
- Cordón, V. (2015). Como empoderar a mis colaboradores?. Grupo Perspectiva, S.A. Extraído de <http://www.perspectiva.com.gt/blog/como-empoderar-a-mi-colaboradores/>
- Duran, P (2003). Desarrollo organizacional. Gestipolis.com
- En el blog sobre desarrollo organizacional (2009)
- En el blog sobre desarrollo organizacional (2013)

- García, E. (2014). Ediciones Paraninfo, S.A. Actitud emprendedora y oportunidades de negocio. España.
- Gil, F. (2014). Empowerment: Democratización de la gestión empresarial. Publicaiones.urbe.edu
- González, N. (2016). Apertura al cambio y liderazgo, básicos para el desarrollo organizacional. Extraído de <http://angulo7.com.mx/columnistas/nahir-gonzalez-sosa/item/9747-apertura-al-cambio-y-liderazgo-fundamentales-para-el-desarrollo-organizacional.html>
- González, S. (2013). El efecto: Descubra la riqueza de ese “algo” que usted transmite. Grupo Nelson. Estados Unidos.
- Hitpass, (2012). Gestión Organizacional. Cambio de la cultura y clima organizacional. Edición Universitaria. Chile.
- Kantis, H. y Drucaroff, S. (2011). Corriendo Fronteras Para Crear y Potenciar Empresas Ediciones Granica. México.
- Martínez, (2013). Desarrollo Humano. Octava impresión. Madrid, España.
- Maton, K. I. (2008). Empowering community settings: agents of individual development, community betterment and positive social change. American Journal of Community Psychology, 41(12), 4-21.
- Montero, M. (2009). El fortalecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances. Universitas Psychologica, 8(3), 615-626.
- Ríos, M. (2015). Empowerment y el compromiso organizacional en las PYMES. Pendientedemigracion.ucm.es

- Rodríguez, (2014). Gestión del Cambio Organizacional. Edición 2. Ediciones Abya - Yala. Quito - Ecuador.
- Soberanis, G. (2014). ¿Empoderamiento o Empowerment?. Extraído de <http://yucatan.com.mx/editoriales/opinion/empoderamiento-o-empowerment>
- Vigo, J. (2015). Actitud Emprendedora y Oportunidades de Negocio. Capacidades de necesarias para lograr el éxito empresarial. Ideas propias Editorial. España.

IX ANEXOS

Anexo I

Propuesta

Capacitación Empoderamiento y su influencia en el desempeño laboral

Introducción

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Es entonces es responsabilidad de la empresa capacitar a cada nuevo recurso que se contrata, y desarrollar al personal que ya está dentro de la organización, para que de esta manera, los objetivos organizacionales se alcancen.

Justificación

Las empresas son equipos de personas que trabajan con un fin común, y el éxito o fracaso de la compañía depende en gran medida del talento del equipo. Es por esto que para cada nueva contratación, resulta indispensable asegurarnos que tenga todas las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar correctamente su labor.

Asimismo, es indispensable capacitar constantemente al personal, para que este pueda realizar su trabajo con excelencia, actualizar su conocimiento y haciendo que la empresa cuente con una mejora continua, y obtenga mejores resultados en los objetivos fijados.

Objetivo

Ofrecer a la empresa de Alimentos Xelapan un plan de capacitación que promueva el desarrollo humano dentro de la organización enfocado en el empoderamiento promoviendo así un mejor desempeño en las funciones.

Capacitación

Perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función a las necesidades de la empresa en un proceso estructurado con metas y objetivos.

Actividad rompe hielo

Bola de nieve

Cada colaborador escribe tres cosas acerca de sí mismo en un trozo de papel. Luego, debe hacer una bola con él; luego se meten en un recipiente y cada colaborador toma una bola y debe intentar averiguar de quién es la bola y, una vez que dé con la otra persona, debe llevarla al frente de la clase y explicar lo que han aprendido de su compañero.

Contenido

Definición

Empoderamiento

García (2014) explica que el empoderamiento es darles a los trabajadores el poder en su puesto de trabajo, busca delegar la capacidad de actuación, de modo que sientan que son responsables y capaces de las actividades que desarrollan.

Desarrollo organizacional

Sánchez (2009) lo define como un conjunto de ideas acerca del hombre, la organización y el ambiente; orientadas a propiciar la evolución y el crecimiento de sus habilidades, competencias y destrezas.

Características del empoderamiento

Es el poder que debe existir en un trabajador, haciendo así un trabajo exitoso y bien desarrollado

- Valorar las tareas que tienen asignadas los colaboradores.
- Desarrollar siempre un trabajo en equipo.
- Tener siempre los objetivos bien planteados.
- Generar confianza en la comunicación.

Tipos de empoderamiento

Se habla de dos tipos de empoderamiento el estructural y el psicológico. El estructural está centrado en las condiciones en el ambiente de trabajo, como: variedad, autonomía, carga laboral, soporte de la organización y posición dentro de la empresa; dichas condiciones se traducen en satisfacción laboral. El psicológico abre campo al empoderamiento definido como la interpretación mental de cada individuo en cuanto a los cambios estructurales del ambiente de trabajo.

El empoderamiento es una nueva manera de gestionar equipos de trabajo en la que se comparte cierta autoridad y poder de superiores con los subordinados, necesiéndose unos a otros para ser llevados a cabo un minucioso análisis de la situación y analizar detalladamente el ámbito y los objetivos que se persiguen en cada caso.

Por qué movernos hacia el empoderamiento

- a) El empoderamiento ha contribuido a mejorar
 - Productividad
 - La calidad
 - La satisfacción del empleado
 - La satisfacción del cliente
- b) Mayor flexibilidad en el trabajo y dar respuestas a condiciones variables
- c) Reacciones más rápidas a los cambios tecnológicos

Objetivos del desarrollo organizacional

- Para la conducción de empresas líderes, el desarrollo organizacional construye al logro de estos objetivos que se dominan estratégicos
- Protección de los recursos y capacidad actual que posee la compañía; así como el reconocimiento de las necesidades en el futuro y potenciar su talento.
- Incorporar en los procesos un cambio planeado de cuatro tipos de conocimientos, el saber qué, el saber por qué, saber cómo y saber a quién.
- Optimizar los recursos y elevar la competitividad.
- Formalizar el aprendizaje permanente a través de factores humanos.

- Construir culturas organizacionales globales que posibiliten la transferencia del conocimiento.

Hitos y necesidades de desarrollo organizacional

En el caso de los innovadores dinámicos, el crecimiento empresarial se produce a través de saltos escalonados en el tiempo. Ciertos tropiezos en la vida de la empresa significan puntos de inflexión y dan lugar a nuevas fases o etapas en donde el cambio organizacional se impulso para dar respuestas a nuevos desafíos.

Si el crecimiento de la empresa no es lineal ni refleja fases rígidamente sistematizadas, se necesita de muchos factores personales de los colaboradores como, la capacidad del equipo emprendedor, su visión, la industria y su evolución. Sin embargo es posible que existan problemas empresariales típicos que suelen demandar cambios.

Cronograma

Horario	Responsable
8:00 Actividad Rompe Hielo	Mónica Valdez
8:45Capacitación	
10:00 Refacción	

Refacción

*Pastel

*Café

Recursos

* Los colaboradores de Xelapan

* Papel y lápiz

* Personal de Inmobiliaria

Evaluación

La evaluación será a través de un PNI (positivo, negativo, interesante) realizado por colaboradores de Xelapan para que se identifiquen diferentes elementos a mejorar después de aplicada la propuesta.



Anexo II

CUESTIONARIO PARA EL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Instrucción: a continuación se le presentan 18 enunciados, y se le pide que marque con una X la opción que indique mejor su sentir, según las opciones que se le detallan. Se le pide por favor honestidad.

- A. Totalmente de acuerdo
- B. De acuerdo
- C. Parcialmente de acuerdo
- D. En desacuerdo
- E. Totalmente en desacuerdo

	A	B	C	D	E
1. ¿Los objetivos de la organización están planteados claramente?					
2. ¿La división de trabajo en la organización es flexible?					
3. ¿Su jefe inmediato apoya sus iniciativas y las de su equipo de trabajo?					
4. ¿La relación laboral con su superior es buena?					
5. ¿El trabajo que realiza le ofrece oportunidad para desarrollarse como colaborador?					
6. ¿La jefatura de su unidad apoya el liderazgo?					
7. ¿La organización está anuente al cambio?					
8. ¿La división de trabajo que existe en la organización ayuda a alcanzar los objetivos propuestos?					
9. ¿El estilo de liderazgo que existe en la organización ayuda al desarrollo de la empresa?					

10. ¿El salario es proporcional al trabajo que se desempeña en la organización?					
11. ¿Los niveles superiores favorecen los ascensos dentro de la organización?					
12. ¿Considera importante conocer la misión y visión de la organización?					
13. ¿La relación con los miembros de su grupo de trabajo es amistosa y profesional?					
14. ¿Existe la oportunidad de crecimiento profesional en la organización?					
15. ¿Si tuviera un problema en su puesto de trabajo puede comunicarse siempre con algún miembro de su equipo de trabajo en busca de apoyo?					
16. ¿Cree importante participar en la elaboración de las metas para una unidad de trabajo?					
17. ¿Las otras unidades de trabajo están anuentes a apoyarlos siempre que lo necesitan?					
18. ¿Su jefe inmediato favorece la comunicación informal en función de dar cumplimiento a las actividades de la unidad?					

ESCALA DE LIKERT

1. ¿Cuándo existe algún problema debe consultar siempre a su jefe superior?

Siempre A veces Nunca

2. ¿Se siente seguro cuando toma decisiones?

Siempre A veces Nunca

3. ¿Puede usted tomar decisiones o debe consultar a su jefe?

Siempre A veces Nunca

4. ¿Es capaz innovar sus procesos en tienda?

Siempre A veces Nunca

5. ¿Se siente en confianza cuando aportar ideas para mejorar su trabajo?

Siempre A veces Nunca

6. ¿Son tomadas en cuenta sus ideas de mejora?

Siempre A veces Nunca

7. ¿El trabajo en equipo es bueno?

Siempre A veces Nunca

8. ¿Se es más productivo cuando se trabaja en equipo?

Siempre A veces Nunca

9. ¿Existe una mejor dirección de lo que debemos realizar cuando se trabaja en e

Siempre A veces Nunca

10. ¿Es líder dentro de su trabajo?

Siempre A veces Nunca

11. ¿Alcanza los objetivos planteados por la empresa?

Siempre A veces Nunca

12. ¿La comunicación dentro de la empresa es buena?

Siempre A veces Nunca