



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD PRESENCIAL

**Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención del
Título de Psicólogo Industrial**

TEMA:

**“EL EMPODERAMIENTO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA
MARJORIE BOTAS DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA.”**

Autora: Lilia Milena Robalino Arguello

Tutor: Lic. Luis Hernán Inga Loja, Mg.

AMBATO – ECUADOR

2016

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA:

Yo, Lic. Luis Hernán Inga Loja, Mg. con c.c. 180242551-0, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: **“EL EMPODERAMIENTO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MARJORIE BOTAS DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, desarrollado por la egresada: Lilia Milena Robalino Arguello con c.c. 171848639-0, de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, considero que dicho informe investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....

Lcdo. Mg. Luis Hernán Inga Loja

CI. 180242551-0

TUTOR DE TESIS

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, Lilia Milena Robalino Arguello, manifiesto que el presente trabajo de investigación es propia del autor, quien basado en estudios realizados durante la carrera, la investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en dicha investigación. Las opiniones y comentarios difundidos en este informe, son responsabilidad del autor.



Lilia Milena Robalino Arguello

c.c. 171848639-0

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Lilia Milena Robalino Arguello, cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema “**EL EMPODERAMIENTO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MARJORIE BOTAS DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA**”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



Lilia Milena Robalino Arguello

c.c. 171848639-0

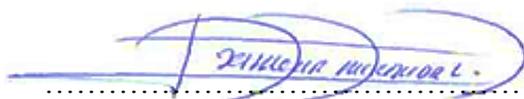
AUTOR

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
Y DE LA EDUCACIÓN**

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL EMPODERAMIENTO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA MARJORIE BOTAS DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, presentado por la señorita Robalino Arguello Lilia Milena egresada de la Carrera de PSICOLOGÍA INDUSTRIAL promoción 2015 - 2016, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

Para constancia firman



Lic. Ximena Cumandá Miranda López, Mg. Ing. Santiago Paúl Fiallos Bucaram, Mg.

c.c. 180228890-0

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



c.c.180327319-0

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El presente trabajo ha sido posible gracias al apoyo y colaboración de mi familia y mi enamorado que son personas muy valiosas e importantes en mi vida, brindándome el apoyo incondicional para que yo pueda cumplir con cada una de mis metas propuestas. Por esta razón y con todo el amor dedico este trabajo a mis queridos padres Amanda, Rubén, mis hermanos Darwin, Dayana y enamorado Carlos siendo ellos el pilar fundamental para que yo haya persistido y alcanzado mi objetivo.

Dedico a mi madre Amanda porque gracias a ella, a todo lo que me inculco hoy culmino con otra etapa de mi vida. Gracias por tu apoyo y todo tu amor incondicional y estar ahí en cada momento de mi vida.

Lilia Milena Robalino Arguello

AGRADECIMIENTO

A DIOS quien me ha dado la vida, la salud para seguir cada día luchando por alcanzar mis metas.

A mis queridos padres Amanda Arguello y Rubén Robalino por ser mi guía y mi apoyo incondicional a lo largo de mi vida, por educarme siempre con valores y hacer de mí una persona de bien.

A Carlos mi enamorado por siempre estar ahí ayudándome y apoyándome incondicionalmente.

Y a mi querida Universidad Técnica de Ambato, a sus autoridades y maestros que supieron impartir sus conocimientos de la mejor manera, en especial al Mg. Luis Inga tutor de este trabajo, mis sinceros agradecimientos.

Lilia Milena Robalino Argullo

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Aprobación del tutor del trabajo de graduación o titulación.....	ii
Autoría del trabajo de graduación.....	iii
Cesión de derechos de autor.....	iv
Al consejo directivo de la facultad de ciencias humanas y de la educación.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de tablas.....	xii
Índice de gráficos.....	xiii
Índice de cuadros.....	xiv
Resumen ejecutivo.....	xv
Abstract.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xvii
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.3. Análisis crítico.....	2
1.2.4. Prognosis.....	3

1.2.5. Formulación del problema	4
1.2.6. Interrogantes de la investigación.....	4
1.2.7. Delimitación del Problema.....	4
1.2.7.1. Delimitación del Contenido	4
1.2.7.2. Delimitación Espacial	4
1.2.7.3. Delimitación Temporal	5
1.2.7.4. Unidades de Observación.....	5
1.3. Justificación.....	5
1.4. Objetivos	6
1.4.1. General	6
1.4.2. Específicos	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes investigativos	7
2.2. Fundamentación filosófica	10
2.3. Fundamentación axiológica	10
2.4. Fundamentación legal	10
2.5 Variable independiente.....	11
2.5.1. Empoderamiento	11
2.5.1.2. Administración participativa.....	19
2.5.1.3. Liderazgo.....	21
2.5.2. Variable dependiente.....	24
2.5.2.1. Gestión de talento humano.....	24

2.5.2.2. Evaluación del desempeño.....	27
2.6. Hipótesis.....	33
2.7. Señalamiento de variables.....	33
2.7.1. Variable Independiente	33
2.7.2. Variable Dependiente.....	33
CAPÍTULO III.....	34
METODOLOGÍA	34
3.1. Modalidad básica de la investigación	34
3.1.1. Investigación de campo.....	34
3.1.2. Bibliográfica:.....	34
3.2. Nivel o tipo de investigación.....	34
3.2.1. Explorativo:.....	34
3.2.2. Descriptivo:.....	35
3.2.3. Correlación de las variables	35
3.3 .Población y muestra	35
3.5 .Operacionalización de variables	36
3.6. Plan de recolección de información	38
3.7. Plan de procesamiento de la imformación	38
3.8. Análisis e interpretación de resultados.....	38
CAPÍTULO IV	39
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	39
4.1 Análisis de los resultados	39

4.2. Verificación de hipótesis.....	49
4.2.1. Nivel de significación.	49
4.2.2. Descripción de la población.....	49
4.2.3. Especificación de estadísticas.....	49
4.2.4. Frecuencia observada.....	50
4.2.5. Frecuencia esperada.....	50
4.2.6. Cálculo de chi cuadrado.....	51
4.2.7. Representación gráfica.....	51
4.2.8. Decisión.....	52
CAPÍTULO V.....	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	53
5.1. Conclusiones.....	53
5.2. Recomendaciones.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ARTÍCULO ACADÉMICO.....	59
ANEXOS.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Página
Tabla N° 3.1 Población.....	35
Tabla N° 4.2 Empoderamiento.....	39
Tabla N° 4.3 Competencias.....	40
Tabla N° 4.4 Compromiso.....	41
Tabla N° 4.5 Herramientas.....	42
Tabla N° 4.6 Objetivos de la organización.....	43
Tabla N° 4.7 Objetivos.....	44
Tabla N° 4.8 Optimiza recursos.....	45
Tabla N° 4.9 Desempeño laboral.....	46
Tabla N° 4.10 Trabajo en Equipo.....	47
Tabla N° 4.11 Capacitaciones.....	48
Tabla N° 4.12 Frecuencia observada.....	50
Tabla N° 4.13 Frecuencia esperada.....	50
Tabla N° 4.14 Cálculo de chi cuadrado.....	51
Tabla N° 4.15 Doble entrada GDL vs α	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Página
Gráfico N° 2.1 Círculo del Empowerment	14
Gráfico N° 2.2 Componentes de Liderazgo	23
Gráfico N° 4.3 Empoderamiento.....	39
Gráfico N° 4.4 Competencias.....	40
Gráfico N° 4.5 Compromiso.	41
Gráfico N° 4.6 Herramientas.....	42
Gráfico N° 4.7 Objetivos de la organización.....	43
Gráfico N° 4.8 Objetivos.....	44
Gráfico N° 4.9 Optimiza recursos.	45
Gráfico N° 4.10 Desempeño laboral.	46
Gráfico N° 4.11 Trabajo en Equipo.....	47
Gráfico N° 4.12 Capacitaciones.	48
Gráfico N° 4.13 Distribución del chi cuadrado.....	51

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Página
Cuadro N° 3.1 Operacionalización Variable Independiente.	36
Cuadro N° 3.2 Operacionalización Variable Dependiente.....	37
Cuadro N° 3.3 Recolección de información.....	38

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TEMA: “El Empoderamiento y el Desempeño Laboral en la Empresa Marjorie Botas del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”

Autora: Lilia Milena Robalino Arguello

Tutor: Lic. Luis Hernán Inga Loja, Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como propósito determinar la incidencia del empoderamiento y el desempeño laboral de la empresa de calzado Marjorie Botas de Ambato, la indagación se sustenta en base a criterios de autores como: Ronquillo, Terry quienes plantean el estudio del empoderamiento a través de niveles orientadas a delegar funciones, responsabilidades y manejo de toma de decisiones; de igual manera, se tomó como referencia la perspectiva teórica de Robbins, Arce & Chiavenato, para analizar a través de diferentes teorías el desempeño laboral. La metodología utilizada se enmarca dentro del tipo cuali-cuantitativo, se aplicó la técnica de la encuesta para la recolección de datos, comprobándose estadísticamente a través del método de Chi cuadrado la incidencia de la una variable sobre la otra. A nivel general, se pudo reflexionar que el empoderamiento influye en el desempeño laboral de la empresa de calzado Marjorie de Ambato, puesto que gran parte de los trabajadores afirman que en algunas ocasiones les delegan funciones que no van acorde a sus competencias, desencadenado un deficiente rendimiento laboral, baja producción y escasa comunicación asertiva.

Palabras Claves: empoderamiento, desempeño laboral, delegación de funciones, responsabilidad, toma de decisiones, competencias, deficiente rendimiento, efectividad laboral, productividad, comunicación asertiva.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
INDUSTRIAL PSYCHOLOGY CAREER

TOPIC: "Empowerment and job performance in Boots Company Marjorie Canton Ambato, Tungurahua Province"

Author: Lilia Milena Robalino Arguello

Director: Lic. Luis Hernán Inga Loja, Mg.

ABSTRACT

The current investigation project is developed with the purpose of defining the empowerment and the labor performance of Marjorie Shoes Company located in Ambato city. The developed inquiry is based on judgments of authors like: Ronquillo, Terry, who present the empowerment analysis through levels and levels directed to function's delegation, responsibilities and decision defining management; in the same way the theoretical perspectives of Robbins, Arce & Chiavenato have been taken as a reference to analyze the labor performance through different theories. The applied methodology is contended into a quali-quantitative kind, surveys technic was applied for data acquirement, verifying statistically through the appliance of squared Chi method the impact of one variable on the other. Globally it was feasible to consider that the empowerment influence into labor performance at Marjorie Shoes Company in Ambato, due to the fact that so many workers say that sometimes unrelated functions are assigned for their competences, triggering a poor labor performance, lower production, and a limited assertive communication.

Keywords: empowerment, labor performance, function's delegation, responsibility, decision making skills, poor performance, competences, labor effectiveness, productivity, assertive communication.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se inicia con el interés del gerente de la empresa de calzado Marjorie botas, para revelar cuales son las falencias que posee la organización por la inadecuada delegación de funciones a sus colaboradores por parte del departamento administrativo en las diferentes áreas que conforman la misma. El gerente desea que sus funcionarios tengan un crecimiento personal y profesional, logrando con esto que su desempeño sea mejor y su compromiso con la misma. Esta investigación está orientada a determinar si existe empoderamiento en los funcionarios y ver si al momento de ser delegados en alguna tarea o función determinada, se desenvuelven correctamente con la facultad de tomar decisiones con la debida responsabilidad para que desempeñen la tarea designada.

El **Capítulo I** que es el Problema aquí se da a conocer el Tema, Planteamiento del Problema, la Contextualización, el Análisis Crítico, su Justificación, Delimitación y Formulación de Objetivos propuestos.

El **Capítulo II** se detalla el Marco Teórico el mismo que sirve como herramienta para analizar e interpretar los resultados obtenidos.

El **Capítulo III** se detalla la Metodología de Investigación aquí se expone la Modalidad y Tipo de Investigación, Población y Muestra, la Operacionalización de la Variable (Dependiente y la Independiente) y poder establecer la recolección de información necesaria, para discutir los resultados en el paper.

En el **Capítulo IV** se presenta el Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas que se aplicaron a los colaboradores de la empresa de calzado Marjorie botas, con el fin de determinar si existe o no empoderamiento y cuanto este afecta en su desempeño laboral.

El **Capítulo V** se presenta los resultados de las encuestas, se establecen las Conclusiones acorde a los objetivos planteados tomando en cuenta los resultados obtenidos y las recomendaciones enfocadas a las conclusiones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. TEMA

El Empoderamiento y el Desempeño Laboral en la Empresa Marjorie Botas del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

En el **mundo** el empoderamiento ha sido tomado como una herramienta en donde los jefes la utilizan para delegar autoridad a los subordinados y de esta manera mejorar su desempeño laboral en donde son ellos quienes tomen sus decisiones y tengan un crecimiento profesional.

La relación entre el Empoderamiento y el Desempeño Laboral, ha sido un campo poco explorado desde la perspectiva organizacional. Se utiliza como referencia resultados obtenidos en las encuestas realizadas a 147 participantes de seis empresas localizadas en Celaya, Guanajuato, México, arrojando un total de 7,6% de escaso Empoderamiento que experimentan los colaboradores con respecto al compromiso hacia la organización para la cual laboran. (Manríquez, Ramírez, & Guerra, 2010)

En el **Ecuador** muchas empresas tienen como finalidad alcanzar una mayor productividad, aplicando procesos que favorezcan en la eficiencia; sin embargo no se considera al empoderamiento para mejorar el desempeño de los colaboradores.

El Empoderamiento ha ido tomando gran relevancia dentro de la administración de grandes empresas. En el estudio realizado por los investigadores de la revista de Ekos negocios en la ciudad de Quito y Guayaquil se detectó que el 9,5% de funcionarios poseen un escaso

empoderamiento en las empresas del país, impidiendo que la producción crezca, ya que la efectividad del uso de las herramientas radica en la generación de un proceso de acción social que demanda la participación voluntaria y comprometida de los individuos, impulsando una movilización de esfuerzos colectivos para detectar problemas de compromiso. (Ekos, 2015)

La empresa de calzado “**Marjorie Botas**” es una empresa creada en el año 2000 y que gracias al emprendimiento de su propietario y apoyo de su familia logra en el año 2003, afianzar su posición dentro del cantón Ambato. En la actualidad la empresa cuenta con 50 colaboradores en el área de producción.

Según el Gerente General de dicha empresa existen ciertas resistencias que impiden la aplicación del empoderamiento; ya que los colaboradores de la empresa presentan poco interés a esta nueva elección, los mismos que dicen sentirse excluidos antes las decisiones o actividades que se realizan en la empresa, relacionado a esto existen actitudes de inconformismo y escaso compromiso en las diferentes responsabilidades que cada uno asume en la empresa, afectando directamente al desempeño, lo que preocupa al gerente ya que al ser una empresa artesanal es que la mano de obra de los colaboradores es indispensable y por esta razón es necesario fomentar un liderazgo no autoritario, sino más bien que esté basado en el trabajo en equipo para mejorar su desempeño y a su vez el clima laboral en la empresa, donde los trabajadores se adapten mejor a las circunstancias que se presenten en el día a día.

1.2.3. Análisis crítico

En la empresa Marjorie Botas el escaso empoderamiento de los colaboradores incide en el desempeño laboral, perjudicando en la producción de calzado, impidiendo el crecimiento empresarial.

El escaso compromiso laboral que presentan los colaboradores al desempeñar sus tareas dentro de la empresa, crea un inadecuado comportamiento en los mismos siendo este de poco interés hacia su puesto de trabajo, por lo tanto los empleados se sienten desmotivados y no se desenvuelven de manera eficiente en sus funciones, afectando a su crecimiento laboral y profesional.

El inadecuado proceso de inducción por parte del superior incita a que el desempeño laboral de los empleados sea deficiente, ya que no conocen las normas, metas y objetivos empresariales y esto obstaculiza que el personal baje su rendimiento, y no tenga claro a donde se quiere llegar.

En la empresa el ambiente laboral es óptimo, sin embargo la colaboración y sinergia entre los grupos de trabajo deja mucho que desear, dando como resultado una limitada comunicación y a su vez se generan conflictos laborales frecuentes, por el limitado diálogo entre jefes y subordinados.

Al ser una empresa de calzado artesanal cuentan con muy poca maquinaria y está es algo defectuosa y obsoleta lo cual fomenta a que exista un bajo rendimiento laboral, causando disminución de la producción de zapatos, por motivo que incrementa la mano de obra y el colaborador tiene un agotamiento físico y mental.

1.2.4. Prognosis

Al no ser atendido este problema de escaso empoderamiento por parte de los colaboradores que se viene suscitando dentro de la empresa de calzado “Marjorie” se evidencia un desempeño laboral deficiente, lo cual provocará una escasa productividad, y a su vez conllevaría a obtener menores ganancias para la empresa en lo que a utilidades se refiere, así como en el peor de los casos la deserción de colaboradores o cierre de la empresa.

El escaso compromiso de los colaboradores dentro de la empresa puede repercutir en su desempeño y posterior a eso el resultado será deficiente. Es necesario que los líderes atiendan a las necesidades en el Talento Humano, para conseguir la mejora al implementar el “*Empowerment*” en los colaboradores, siendo esto una herramienta que permitirá la superación del personal en el ámbito profesional, con la facultad de tomar decisiones en su puesto de trabajo y a su vez aumentar la responsabilidad y efectividad de los colaboradores.

1.2.5. Formulación del problema

¿Cómo influye el Empoderamiento en el Desempeño Laboral en la Empresa Marjorie Botas del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua?

1.2.6. Interrogantes de la investigación

- ¿Cuál es el nivel de empoderamiento que existe en los colaboradores de la empresa “Marjorie”?
- ¿Cómo es el desempeño laboral de los colaboradores?
- ¿Existe un documento que integre el estudio del empoderamiento y el desempeño laboral en la empresa Marjorie Botas?

1.2.7. Delimitación del Problema

1.2.7.1. Delimitación del Contenido

CAMPO: Psicología Organizacional

ÁREA: Administración de Talento Humano

ASPECTO:

- Empoderamiento
- Desempeño Laboral

1.2.7.2. Delimitación Espacial

La presente investigación se realizó en la empresa de calzado Marjorie botas del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

1.2.7.3. Delimitación Temporal

“La investigación se realizó en el periodo académico Octubre del 2015 hasta Junio del 2016”.

1.2.7.4. Unidades de Observación

Se aplicó al personal operativo de la empresa Marjorie botas del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación es **importante** para reforzar el empoderamiento en el colaborador, y así pueda ser demostrado en su desempeño laboral, obteniendo mejores resultados en la producción.

Es de gran **utilidad** en la empresa MARJORIE BOTAS para tomar los correctivos necesarios, para que el personal de producción pueda desenvolverse con asertividad en el área laboral, acoplándose a las normas y circunstancias, de esta manera sintiéndose parte de la misma y comprometiéndose a dar lo mejor de sí para obtener buenos resultados.

El **impacto** investigativo radica en mejorar el desempeño de los colaboradores, haciendo que se comprometan con sus tareas una vez delegadas, cumpliendo con los objetivos establecidos por la organización, logrando satisfacer las necesidades de la sociedad con un calzado de calidad.

Los **beneficiarios directos**, serán todos los colaboradores del área de producción de la empresa MARJORIE, adoptando el empoderamiento como método estratégico centrado en desarrollar habilidades para la integración, asegurando en un futuro, que nuevos colaboradores se sientan comprometidos y sean capaces de cumplir los objetivos de la empresa, la ciudadanía se **beneficiará indirectamente**, obteniendo un calzado de calidad, comodidad y garantía.

El proyecto de investigación es **factible** ya que se cuenta con el apoyo del gerente de la empresa que siente la necesidad de mejorar el desempeño de sus colaboradores. Facilitando la información necesaria para el desarrollo de la misma, gracias a la colaboración de los empleados del área de producción.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. General

Investigar la incidencia del Empoderamiento en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa MARJORIE BOTAS del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

1.4.2. Específicos

- Diagnosticar cuál es el nivel de Empoderamiento que existe en los colaboradores de la empresa “Marjorie Botas” del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.
- Analizar como es el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa.
- Elaborar un documento que integre el estudio del escaso empoderamiento y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Marjorie Botas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para la realización del presente proyecto se ha revisado los repositorios de las Universidades del país, las mismas que servirán como base para, para la presente investigación. Detallando a continuación:

Tema: “El Empowerment y su incidencia en el compromiso laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua”

Autora: (Chávez, 2013)

Objetivo: Determinar la incidencia de la aplicación del Empowerment en el compromiso laboral de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua.

Conclusión:

- Al comparar los resultados obtenidos, se determina que los funcionarios estarán dispuestos a comprometerse con la Institución, cuando perciban que ésta les permita participar activamente en la dinámica organizacional con autonomía y libertad de acción en el desempeño de sus funciones.
- La percepción de los funcionarios de la Dirección Provincial del Instituto ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua en relación al poder de conocimiento en la toma de decisiones juega un papel muy importante en el

compromiso laboral que determine su desempeño eficiente y concomitante a ello brinde un servicio de calidad al afiliado.

Tema: El Empowerment a manera de herramienta gerencial como propuesta para mejorar la Estructura Organizacional del Área operativa cooperativa de ahorro Crédito Pakarymuy del cantón Pillaro.

Autora: (Carrillo, 2015)

Objetivo: Determinar si el Empowerment como herramienta gerencial incide en la Estructura Organizacional del Área Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pakarymuy del cantón Pillaro.

Conclusión:

- Una gran parte de los Directivos y Ejecutivos de la empresa establece el poder y toma de decisiones oportunas a cualquier problema que se presenten e impidan el desarrollo eficaz con el que se viene trabajando, de igual manera existen situaciones salgo más complejas para lo que se necesita una aprobación de consejo donde participan todos en conjunto para tomar la mejor decisión a favor de los interese de la empresa.
- Las técnicas gerenciales son aplicables en la gestión que cumple los directivos y ejecutivos, ya que son indispensables para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de metas para llegar a un determinado objetivo general que necesita la empresa para su crecimiento como organización.

Criterio: Hoy en día es muy importante que las empresas consideren desarrollar el empoderamiento en sus colaboradores, para que de esta forma se sientan partes fundamentales en la organización y su compromiso por la misma se fortalezca. Siendo indispensable incentivar a los colaboradores para que en el puesto de trabajo su desenvolvimiento se refleje en el trabajo realizado día a día.

Tema: El Comportamiento Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo.

Autora: (Bonilla Ponluisa, 2011)

Objetivo: El Comportamiento Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de la empresa Octalvid de la ciudad de Pelileo.

Conclusión:

- Al considerar al recurso humano como el pilar de una organización se ha podido identificar que el comportamiento organizacional afecta directamente al desempeño laboral de sus colaboradores dentro de la organización causando inconformidad y malestar en el clima laboral de los trabajadores.
- Los esfuerzos para mejorar la calidad de vida laboral contribuye las tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y coadyuven a la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto para alcanzar el éxito.
- El no contar con un sistema de evaluación induce el no saber si somos verdaderamente productivos y competitivos.
- Además al no medir el rendimiento de los trabajadores, provoca ineficiencia y disminución de su trabajo, por consiguiente, una gran desventaja competitiva de la organización, misma que no cuenta con un modelo del desempeño laboral, que le permita mejorar la calidad de vida laboral de los trabajadores.

Criterio: Es necesario saber empoderar al personal para que estos adquieran más dominio sobre sus tareas y al mismo tiempo su rendimiento mejore y por lo mismo la producción laboral sea mejor.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

El enfoque que se realizará al presente proyecto de investigación será el crítico propositivo. Crítico porque analizaremos las variables planteadas (variable independiente “Empoderamiento” y la variable dependiente “Desempeño Laboral”), propositivo porque se buscará una solución a los problemas que se presenten después de analizar las variables ya antes mencionadas.

2.3. FUNDAMENTACIÓN AXIOLÓGICA

El papel de los valores (axiología), basado en el paradigma crítico – propositivo, la investigación está comprometida e influida por valores, razón por la que el presente estudio se basó en valores éticos y morales que permitieron persuadir positivamente en el personal y ayudaron a interactuar con el talento humano de la institución de manera ética-profesional. Miguel Mario (1988)

2.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Como base legal el proyecto de investigación se sustentara en la publicación de artículos y leyes promulgadas en la LOSEP, Plan Nacional del Buen Vivir que regula el desarrollo del país.

LA LOSEP FRENTE AL SERVIDOR PÚBLICO

Art. 122.-Orientación de la carrera del servicio público.-

(Ley orgánica, 2013). “Se orienta a promover, atraer, motivar, mejorar y retener los servidores públicos que demuestren las competencias más adecuadas; permitir su estabilidad y promoción; y elevar los niveles de eficiencia del Servicio Público”.

Plan del Buen Vivir

El Plan busca condiciones “para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad”. Además se prevé fortalecer “la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos”. (SENPLADES, 2013)

La calidad de vida alude directamente al Buen Vivir en todas las facetas de las personas, pues se vincula con la creación de condiciones para satisfacer sus necesidades materiales, psicológicas, sociales y ecológicas; es decir, tiene que ver con el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades de los individuos y de las colectividades, en su afán por satisfacer sus necesidades y construir un proyecto de vida común. (MALDONADO, 2011)

2.5 VARIABLE INDEPENDIENTE

2.5.1. EMPODERAMIENTO

Definición

(Ronquillo, 2006, pág. 97) *“El Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo”.*

El autor al hablar de empoderamiento hace alusión a la delegación de funciones y autoridad a los subordinados con la potestad de tomar sus propias decisiones, sin necesidad de recurrir a su jefe. Esto se trata de delegar autoridad, responsabilidad a los trabajadores, para que de esta manera ellos se sientan independientes y responsables de su trabajo, y a su vez obtener mejores resultados en su desempeño. Favorece a que las personas que conforman la empresa se sientan integrados y parte de la misma, logrando que tengan una mayor satisfacción y motivación por el trabajo. (Ronquillo, 2006)

Importancia

Al ser una herramienta muy utilizada por los jefes en el personal para fortalecer la responsabilidad al delegar funciones y a su vez motivarlos, logrando que se sientan importantes y que forman parte de la empresa con su voz y voto enriqueciendo los puestos de trabajo. (Terry, 1996, pág. 16)

Para que exista el compromiso de los colaboradores debe existir la motivación necesaria, esta puede ser intrínseca como extrínseca tomando en cuenta lo que más les alienta a los empleados a trabajar es el salario que ellos necesitan para poder rendir de la forma adecuada en su área de trabajo.

Niveles del Empoderamiento

Para (Terry, 1996, págs. 39-52) las funciones de la organización están relacionadas con los cuatro niveles del Empowerment. Las características más importantes es que deben de llevarse a cabo de manera eficaz si una empresa quiere sobrevivir para ello se describe lo siguiente:

Nivel 1: El puesto de trabajo

El *Empowerment* iniciado a nivel del puesto de trabajo cambia la estructura y el contexto del trabajo de una persona. Aunque el contexto sea el mismo, las tareas extra que se añaden dan más significado y control al individuo. Por ejemplo en una operación de producción los operarios asumirán la responsabilidad de comprobar la calidad del producto. Otras tareas que tendrán a su cargo serán la ordenación de materias primas, la organización de flujos de trabajo, establecer y monitorizar los objetivos de rendimiento y hacer modificaciones a sus sistemas de operación.

También es necesario que en el Empoderamiento se suprima las jerarquías, siendo la autodirección primordial dentro del área donde laboran, así los colaboradores pensarán por ellos mismos, haciendo que las tareas sean bien realizadas y siendo responsables, solucionando los problemas que se presenten. (Terry, 1996)

Nivel 2: El Lugar de trabajo

El lugar de trabajo puede definirse como el entorno y circunstancias en las que se producen los productos o servicios. En una oficina de atención al consumidor, el lugar de trabajo consiste en el equipo que lleva las reclamaciones, la dirección del

equipo, el material utilizado y los procedimientos y sistemas que ordenan, controlan y regulan el trabajo del equipo.

En este nivel el cambio es fundamental, donde los directivos delegan responsabilidades a equipos de trabajo. Los directivos se encargan de direccionar a las necesidades de la empresa. El trabajo en equipo se vería organizado y llevado a cabo por el mismo equipo, lo que permitiría que las personas fuesen dueñas de su propio trabajo y sintiendo el orgullo de conseguir sus objetivos con éxito. (Terry, 1996)

Nivel 3: La unidad

El *Empowerment* en el nivel de unidad conlleva la participación en la dirección y gestión de una unidad concreta dentro de una empresa mayor. La unidad puede ser un centro de productos, una fábrica, un hotel, un departamento de hospital, o un departamento de ayuntamiento. Se llevaría a cabo *Empowerment* de nivel 1 y 2, el puesto de trabajo y el lugar de trabajo, y de manera adicional el individuo se vería involucrado en la creación de una política para la unidad.

El *Empowerment* en la unidad requiere una estructura plana, no jerárquica y no burocrática, quizás un nivel entre el director de unidad y los empleados operativos. Una estructura que empujaría hacia abajo la toma de decisiones y abriría líneas de comunicación, por lo que habría un flujo de información más rápido de arriba abajo, dentro de la empresa. (Terry, 1996)

Nivel 4: La empresa

Los empleados están involucrados en la toma de decisiones de su unidad y de la empresa de la que forman parte. Cualquier empresa que incluya varias unidades, puede tomar ciertas decisiones de manera centralizada o en la oficina central que afecten la vida laboral de los empleados de cada una de las unidades. Por ejemplo, una empresa puede decidir una política de dejar de marcar las horas de entrada y salida del personal.

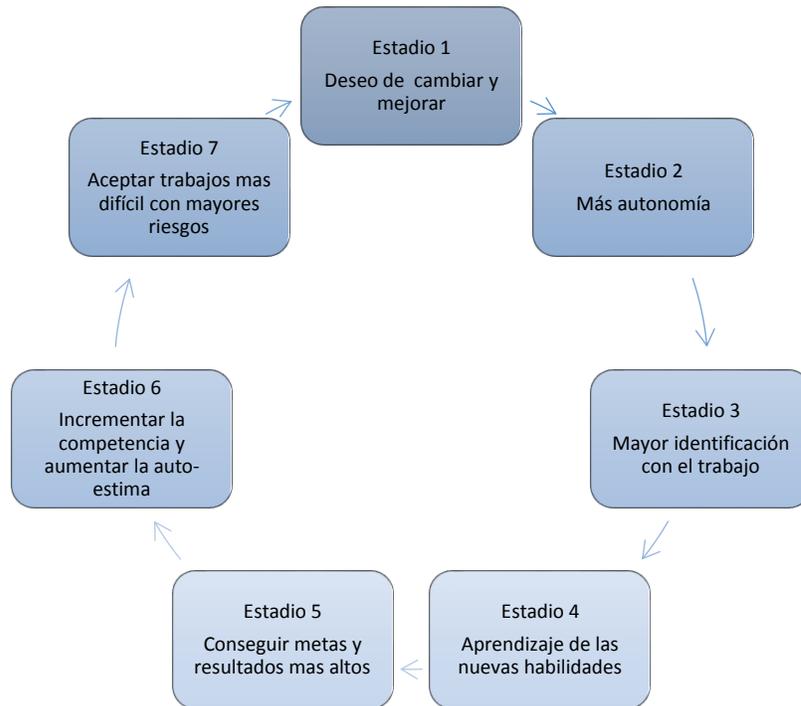
Según (Terry, 1996) “El Empowerment organizacional decreta que las personas de las unidades afectadas por este cambio pueden dar su opinión al respecto”

Círculo del Empowerment

El *Empowerment* es un proceso iniciado por los gerentes que capta las ideas y los deseos de todos los empleados de la empresa permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades para la consecución de las metas de la empresa y sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional. (Terry, W. 1996, p. 24)

El gráfico muestra la naturaleza circular del Empowerment dentro de una empresa.

Gráfico N° 2.1 Círculo del Empowerment



Fuente: (Terry, W. 1996, pág. 24)

Autora: Milena Robalino Arguello

(Terry, 1996, págs. 23-26). “El círculo de Empowerment es una manera muy útil de describir el proceso que deben de seguir los individuos en su viaje hacia un mayor logro y una mayor satisfacción a nivel personal y profesional”

Estadio 1

Este primer estadio es uno de los más importantes para cada individuo y para el total de la empresa. Si los empleados no están convencidos de la necesidad de cambio y de la necesidad de actuar de manera diferente.

Estadio 2

Consiste en eliminar las restricciones que tienen los empleados a todos los niveles de la empresa para que sean capaces de llevar a cabo acciones o hacer cosas sin bloqueos de reuniones y frustraciones que a menudo van asociadas a la jerarquías y las burocracias. Este paso requiere mucha valentía y confianza por parte de los altos directivos, con las libertades, deberán ofrecerse un paquete de estímulos e incentivos.

Estadio 3

Ya habrán aceptado las libertades adicionales y empezaran a tomar conciencia de propiedad de su trabajo y de sus deberes. Su punto de vista sobre el trabajo cambia de ser un mal necesario que debemos llevar a cabo para comprar las cosas materiales de la vida, a ser parte de la propia vida y de su diversión.

Estadio 4

Los papeles y los trabajos se ampliarán ya que los empleados se mostrarán más interesados por su trabajo y tomarán más responsabilidades. Harán lo que sea necesario para llevar a cabo su tarea con éxito. Les pertenecerá y será parte de ellos mismos y no solo algo que les viene dado por personas ajenas a ella. Cada responsabilidad y tarea nueva requerirá del aprendizaje de nuevas habilidades que añadirán a su interés y motivación.

Estadio 5

Se empieza a mostrarse los resultados tangibles del *Empowerment*. Del incremento de libertad, al mayor propiedad del trabajo y las habilidades adicionales resultará un mayor rendimiento que conducirá a una mayor motivación, un incremento de las metas y con ello unos mayores resultados. Estos incrementos se explican en cierto modo por el mayor interés y dedicación y también por el desarrollo de una solución de razonamiento y creatividad hacia el trabajo.

Estadio 6

Se empiezan a notar una serie de cambios significativos en materia de actitud y de comportamiento en las personas. Su éxito desemboca en un sentimiento de competencia, una mayor auto-estima y una elevación psicológica por encima de su posición anterior. Se encuentran ahora a un nivel diferente, controlando los acontecimientos. Su comportamiento y sus acciones tienen una mayor agudeza y eficiencia.

Estadio 7

El individuo ha crecido por encima de su trabajo y está buscando mayores retos. Es el momento de tomar mayores responsabilidades, de aceptar temas más complejos, y obtener mayores recompensas. El círculo se ha completado.

TÉCNICAS PARA IMPLEMENTAR EL EMPOWERMENT

Acondicionar los puestos de trabajo

(Cruz Gómez, 2012) *“Consiste en mejorar los puestos de trabajo para que los empleados se sientan cómodos y puedan tener sentido de orientación, posesión y responsabilidad, para que desarrollen los siguientes atributos”*

- Autoridad
- Diversidad

- Reto
- Rendimiento significativo
- Poder para tomar decisiones
- Cambios en las asignaciones de trabajo
- Atención de un proyecto hasta que se concluya

Equipos de trabajo

Se debe diseñar planes de capacitación integral para desarrollar las habilidades y técnicas de cada empleado. Los equipos de trabajo organizan a las personas en formal tal, que sean responsables por su rendimiento o áreas de trabajo, los equipos de trabajo toman muchas de las responsabilidades que eran asumidas por los supervisores, esta es una excelente forma de energizar el personal, y motivar a mejorar la toma de decisiones en cuanto a: (Cruz Gómez, 2012)

- Planificación y Organización interna
- Selección del líder
- Rotación de puestos

Entrenamiento

Generalmente se necesita el entrenamiento para desarrollar habilidades cuando los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades, el personal con *Empowerment* debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta.

Planes de carrera y desarrollo

Son los beneficios y facilidades que la organización proporciona a los empleados, para mejorar su calidad de vida y la de su grupo familiar y de esta manera podrán seguir formándose académicamente y desarrollar carreras dentro de la organización.

VENTAJAS

El proceso de Empowerment resulta atractivo para los administradores y empleados ya que es un medio para eliminar las burocracias y liberar a los trabajadores de las históricas negociaciones controladas por los sindicatos. De esta forma se obtiene una mayor flexibilidad y posibilidad de recompensar a sus trabajadores por sus esfuerzos individuales (Terry, 1996, págs. 183-186).

- **La primera ventaja**

Es que favorece el desarrollo y el uso de los talentos ocultos que existen en los individuos que obligan a los empleados a utilizar una pequeña proporción de sus habilidades, lo que a muchos les causaba una gran frustración.

- **La segunda ventaja**

Es la introducción del poder y la toma de decisiones hasta los niveles inferiores de la organización.

- **Una tercera ventaja**

Es que las personas puedan tomar la responsabilidad en su trabajo, organizarlo para que se adapte a sus necesidades individuales.

- **La cuarta ventaja**

Se manifiesta cuando los empleados encuentran una mayor satisfacción e interés al buscar mejoras en su área de trabajo.

DESVENTAJAS

Existen algunos factores que pueden impulsar el fracaso del empoderamiento en las organizaciones al tratar de implementarlo; esto se debe a que no le ponen la atención debida y a que no le comunica de manera concreta y detallada al personal cuáles son los objetivos que se buscan con este cambio tan radical y cuáles serían los deberes, responsabilidades, limitaciones, autoridad y campo de acción que se espera que aporte cada individuo dentro de la organización. Estos factores son los siguientes: (Chiavola, Cendrós Parra, & Sánchez, 2008)

- Falta de confianza
- No se sabe ni se trabaja bien
- Poco tiempo para resolver los problemas
- No se da crédito a la gente por sus ideas o esfuerzos
- Falta de recursos, conocimientos y entrenamiento.

2.5.1.2. ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA

Con el fin de dar respuesta a necesidades actuales de muchas empresas con respecto a la cultura de las personas que conforman la organización, se pretende mostrar que a través de la implementación de la participación del personal operativo en decisiones de planeación, ejecución y control, se alcanzarán altos niveles de mejoramiento.

A través de la experiencia del departamento de talento humano, como administradores de personal se ha podido concebir y dejar enmarcado en nuestro intelecto, que cuando se da participación en el manejo de tareas y decisiones dentro de su puesto de trabajo, a los ejecutantes físicos de la labor, estos alcanzan un mayor compromiso y por ende mejores resultados.

Por esto, se necesita recurrir a métodos que permitan llegar bien a fondo al sentir del trabajador y al modo de relacionarse con todo aquello que encierra su mundo laboral.

Conociendo la importancia que es para el hombre el sentirse parte vital de cualquier tipo de agrupación, gremio, asociación etc. como producto de la necesidad de reconocimiento existente en el ser humano, se entrará a mostrar de manera profunda, como motivar el comportamiento del trabajador en este aspecto, bajo un debido control, se logrará que alcancen grandes progresos, demostrándose entonces que este tipo de conducta no es impropia en el ámbito laboral.

Por lo tanto y convencidos de lo anterior, es preciso que demos comienzo a conocer un manejo del talento humano especial que provocará por la naturaleza del mismo, cambios culturales en los colaboradores de la empresa de calzado.

Definición

(Robbins, 2004) *“Proceso por el que los subordinados comparten un grado significativo del poder de tomar decisiones con sus superiores inmediatos.”*

Son diversas técnicas que se define como un proceso de participación en la que se aprovecha toda la capacidad de los empleados y está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización.

Para el autor al hacer participar a los trabajadores en las decisiones que afecta a la organización, los empleados estarán más motivados y comprometidos con la misma, siendo más productivos y sintiendo se más satisfechos con los resultados.

Características de la administración participativa

Con el trabajo en equipo (entre Administradores y empleados) se pueden obtener muchas ventajas, por ejemplo:

- Toma conjunta de decisiones.
- Levantar la satisfacción.
- Aumentar la productividad.
- Confianza entre ambas partes.
- Se reemplaza la mentalidad de conflicto por la de cooperación y confianza
- Surgen las habilidades de liderazgo entre los individuos
- Se impulsa la creatividad

Es importante estudiar profundamente en las diferentes áreas de producción de la empresa de calzado como se desenvuelven los colaboradores y quienes requieren de especial atención para un buen desempeño de la misma.

En toda área se requiere de aspectos de tipo administrativo que la lleven alcanzar sus objetivos. Por ello y para este caso, se tomará como base la estructura Administrativa que tiene la empresa y la manera como ella participa en su desarrollo. Son varias las áreas que directa o indirectamente contribuyen al alcance de los objetivos, y que han sido formalizadas dentro de esta estructura.

Observará entonces, las funciones que cumplen en las diferentes áreas de producción y la forma como podrían ser aplicadas y adoptadas en el interior de la empresa en las diferentes tareas que realizan los empleados, sin excluir la participación que necesariamente deben prestar éstas, pues son las que siempre marcarán el recorrido (Áreas referidas: Salud Ocupacional, Capacitación, Comunicación, Seguridad y Vigilancia, Bienestar Social, Calidad de la tarea, etc.).

2.5.1.3. LIDERAZGO

El autor (Palomo Vadillo, 2013) “De entre todas las áreas oscuras y confusas en psicología social, la del liderazgo lucha indudablemente por alcanzar el primer puesto. He, irónicamente, probablemente sea el Liderazgo más que cualquier otro tópico en ciencias sociales, el tema del que más se ha escrito, pero sobre el que menos se conoce.” (Bennis, 1959, pág. 259-260),

Importancia del Liderazgo

La importancia del liderazgo es fundamental comparativamente con situaciones estables y dinámicas del mercado previsible. Para ubicar el campo de acción del liderazgo se establece, en primer lugar, la diferencia entre lo que corresponde a las acciones de la administración y a las propias del liderazgo. (Gómez Ortiz, 2008)

El liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. Sin embargo, la importancia del liderazgo empresarial radica en que éste debe ser el motor fundamental del proceso administrativo y de su gestión para lograr la calidad total en las empresas.

Importancia del Liderazgo en una organización

Dentro de cualquier organización es necesaria la existencia de un buen líder que lleve a ésta a lograr el éxito a través de cumplir con los objetivos y metas planteadas, sin embargo para poder llevar a cabo esto, es necesario, que los líderes no generen un tope límite de liderazgo es decir que siempre tengan una visión y nuevos proyectos, que apoyen a los demás y motiven a su equipo para que desarrollen de manera individual el liderazgo para preparar gente competente dentro de la organización y con ello mantener en auge la existencia del capital humano dentro de la organización.

Para esto es necesario contar con los siguientes pasos para poder lograr el éxito organizacional:

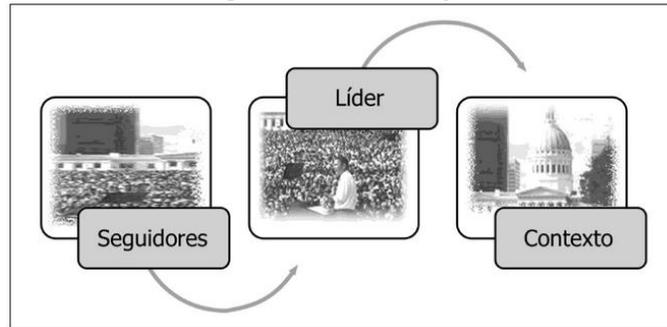
1. Planificación: Es deducir la forma lógica, los medios precisos para llegar a ciertos fines establecidos.
2. Elaboración de presupuestos: Es la parte del proceso de planificación relacionada con las finanzas de la organización.
3. Organización: En este proceso se debe crear una estructura formal que pueda llevar a cabo los planes. Para esto se han creado una serie de técnicas con los que se lleva a cabo la organización más efectiva.
4. Control: El control es el proceso que está al tanto de resolver cualquier problema que surja en el plan por medio de la autoridad formal.

El liderazgo dentro de una organización es proponer, innovar, mejorar, alcanzar metas, planear, controlar las actividades, dirigir al personal, formar equipos competentes, etc. Todo ello provoca que la generación de líderes dentro de las organizaciones, la carga de trabajo sea menos para una sola persona y además permita desarrollar el talento humano. Pero sobre todo no limitarse, ya que cuando una organización está funcionando de manera desarticulada, sin rumbo y sin éxito eso quiere decir que no existe liderazgo.

Componentes de Liderazgo

El liderazgo está compuesto de tres aspectos, que solo basta con ignorar uno solo de esta para no llegar a comprender el carácter de fenómeno del Liderazgo.

Gráfico N° 2.2 Componentes de Liderazgo



Fuente: (Palomo Vadillo, 2013)

Autor: Fischer y Schratz, 1993

LÍDER

El líder tiene la facultad de influir en otros sujetos. Su conducta o sus palabras logran incentivar a los miembros de un grupo para que trabajen en conjunto por un objetivo común. De acuerdo a su forma de ejercer la conducción del equipo, el líder puede ser considerado autoritario (toma las decisiones sin dar explicaciones al respecto), democrático (permite que todos opinen y decide por consenso) o laissez faire (es el líder liberal, aquél con una conducta pasiva que delega el poder en los demás).

SEGUIDORES

Los seguidores son esenciales para que exista un buen liderazgo, porque pueden exigir un comportamiento específico a quienes los dirigen; por ejemplo, actuar acuerdo con valores, tolerar posiciones divergentes y prestar verdadera atención a los pareceres contrarios. Por eso es preciso asignar prioridad a la formación de los liderados. Puede argumentarse que esta formación es más importante que la formación de los mismos líderes, entre otras cosas porque de seguidores que hagan exigencias como las señaladas pueden surgir excelentes líderes.

2.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE

2.5.2.1. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general. Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para que el propósito de este ensayo diremos que es:

“La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar

En la actualidad, ha surgido un proceso de mejora continua con miras a la estandarización de sus procesos, internos, mejor conocido como (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), este también es importante como guía principal para el diseño e implementación eficiente y eficaz de un modelo de competencias para el mejoramiento Del desempeño. (Ariza, 2006, pág. 32)

Los factores externos pueden ser de gran influencia para la empresa cuando los cimientos de está no se encuentran estables “personal”. Es por esta razón que las empresas se encuentran en constante cambio y mejoramiento es decir se enfocan en capacitar y mantener al personal no solo motivado, también es necesario cumplir con las necesidades de los mismos.

DEFINICIÓN

La finalidad de la gestión de los recursos humanos o RRHH en las organizaciones, no es simplemente atender los aspectos administrativos del área. Es la acción de administrar en el sentido amplio del término, es gobernar, regir y aplicar. Hace el manejo integral de las personas desde el inicio hasta el fin de la relación laboral. (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007, pág. 132)

Según (algunos autores) Es de vital importancia que el departamento de talento humano se encargue de gestionar y capacitar a los colaboradores, ya que este se enfoca en el compromiso para asumir sus tareas dentro de la empresa.

DEFINICIÓN DE RECURSOS Y TALENTO HUMANO

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Existen tres tipos de recursos:

RECURSOS MATERIALES: Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

RECURSOS TÉCNICOS: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

TALENTO HUMANO: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un “SI” definitivo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

“La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones”

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

2.5.2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño como tal surge en EE.UU. en la década de 1920-1930 como respuesta de las empresas a la necesidad de habilitar un procedimiento que les permita ayudar a las empresas, la necesidad de habilitar un procedimiento que les permitiera justificar una política retributiva capaz de relacionar la responsabilidad del puesto de trabajo con las aportaciones de los empleados al éxito de la empresa. Pág. 83 (Retribución del Personal, 2008)

Definición

“La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo”. (Chiavenato, 2002)

Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, cometidos y responsabilidades de los puestos de desempeñan, realizando mediante una serie de instrumentos.

Evaluar el desempeño de un puesto de trabajo consiste en valorar la eficacia con la que es ejecutada por el empleado en un periodo determinado de tiempo. El introducir herramientas para realizar la evaluación de desempeño es muy reciente, hoy en día existen muchos métodos para la evaluación del mismo, siendo el más conocido y probado “la evaluación del desempeño “basado en objetivos. (Rodríguez-Serrano, 2004. Pág. 110)

La razón principal para que los procesos evaluación del desempeño existan en una empresa es porque ayudan a reforzar el vínculo entre los objetivos estratégicos del negocio y el día a día.

Cuando se establecen metas (incluyendo líneas de tiempo o plazos), combinado con un método para medir el progreso e identificar los obstáculos, contribuye al éxito y los resultados finales. El seguimiento regularmente del cumplimiento de los indicadores y objetivos de desempeño también ofrece la oportunidad de reconocer y recompensar a los empleados por su rendimiento y esfuerzo excepcional, contribuyendo a la satisfacción en el trabajo y a la productividad. Los empleados quieren sentirse exitoso, para hacer bien su trabajo y sentir que están haciendo una contribución valiosa. Con el fin de asegurar que esto suceda, los empleados necesitan una comprensión clara de los objetivos individuales y cómo encajan con los organizacionales.

IMPORTANCIA

El reto que enfrenta Brett ellison de introducir una nueva tecnología (un portal de empleados basado en internet) a un grupo grande de empleados refleja sólo un pequeño aspecto de los tipos de desafío que afrontan los gerentes de hoy en la gerencia der recursos humanos (GHR). Si una organización se ve afectado en el desempeño laboral y el logro de objetivos, esta tiene la facultad de realizar una evaluacion del desempeño a todo el personal que conforma la organización. (Robbins, 2005)

La evaluación de desempeño es un conjunto de métodos y técnicas utilizadas para reducir los inconvenientes que se presentan en la empresa u organización, esta evaluación permite que los directivos una vez obtenido los resultados puedan tomar las medidas necesarias para mejorar el desempeño laboral mediante planes de acción. Esta puede ayudar a fortalecer la comunicación entre el jefe y subordinados, se identificara a las personas que necesitan capacitarse o fortalecer algun aspecto, estimulara la productividad.

2.5.2.3. DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral es medido y administrado por las organizaciones productivas directamente, pero en el caso del profesional, esta valoración es más compleja y difícil, en especial cuando los profesionales ejercen de manera independiente y no y no son contratados por alguna empresa u organización. (Arce, 2006, pág. 50)

El desempeño es importante tomarlo en cuenta ya que refleja como se desenvuelve el empleado en su área de trabajo, ha este desempeño se lo puede evaluar o valorar por medio de la evaluación del desempeño en donde puede ser valorado por diferentes herramientas o test que existen para la evaluación de este, una vez valoradas se podrá determinar como está el desempeño de los colaboradores de la empresa y de esta manera capacitar si fuera necesario o reforzar en lo que las personas estan fallando.

DEFINICIÓN

“Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace”. (Chiavenato, 2002)

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En donde el desempeño es la eficacia del personal que trabaja en la empresa, la cual es necesaria para la misma, desenvolviéndose el individuo con una gran labor y satisfacción en el trabajo. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos. También otro aporte importante en la conceptualización del desempeño laboral es dada por Stoner, quien afirma que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad. Así, se puede notar que esta definición plantea que él;

“Desempeño Laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la empresa, con el fin de alcanzar las metas propuestas”.

(Araujo & Guerra, 2007)

Sin embargo, otro concepto fundamental y que va más acorde con esta investigación es la que utilizan Milkovich y Boudreau, pues mencionan el desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables (Queipo & Useche, 2002).

Factores de desempeño laboral

(Ghiselli, 1998, pág. 79), “Argumenta que el desempeño está influenciado por seis factores que son”:

- **La motivación.**

Un empleado motivado es un empleado en potencia, mientras más alta sea su motivación con mayor satisfacción realizara su trabajo, pues no se sentirá como una herramienta que se la puede remplazar sino más bien como un elemento importante para la empresa siendo imprescindible.

- **Habilidades.**

Todos los colaboradores poseen habilidades y destrezas para determinadas áreas las cuales pueden ser desarrolladas de mejor manera.

- **Rasgos personales.**

Cada persona posee una personalidad, carácter y temperamento diferente que las hacen ser únicos, siendo de mucha importancia conocer sus rasgos personales y a base de estos formar equipos de trabajo balanceados.

- **Claridad.**
Todos los empleados deben conocer muy bien cuáles son sus funciones dentro de la empresa, evitando confusiones de funciones.
- **Aceptación del rol.**
Dentro de la organización a cada colaborador se le asigna una actividad o rol; este debe estar acorde a sus habilidades y competencias.
- **Oportunidades para realizarse.**
La empresa debe tomar en cuenta que el empleado debe desarrollarse personal como profesionalmente para esto es necesario impartir charlas de capacitación y realizar Feedback.

Elementos que influyen en el desempeño laboral

El desempeño de los colaboradores debe ser evaluado continuamente al menos una vez por año, para esto existen dos maneras de hacerlos que son:

- **La informal.**
Esta a menudo no sigue una estructura definida, se basa principalmente, en observaciones fortuitas, de memoria, por lo que se escucha o por intuición.
- **La formal.**
Esta cuenta con un sistema racional, estructurado, lo que permite ser una herramienta más precisa, justa y útil para todos los implicados en el proceso de evaluación de desempeño.

Porque es necesaria la evaluación del desempeño

- Garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.
- Comunicarse asertivamente entre jefes y subordinados.

- Capacitar al personal si existe falencias.
- Reconocimientos al personal por su desempeño y dedicación.
- Adecuada designación de funciones acorde a competencias.

Consecuencias de no realizar la evaluación del desempeño

- Dificultad en supervisión al personal.
- Conflictos entre el personal por desacuerdos.
- Falta de transparencia para reconocimientos al personal.
- Escasa motivación al personal.
- Deterioro en el clima laboral.
- Bajo desempeño laboral por escasas capacitaciones al personal.
- Escasa comunicación entre jefe y subordinados.

Importancia de evaluar el desempeño laboral

El análisis del desempeño es una herramienta que se utiliza de manera frecuente para dirigir y supervisar a los empleados. Permite ayudar al desarrollo profesional de los trabajadores, mejorar los resultados de la empresa, con el aprovechamiento del recurso mas importante que posee la empresa que es el talento humano. (Alles, 2006).

Para lograr una correcta evaluación del desempeño debe existir una buena realación entre el responsable y los colaboradores con un diálogo y comprensión adecuada. Otro factor impartante que proporciona al evaluar el desempeño es la retroalimentación que se le imparte al colaborador, capacitaciones para que los colaboradores contribuyan a los objetivos de la organización

2.6. HIPÓTESIS

El Empoderamiento incide al Desempeño Laboral en la Empresa Marjorie del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua

2.7. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

2.7.1. Variable Independiente

Empoderamiento

2.7.2. Variable Dependiente

Desempeño Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación fue aplicada en un diseño práctico, para lo cual se aplicaron las encuestas al universo de la empresa de calzado Marjorie, 50 colaboradores para el estudio de la misma.

Para lograr conclusiones válidas del presente proyecto de investigación es necesario aplicar un método de:

3.1.1. Investigación de campo

La investigación a realizarse será de campo porque tendrá contacto directo con los colaboradores y su realidad, con el fin de obtener información a través de encuestas, y de esta manera identificar el nivel de desempeño existente en la empresa.

3.1.2. Bibliográfica:

Se basa en fuentes amplias de información con el fin de obtener datos exactos que aseguran la credibilidad y veracidad de la información. Primarias (lugar de los hechos); y Secundarias acudiendo a diferentes documentos, revistas, internet etc.

3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Tipos de investigación:

3.2.1. Explorativo: porque se sondeó el problema que es motivo de investigación, tomando en cuenta las variables de empoderamiento y desempeño laboral en la empresa Marjorie botas.

3.2.2. Descriptivo: donde se comparará los elementos, situaciones que fueron el fenómeno de estudio dentro del problema planteado referente al empoderamiento.

3.2.3. Correlación de las variables

Aquí se determinó la relación entre las variables de estudio: El empoderamiento y el desempeño laboral en la empresa de calzado, se realizará un análisis donde se pudo analizar las variables antes mencionadas.

3.3 .POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

La población total para el estudio del presente trabajo de investigación lo integran 50 colaboradores que conforman el área de producción de la empresa Marjorie Botas.

Tabla N° 3.1 Población

POBLACIÓN	
COLABORADORES	50
TOTAL	50

Fuente: Empresa de calzado Marjorie Botas

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Muestra

Dado el número limitado de la población, la investigación se aplicará a su totalidad sin realizarse un muestreo.

3.5 .OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro N° 3.1 Operacionalización Variable Independiente.

VARIABLE INDEPENDIENTE EMPODERAMIENTO				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM BÁSICO	TÉCNICAS O INSTRUMENTOS
El Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo .	Delegar autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Formal • Informal 	¿Existe empoderamiento dentro de su organización? ¿Su supervisor/jefe le delega responsabilidades acorde a sus competencias? ¿Siente compromiso con las responsabilidades que le han sido delegadas?	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
	Dueños del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos. • Compromiso. 	¿Cuenta con las herramientas necesarias para el correcto cumplimiento de objetivos? ¿Con que frecuencia cumple los objetivos de la organización? ¿Qué tipo de objetivos tiene que cumplir con su organización?	

Fuente: (Ronquillo, 2006, pág. 97)

Autora: Lilia Milena Robalino Arguello

Cuadro N° 3.2 Operacionalización Variable Dependiente.

VARIABLE DEPENDIENTE DESEMPEÑO LABORAL				
CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM BÁSICO	TÉCNICAS O INSTRUMENTOS
Es un proceso de revisar el nivel de productividad del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para cumplir objetivos.	Nivel de productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de eficiencia • Nivel de optimización de Recursos 	A la hora de realizar su trabajo, ¿optimiza recursos? ¿Creé usted que el nivel de empoderamiento que le dan, incide en su desempeño laboral?	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Actividades realizadas • Feedback 	¿Se siente cómodo trabajando en equipo? ¿Recibe capacitaciones acorde al cargo que desempeña?	

Fuente: (Chiavenato, 2002)

Autora: Lilia Milena Robalino Arguello

3.6. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Cuadro N° 3.3 Recolección de información.

¿Para qué?	Alcanzar los objetivos del estudio y buscar una solución al empoderamiento.
¿A quiénes?	Colaboradores de la empresa Marjorie Botas.
¿Sobre qué aspectos?	Empoderamiento / Desempeño Laboral
¿Quién va a recolectar?	Investigadora
¿Cuándo?	Octubre 2015 – Junio 2016
¿Dónde?	Área de Producción de la empresa Marjorie Botas
¿Cuántas veces?	Una sola vez
¿Con que técnicas de recolección?	La encuesta se aplicará a los colaboradores de la empresa “Marjorie Botas” con preguntas cerradas que ayude a determinar el nivel de empoderamiento.

Fuente: Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, Carrera de Psicología Industrial

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

3.7. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Se seguirá el siguiente plan de procesamiento:

- Desarrollo de los herramientas de investigación, diseño de preguntas y selección final de las mismas para la encuesta
- Ejecución de la encuesta al personal de la empresa
- Tabulación e Interpretación de resultados

3.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- Estudio de datos para presentación de resultados
- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones con los objetivos e interrogantes.
- Interpretación de los resultados.
- Establecer conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

PREGUNTA N° 1 ¿Existe empoderamiento dentro de su organización?

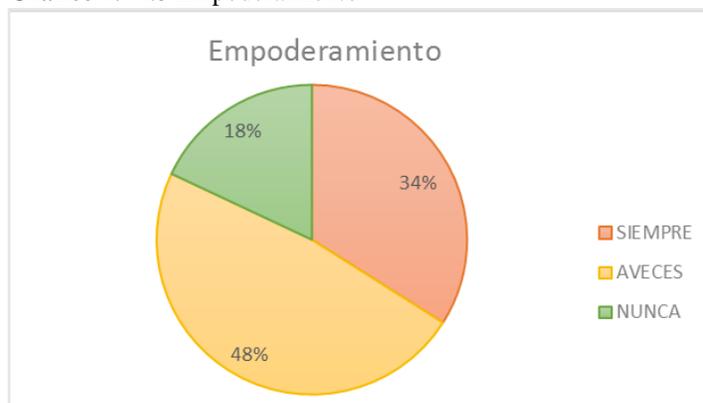
Tabla N° 4.2 Empoderamiento.

<i>ALTERNATIVAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE%</i>
<i>SIEMPRE</i>	17	34
<i>A VECES</i>	24	48
<i>NUNCA</i>	9	18
<i>TOTAL</i>	50	100

Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Gráfico N° 4.3 Empoderamiento



Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Análisis

Las 24 personas que corresponden al 48% de la población encuestada, respondió que a veces existe empoderamiento dentro de la empresa, y 17 colaboradores con el 34% considera que siempre existe empoderamiento, mientras tanto solo 9 empleados con un 18% considera que no existe.

Interpretación

Se puede notar que un número extenso de colaboradores consideran que a veces se empoderan dentro de la empresa donde laboran, haciendo que su desempeño sea óptimo, al ser una empresa artesanal y al contar con muy poca maquinaria, los funcionarios se sienten conformes, mientras que una mínima cantidad de funcionarios no se empoderan en las funciones que le son delegadas y no se adaptan a esta forma de trabajar, impidiendo que su desempeño sea bueno y que su relación con los compañeros sea deficiente.

PREGUNTA N° 2

¿Su supervisor/jefe le delega responsabilidades acorde a sus competencias?

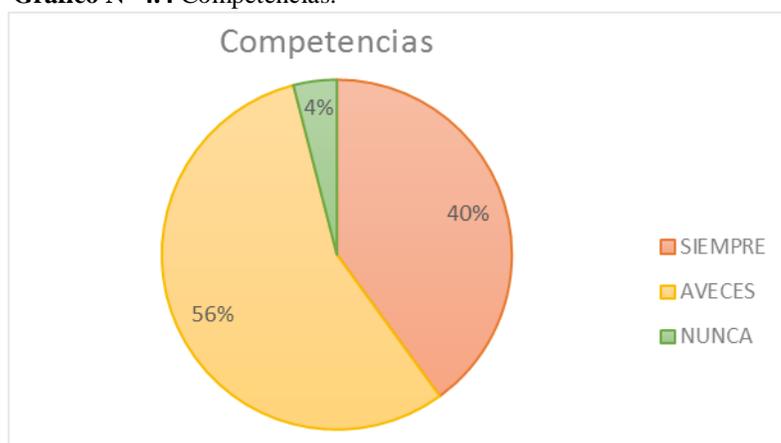
Tabla N° 4.3 Competencias.

<i>ALTERNATIVAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE%</i>
<i>SIEMPRE</i>	20	40
<i>A VECES</i>	28	56
<i>NUNCA</i>	2	4
<i>TOTAL</i>	50	100

Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Gráfico N° 4.4 Competencias.



Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Análisis

Del total de encuestados el 56% de los 28 colaboradores respondió que a veces les delegan responsabilidades acorde a sus competencias, 20 personas corresponde al 40% mencionan que siempre y por último un 4% siendo 2 funcionarios consideran que nunca toman en cuenta sus competencias.

Interpretación

Un alto porcentaje de encuestados indican que a veces le delegan funciones acorde a sus competencias, y sienten la necesidad de siempre consultar con su jefe algún inconveniente que se presente, evitando que la responsabilidad recaiga sobre ellos.

Una cantidad considerable de colaboradores sienten que si se les coloca en sus puestos de trabajo acorde a lo que mejor se desenvuelvan siendo ellos más responsables y cumpliendo con la obligación y compromiso en sus tareas encomendadas; mientras que una mínima cantidad de colaboradores sienten que nunca han estado en un área de trabajo acorde a sus competencias.

PREGUNTA N° 3

¿Siente compromiso con las responsabilidades que le han sido delegadas?

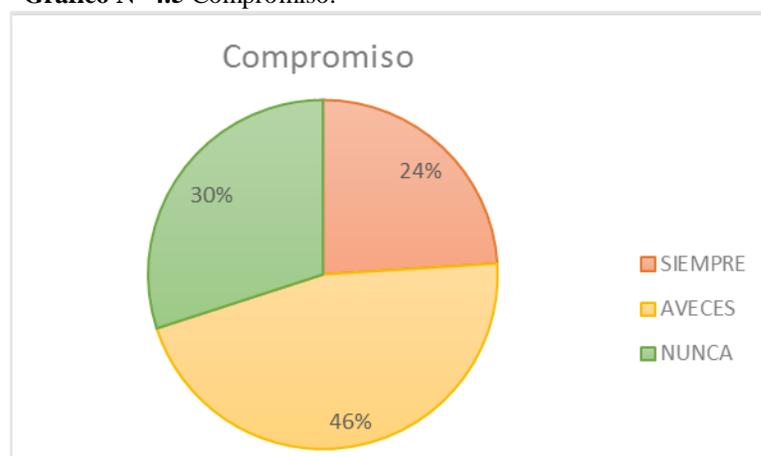
Tabla N° 4.4 Compromiso.

<i>ALTERNATIVAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE%</i>
<i>SIEMPRE</i>	12	24
<i>A VECES</i>	23	46
<i>NUNCA</i>	15	30
<i>TOTAL</i>	50	100

Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Gráfico N° 4.5 Compromiso.



Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Análisis

El 24% correspondientes a 12 colaboradores manifestó que siempre se compromete en su trabajo, 23 personas con el 46% confirmó que a veces se compromete en su área y 15 funcionarios con el 30% contestó que nunca se compromete.

Interpretación

Se puede deducir que solo una pequeña cantidad de colaboradores se sienten comprometidos en sus labores, mientras que la mayoría de los empleados de la empresa de calzado Marjorie botas a veces se sienten comprometidos con las tareas y funciones que les son delegadas, y una cantidad considerable de personas no se compromete en lo absoluto con sus labores en la empresa.

PREGUNTA N° 4

¿Cuenta con las herramientas necesarias para el correcto cumplimiento de objetivos?

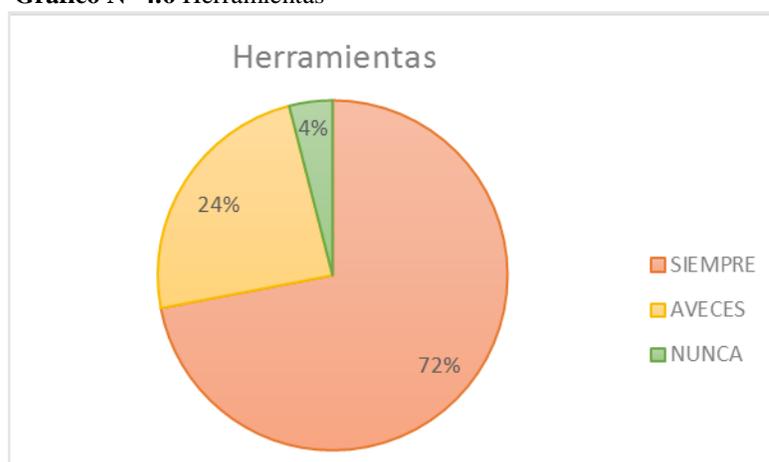
Tabla N° 4.5 Herramientas.

<i>ALTERNATIVAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE%</i>
<i>SIEMPRE</i>	36	72
<i>A VECES</i>	12	24
<i>NUNCA</i>	2	4
<i>TOTAL</i>	50	100

Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Gráfico N° 4.6 Herramientas



Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Análisis

Un 72% de 36 personas respondió que sí cuentan con las herramientas, mientras que el 24% correspondiente a 12 colaboradores corroboran que a veces tienen herramientas y el 4% de 2 personas dicen que nunca tienen sus herramientas.

Interpretación

La mayor parte de la población encuestada dice que, cuenta con las herramientas necesarias para su correcto desempeño laboral dentro de la empresa, una cantidad considerable de colaboradores contestaron que a veces no cuenta con el material necesario para desempeñarse adecuadamente y tan solo una mínima cantidad de personas, afirman que nunca tienen a la mano los materiales y herramientas para la elaboración de su producto “zapatos”.

PREGUNTA N° 5

¿Con que frecuencia cumple los objetivos de la organización?

Tabla N° 4.6 Objetivos de la organización.

<i>ALTERNATIVAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE%</i>
<i>SIEMPRE</i>	28	56
<i>A VECES</i>	20	40
<i>NUNCA</i>	2	4
<i>TOTAL</i>	50	100

Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Gráfico N° 4.7 Objetivos de la organización.



Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Análisis

La gráfica nos demuestra que el 56% de 28 colaboradores dice que siempre cumplen con los objetivos de la organización, el 40 % de 20 empleados dice que a veces y el 4% de 2 personas que nunca.

Interpretación

En esta pregunta se puede apreciar que la mayor parte de colaboradores trata de cumplir sus objetivos organizacionales, para una mejor producción y desempeño de los mismos, una cantidad considerable de empleados sienten que a veces cumplen con los objetivos ya que en ocasiones la presión es mucha y no logra desempeñarse correctamente, y tan solo una mínima cantidad empleados no cumplen con los objetivos.

PREGUNTA N° 6

¿Qué tipos de objetivos tiene que cumplir en su organización?

Tabla N° 4.7 Objetivos.

<i>ALTERNATIVAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE%</i>
<i>CORTO PLAZO</i>	44	88
<i>MEDIANO PLAZO</i>	4	8
<i>LARGO PLAZO</i>	2	4
TOTAL	50	100

Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Gráfico N° 4.8 Objetivos.



Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Análisis

De acuerdo a la gráfica, el 88% de los 44 encuestados considera que los objetivos de la organización son a corto plazo, un 8% de 4 personas que son a mediano plazo y el 4% de 2 funcionarios dicen que son a largo plazo.

Interpretación

Se puede apreciar que gran parte de la población encuestada mencionó que los objetivos de la empresa se las cumplen a corto plazo ya que solo realizan zapatos bajo pedido por motivo de ser una empresa artesanal y no contar con el personal suficiente como para hacer grandes cantidades de zapatos, un porcentaje mínimo menciona que los objetivos que se deben cumplir son a mediano plazo ya que en ocasiones ellos están realizando zapatos para mantener en stock, y solo un escaso número de personas dijeron que los objetivos son a largo plazo.

PREGUNTA N° 7

A la hora de realizar su trabajo, ¿optimiza recursos?

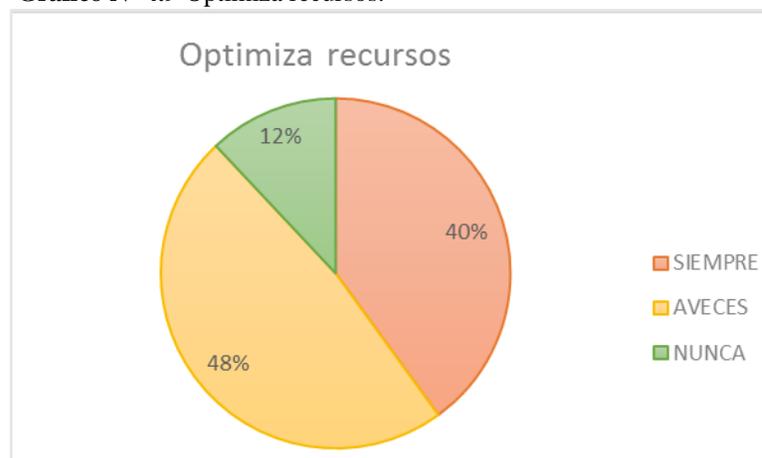
Tabla N° 4.8 Optimiza recursos.

<i>ALTERNATIVAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE%</i>
<i>SIEMPRE</i>	20	40
<i>A VECES</i>	24	48
<i>NUNCA</i>	6	12
<i>TOTAL</i>	50	100

Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Gráfico N° 4.9 Optimiza recursos.



Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Análisis

El 40% de 20 colaboradores consideran que siempre optimiza recursos, el 48% de 24 personas asegura que a veces optimiza recursos y un 12% correspondiente a 6 funcionarios manifiestan que nunca.

Interpretación

Se puede deducir que los colaboradores la gran mayoría intenta optimizar los recursos, haciendo su trabajo en el momento necesario y tardarse lo necesario, para que no afecte en la producción sabiendo que si se retrasa será por culpa de alguno es por esto que su trabajo lo hacen en el tiempo justo y unos pocos empleados dicen que se demoran más de lo necesario en cada zapato ya que les falta tiempo para hacerlo bien.

PREGUNTA N° 8

¿Cree usted que el nivel de empoderamiento que le dan incide en su desempeño laboral?

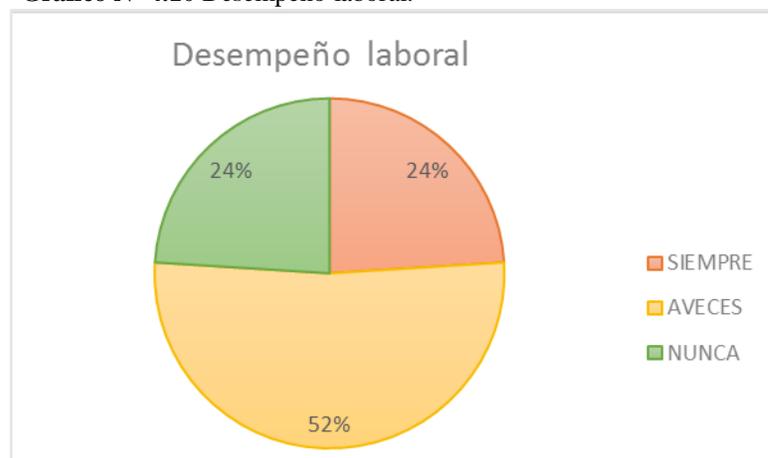
Tabla N° 4.9 Desempeño laboral.

<i>ALTERNATIVAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE%</i>
<i>SIEMPRE</i>	12	24
<i>A VECES</i>	26	52
<i>NUNCA</i>	12	24
TOTAL	50	100

Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Gráfico N° 4.10 Desempeño laboral.



Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Análisis

Los datos analizados nos permiten conocer que el 24% de los encuestados correspondientes a 12 personas afirma que siempre afecta su empoderamiento en su desempeño, el 52% de 26 empleados que a veces influye en su desempeño y un 24% de 12 personas que nunca.

Interpretación

La mayoría de los encuestados afirman que a la hora de realizar sus tareas que les han sido delegadas si influye en su desempeño laboral ya que existe rotación de personal en las diferentes áreas y no todos dominan todas estas y esto si influye en la mayoría de colaboradores para que se puedan desenvolver correctamente y tan solo una cantidad considerable de personas se adaptan a los cambios y rotaciones que se hacen en la empresa.

PREGUNTA N° 9

¿Se siente cómodo trabajando en equipo?

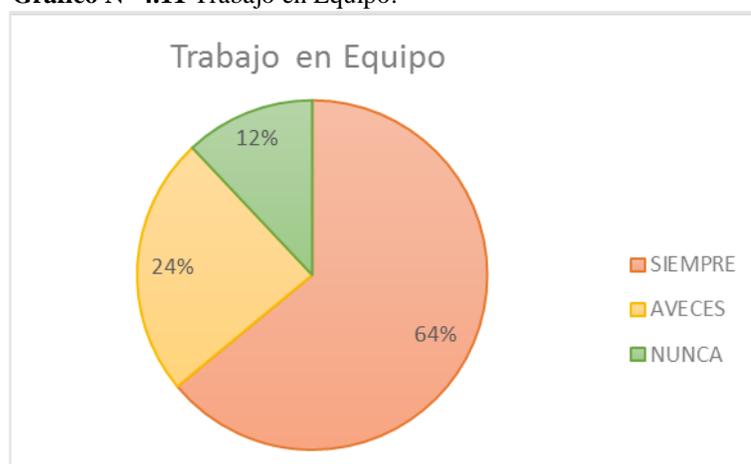
Tabla N° 4.10 Trabajo en Equipo.

<i>ALTERNATIVAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE%</i>
<i>SIEMPRE</i>	32	64
<i>A VECES</i>	12	24
<i>NUNCA</i>	6	12
<i>TOTAL</i>	50	100

Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Gráfico N° 4.11 Trabajo en Equipo.



Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Análisis

La gráfica nos arroja los siguientes datos; un 64% de 32 personas encuestadas asegura que le gusta trabajar en equipo, 24% de 12 empleados a veces y un 12% de 6 colaboradores prefieren trabajar solos.

Interpretación

De acuerdo con los datos obtenidos, se puede interpretar que el personal se siente cómodos al trabajar en equipo dentro de la empresa, y es necesario estimular a todos los colaboradores a que se desenvuelvan y trabajen en equipo con el fin de lograr los estándares esperados y que la agilidad mejore.

PREGUNTA N° 10

¿Recibe capacitaciones acorde al cargo que desempeña?

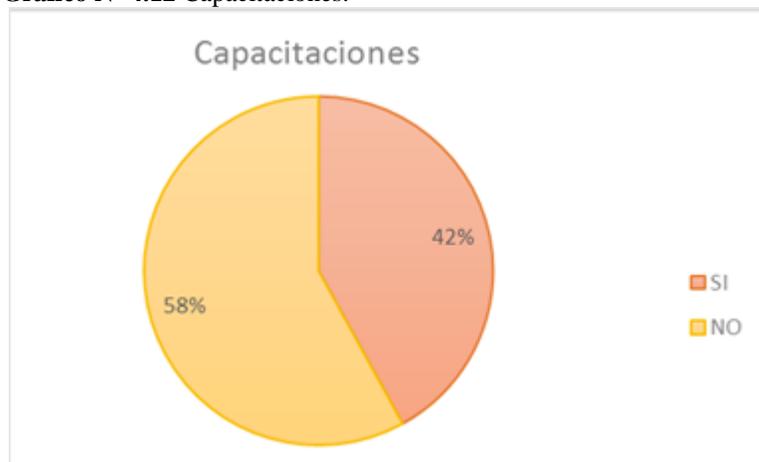
Tabla N° 4.11 Capacitaciones.

<i>ALTERNATIVAS</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE%</i>
<i>SI</i>	21	42
<i>NO</i>	29	58
<i>TOTAL</i>	50	100

Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Gráfico N° 4.12 Capacitaciones.



Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Análisis

El 42% de 21 de los participantes manifestó que si han recibido capacitaciones. Un 58% de 29 colaboradores confirmó que no la han recibido.

Interpretación

Podemos deducir que las capacitaciones no son impartidas en la empresa ya que la mayoría de empleados vienen de otras empresas similares y ellos ya tienen conocimientos de las áreas en donde se encuentra laborando, colaboradores que no tengan conocimientos reciben apenas una demostración de cómo realizar su trabajo.

4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

H_0 = El Empoderamiento NO incide al Desempeño Laboral en la Empresa Marjorie del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

H_1 = El Empoderamiento SI incide al Desempeño Laboral en la Empresa Marjorie del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

4.2.1. NIVEL DE SIGNIFICACIÓN.

$\alpha = 0.05$ alfa grado de valides es el 0.95%

4.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN.

Se aplicó a 50 colaboradores de la empresa de calzado Marjorie botas.

4.2.3. ESPECIFICACIÓN DE ESTADÍSTICAS.

Para comprobar si la distribución se ajusta a la curva nos va o no, mediante la teoría de chi cuadrado, aplicamos la siguiente formula.

$$x^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

Donde:

$x^2 =$ *chi o ji cuadrado*

$O =$ frecuencia observada

$E =$ frecuencia esperada

Criterio = rechace la hipótesis nula si $x_c^2 \sum x_c^2 = 12,592$

Donde x_c^2 es el valor de chi cuadrado calculado y $\sum x_c^2$ es el chi teórico de la tabla el mismo que se obtiene ingresando el grado de libertad y el nivel de significación (0.05).

$GL =$ (REGLONES 4) (COLUMNAS 3)

$GL =$ *Grados de libertad*

$GL = (4 - 1) * (3 - 1)$

$GL = (3) * (2)$

$$GL = 6$$

Con la lectura en la tabla con 6 grados de libertad y 0.05 de área se obtiene $\chi^2_{tabla} = 12.592$

4.2.4. FRECUENCIA OBSERVADA.

Tabla N° 4.12 Frecuencia observada

PREGUNTAS	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	SUBTOTAL
1. ¿Existe empoderamiento dentro de su organización?	17	24	9	50
2. ¿Su supervisor/jefe le delega responsabilidades acorde a sus competencias?	20	28	2	50
5. ¿Con qué frecuencia cumple los objetivos de la organización?	28	20	2	50
8. ¿Creé usted que el nivel de empoderamiento que le dan incide en su desempeño laboral?	12	26	12	50
TOTAL	77	98	25	200

Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

4.2.5. FRECUENCIA ESPERADA.

Tabla N° 4.13 Frecuencia esperada.

PREGUNTAS	SIEMPRE	AVECES	NUNCA	SUBTOTAL
1. ¿Existe empoderamiento dentro de su organización?	19.25	24.5	6.25	50
2. ¿Su supervisor/jefe le delega responsabilidades acorde a sus competencias?	19.25	24.5	6.25	50
5. ¿Con qué frecuencia cumple los objetivos de la organización?	19.25	24.5	6.25	50
8. ¿Creé usted que el nivel de empoderamiento que le dan incide en su desempeño laboral?	19.25	24.5	6.25	50
TOTAL	77	98	25	200

Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

4.2.6. CÁLCULO DE CHI CUADRADO.

Tabla N° 4.14 Cálculo de chi cuadrado.

O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
17	19.25	-2.25	5.0625	0.263
24	24.5	-0.5	0.25	0.010
9	6.25	2.75	7.5625	1.210
20	19.25	0.75	0.5625	0.029
28	24.5	3.5	12.25	0.500
2	6.25	-4.25	18.0625	2.890
28	19.25	8.75	76.5625	3.977
20	24.5	-4.5	20.25	0.827
2	6.25	-4.25	18.0625	2.890
12	19.25	-7.25	52.5625	2.731
26	24.5	1.5	2.25	0.092
12	6.25	5.75	33.0625	5.290
108	108		TOTAL	20.709

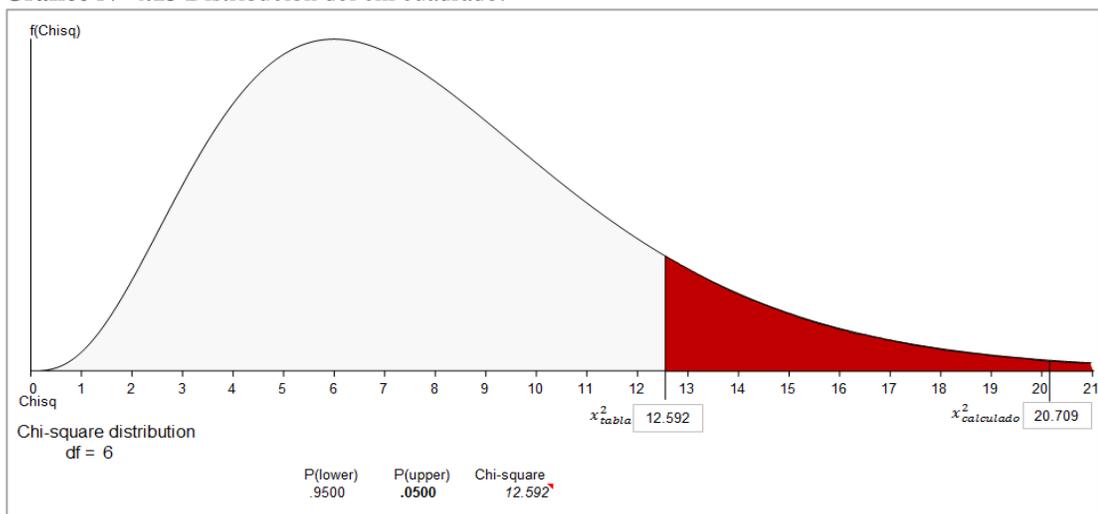
Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Por lo tanto el chi cuadrado calculado $\chi_c^2 = 20.709$

4.2.7. REPRESENTACIÓN GRÁFICA.

Gráfico N° 4.13 Distribución del chi cuadrado.



Fuente: Investigación de campo

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Tabla N° 4.15 Doble entrada GDL vs α .

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107

Fuente: Internet

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

4.2.8. DECISIÓN.

Con un 95% de confianza. Para 6 grados de libertad y un nivel de confianza de 0.05 se obtiene una tabla de chi cuadrado 12.592 y como el valor calculado es de 20.709 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice: El Empoderamiento SI incide al Desempeño Laboral en la Empresa Marjorie del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez obtenido los resultados de la investigación correspondiente al objeto de estudio se puede establecer las siguientes conclusiones.

- La investigación de campo demuestra que al empoderar a los colaboradores con una mejor distribución de funciones en las diferentes áreas en las que trabajan, permitirá que el desempeño laboral sea eficiente y por ende la producción de la empresa mejorará.
- Se ha podido corroborar con los datos estadísticos que el 28 % de los colaboradores de la empresa de calzado Marjorie cuentan con un nivel de empoderamiento bajo, debido que no existe una delegación de funciones acorde a sus competencias, el 26% de los trabajadores no se comprometen en su puesto de trabajo lo que impide tener un correcto desempeño, además mencionan que no cuentan con un reconocimiento por el trabajo bien ejecutado, lo que provoca desmotivación en los trabajadores y poco deseo de comprometerse con la empresa.
- Se mencionó que el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa de calzado es deficiente, esto se debe a muchos factores entre los que consta la escasa motivación individual, elemento fundamental para desempeñarse en su puesto de trabajo. Según el 29% de las personas encuestadas, evidencia que no cuentan con capacitaciones para realizar sus funciones, ya que el 21% mencionan que la empresa no considera las competencias de cada individuo,

- Es necesario estructurar un documento técnico que contenga los principales hallazgos de la presente investigación para que de esta forma la empresa tome las decisiones necesarias para implementar el empoderamiento en los empleados y evitar un desempeño laboral deficiente.

5.2. RECOMENDACIONES

- Es necesario motivar a los colaboradores a que se empoderen en su puesto de trabajo, delegándoles funciones o tareas acorde a sus competencias, permitiéndoles que no solo tomen sus propias decisiones al desempeñarse en su área de trabajo, sino también a que trabajen con gusto y compromiso, mejorando el desempeño laboral.
- Es importante que el gerente realice charlas en donde los colaboradores puedan conocer más acerca del empoderamiento, los beneficios que este traen, donde cada uno puede ser independiente para desempeñarse eficientemente sin necesidad de que lo supervisen a cada momento, sino más bien pueda conocer sus fallas y cada vez hacerlo mejor.
- Es necesario realizar una evaluación de desempeño a los colaboradores de la empresa por lo menos una vez al año, para analizar cómo va su rendimiento, si su desempeño es eficiente o deficiente, si es necesario realizar un Feedback algún cambio para mejorar la producción de la empresa.
- Es necesario elaborar un informe en donde se pueda otorgar soluciones al problema planteado, como apoyo a la investigación realizada, para que mejore la situación de la empresa y la de su personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2006). En M. A. Alles, *Desempeño por competencias: evaluación de 360o* (págs. 31-32-33-34). Buenos Aires: Granica.
- Benítez, S., & Rosa, a. A. (2016). *BENÍTEZ-SAÑA, Rosa; DEL-ÁGUILA-OBRA, Ana Rosa. Compromiso en el trabajo y prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en organizaciones de acción social*. Obtenido de Scielo: http://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/view/15407
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones. En *Funciones de la Administración* (pág. 132). Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur.
- Bonilla Ponluisa, M. A. (2011). Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1039>
- Carrillo, C. G. (2015). *El Empowerment a manera de herramienta gerencial como propuesta para mejorar la Estructura Organizacional del Área operativa cooperativa de ahorro Crédito Pakary muy del cantón Pillaro*. Ambato.
- Chávez, M. E. (2013). *"El Empowerment y su incidencia en el compromiso laboral de los funcionarios de la Direccion Provincial Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua"*. Ambato.
- Chiavola, C., Cendrós Parra, P., & Sánchez, D. (2008). El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo. *Omnia*, 130-143.
- Cruz Gomez, R. A. (2012). *Propuesta de estrategias para trabajar en equipo dentro de la empresa ERNST & YOUNG*. México: Escuela Superior de Comercio y Administracion Unidad Santo Tomás.
- Del Campo, A., & Ruíz, S. (2013). *Scielo*. Obtenido de Empoderamiento de Trabajadoras de Casa Particular Sindicalizadas.: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22282013000100002&script=sci_arttext&tlng=en
- Ekos. (2015).
- Ley organica*. (2013). Obtenido de www.meritocracia.gob.ec/wp-content/.../c.-Reglamentos-Generales.pdf
- MALDONADO. (2011).
- Manríquez, M. R., Ramírez, M. d., & Guerra, J. F. (2010). *Scielo*.

- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Obtenido de <http://200.74.222.178/index.php/racs/article/view/13768>
- Ríos Manríquez, M. R. (2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422010000200006&script=sci_arttext
- Robbins, S. P. (2004). Motivación: de los conceptos a las aplicaciones. En S. P. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (págs. 190-195). México: PEARSON Educación.
- Robbins, S. P. (2005). El proceo de la Gerencia de Recursos Humanos. En *Administración* (pág. 283). Mexico: Pearso9n Educación de Mexico S.A C.V.
- Rodriguez, M. (14 de Octubre de 2010). *QUICK-CAP*. Obtenido de <http://quickcapcorp.blogspot.com/2007/10/11-participacin-del-empleado-y.html>
- Romero, F. J. (2010). *Romero, F. J., & Urdaneta, E. (2010). DESEMPEÑO LABORAL Y CALIDAD DE SERVICIO*. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617>
- Ronquillo, J. L. (2006). Proceso de Empowerment. En J. L. Ronquillo, *Administracion basica de la empresa familiar* (pág. 97). Mexico: Panorama Editorial S.A S.V.
- Salgado, J. &. (2011). *Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, . Obtenido de Scielo: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S157659622011000200001
- SENPLADES. (2013).
- Sierra, M., & Mendoza, I. (2002). *El empowerment psicológico en el trabajo*. Obtenido de Scielo: <http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/viewArticle/172>
- Terry, W. (1996). Introducciòn. En W. Terry, *Manual del empowerment Còmo conseguir lo mejor de sus colaboradores* (pág. 16). España: Gestion 2000.

- Terry, W. (1996). Niveles de empowerment. En W. Terry, *Manual de Empowerment Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores* (págs. 39-52). España: Gestión 200.
- Terry, W. (1996). Puntos fuertes y débiles. En W. Terry, *Manual de Empowerment Cómo* (págs. 183-186). España: Gestión 200.
- Todaro, R. L. (2001). "Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios." *Sociología del Trabajo: Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad*. Obtenido de <http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloId=742316>



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD PRESENCIAL

ARTÍCULO ACADÉMICO

TEMA:

**“EL EMPODERAMIENTO Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA
MARJORIE BOTAS DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA.”**

Autor: Lilia Milena Robalino Arguello

Tutor: Lic. Luis Hernán Inga Loja, Mg.

AMBATO – ECUADOR

2016

ARTÍCULO ACADÉMICO

*Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

“El empoderamiento y el desempeño laboral en la empresa Marjorie Botas del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.”

**AUTOR: Lilia Milena Robalino Arguello
TUTOR: Lic. Luis Hernán Inga Loja, Mg.**

**dylame_92@hotmail.es
Abril 2016 - Agosto 2016**

I. RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito determinar la incidencia del empoderamiento en el desempeño laboral de la empresa de calzado Marjorie del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, la indagación se sustenta en base a criterios de autores como: Jaffe, Scott y. Molina, quienes plantean el estudio del empoderamiento a través de tres pasos cada uno con sus respectivas categorías orientadas al mejoramiento para delegar funciones y al mismo tiempo poder motivar a los colaboradores, de igual manera se tomó como referencia la perspectiva teórica de Palaci y Robbins, para analizar la definición del desempeño laboral y poniendo en manifiesto el valor del componente intrapersonal, asociando con las competencias de los individuos para lograr la efectividad laboral y por lo mismo mejorar la productividad, contribuyendo positivamente para la organización y permitiendo que el colaborador tenga un desarrollo personal y profesional, tomando en consideración las relaciones que unen a los miembros de la empresa. La metodología utilizada se enmarca dentro del tipo cuali-cuantitativo, se aplicó la técnica de la encuesta para la recolección de datos, comprobándose estadísticamente a través del método del Chi cuadrado la incidencia de la una variable sobre la otra. A nivel general, se pudo determinar que el empoderamiento influye en el desempeño laboral de la empresa de calzado Marjorie de Ambato, puesto que los resultados de la encuestas arrojaron que no hay un correcto empoderamiento individual, desencadenando un deficiente rendimiento en las tareas ocasionando ausentismo laboral y con esto una baja producción, así mismo el *empowerment* guarda una relación directa con el desempeño laboral; por esta razón, si no existe un correcto empoderamiento el desempeño laboral se verá afectado.

Palabras Claves: empoderamiento, desempeño laboral, motivación, delegación de funciones, competencias, efectividad laboral, productividad, ausentismo, baja producción, productividad.

ACADEMIC ARTICLE

*Technical University of Ambato
Faculty of Humanities and Education
Industrial Psychology Career*

"Empowerment and job performance in the company Marjorie Boots Canton Ambato, Tungurahua Province."

AUTHOR: Lilia Milena Robalino Arguello

TUTOR: Lic. Luis Hernán Inga Loja, Mg.

dylame_92@hotmail.es

April 2016 - August 2016

ABSTRACT

The current investigation project is developed with the purpose of defining the empowerment incidence into the labor performance of Marjorie Shoes Company located in Ambato city, Tungurahua province. The developed inquiry is based on judgments of authors like Jaffe, Scott and Molina, who set the empowerment analysis through three defined steps and the respective categories assigned for each one of them, the same that are directed to the improvement of function's delegation and for the motivation of contributors, similarly Palaci and Robbins theoretical perspective has been taken as a reference to analyze labor performance definition's and displaying the intrapersonal component value's, the one that is associated with the individuals competence's for the labor effectiveness achievement and thus get a productivity improvement, contributing positively to the organization and allowing contributor's personal and professional development, contemplating the relationship between the company members. The applied methodology is considered into a qualitative-quantitative kind, surveys technic was applied for data acquirement, verifying statistically through the appliance of squared Chi method the impact of one variable on the other. Globally it was feasible to determine that the empowerment affect the labor performance at Marjorie Shoes Company, due to the fact that the survey results have shown that there is not a right individual empowerment, triggering a poor task performance, causing labor absenteeism and a lower production level, thus the *empowerment* is directly related to labor performance, because of this, if the correct empowerment is not developed, the labor performance will be affected.

Keywords: empowerment, labor performance, motivation, function's delegation, competences, labor effectiveness, productivity, absenteeism, low production, productivity.

II. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas artesanales de calzado Ecuatoriano desean mejorar sus ingresos económicos, posesionándose en el mercado con un producto de calidad y satisfaciendo las necesidades del consumidor, por ello la importancia de la investigación del “empoderamiento y el desempeño laboral en la empresa de calzado Marjorie del Cantón Ambato Provincia de Tungurahua”, en ella se ha detectado que los empleados no se comprometen al realizar sus tareas, causando que el rendimiento sea deficiente, afectando el cumplimiento de metas organizacionales.

Las diferentes formas de delegar funciones pueden afectar el desempeño de los funcionarios; al ser una organización artesanal cuenta con muy poca maquinaria, aquí lo primordial es la mano de obra que aporta el obrero, es por esta razón que es indispensable que al delegar funciones estas sean cumplidas con la calidad y lo más importante que no lo hagan por obligación sino más bien que se sientan motivados y empoderados a realizar dichas labores.

Para la investigación se ha necesitado recurrir a varias revistas científicas realizadas por los siguientes autores: **Andrea del Campo y Soledad Ruiz; Martha Ríos Manríquez, María del Rayo Téllez Ramírez, Julián Ferrer Guerre; Rosa Benítez Saña; Isabel Mendoza Sierra; Pedraza, Esperanza, Amaya, Glenys, Conde, Mayrene; Fernando J. Romero U; Jesús F. Salgado; Rosalba Todaro y Lorena Godoy**, manifiestan que el empoderamiento se ha relacionado como una herramienta importante para las organizaciones la misma que facilita al departamento de recursos humanos el delegar autoridad o funciones a los subordinados, con una correcta motivación y la toma de decisiones en los mismos, permitiendo de esta manera que ellos adquieran una superación personal y profesional, mejorando el desempeño laboral en la medida en que la persona se desenvuelva en sus tareas, logrando que el empleado sienta satisfacción al realizar su función en determinada área.

De los temas: “*Empoderamiento de trabajadoras de casa particular sindicalizadas*” Andrea del Campo y Soledad Ruíz, (2015); “*El empowerment como predictor del*

compromiso organizacional en las Pymes” Martha Ríos Manríquez, María del Rayo Téllez Ramírez, Julián Ferrer Guerre, (2010); “*Compromiso en el trabajo y prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en organizaciones de acción social. El caso de Aspromanis*” Rosa Benítez Saña, (2015); “*El empowerment psicológico en el trabajo*” Isabel Mendoza Sierra, (2002); “*Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la Universidad del Zulia*” Pedraza, Esperanza, Amaya, Glenys, Conde, Mayrene, (2015); “*Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las Universidades privadas*” Fernando J. Romero U., Erika Urdaneta, (2009); “*Evaluación del desempeño en la administración pública del principado de Asturias: análisis de las propiedades psicométricas*” Jesús F. Salgado, (2011); “*Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios*” Rosalba Todaro y Lorena Godoy, Laís Abramo, (2001).

Las investigaciones resaltaron que el *empowerment* individual en los colaboradores juega un papel muy importante en el compromiso al realizar las tareas; factores como: el enfrentarse a diferentes situaciones empresariales, el nivel de motivación y un salario justo es lo que lleva al personal a trabajar con agrado y al mismo momento tener la plena satisfacción de un deber cumplido.

Al lograr un óptimo cumplimiento de estos factores se optimizará recursos, el individuo se vuelve “un activo solucionador de sus problemas”, toma sus decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes, adquiere más control sobre las decisiones acerca de su trabajo, se vuelve más capaz porque se siente un elemento importante de la organización.

En la empresa de calzado Marjorie es necesario potenciar al talento humano para favorecer el bienestar en el área laboral, como también las relaciones con los demás, fomentando el trabajo en equipo, donde los colaboradores puedan enfrentarse a las diferentes situaciones cambiantes del entorno laboral

La presente investigación se enfocó en mejorar el desempeño laboral de los colaboradores con la implementación del *empowerment* como un instrumento para mejorar los resultados, tomando en consideración los *pasos de empoderamiento* de, (Jaffe y Scott) que consiste en aprovechar las potencialidades y capacidades propias de cada trabajador para lograr un buen desempeño de los mismos.

III. METODOLOGÍA

Tipo de investigación y variables

Se ha desarrollado una investigación de tipo cuali-cuantitativa que consintió en obtener información de los colaboradores que conforman la empresa de calzado Marjorie. Para esto fue necesario acudir al lugar de los hechos “Empresa” para obtener un contacto directo con los involucrados y la problemática, mismos que colaboraron dando información veraz sobre el problema investigado.

En el estudio se comparó la causa y efecto de la problemática, con esta información se contextualizó a nivel macro, meso y micro, siendo la variable independiente empoderamiento y la variable dependiente el desempeño laboral, para la investigación bibliográfica se utilizaron libros virtuales, artículos científicos como: Scielo, Word wide science, Dialnet y tesis de grado, siendo de gran ayuda para obtener una información más amplia.

Participantes

Se trabajó con toda la población que estuvo constituida por la totalidad de 50 colaboradores de la empresa de calzado Marjorie del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Instrumentos

Se estructuró una encuesta a base de un cuestionario de 10 preguntas cerradas, 5 de la variable independiente “Empoderamiento” y 5 de la variable dependiente “Desempeño laboral” con las alternativas de respuesta (siempre, a veces y nunca).

Se realizó la aplicación de encuestas a los colaboradores, sirviéndonos para conocer la opinión de las personas que conforman la organización.

Procedimientos

Se realizó la recolección de datos, posterior a esto se tabularon las encuestas para así comprobar la hipótesis a través del método del chi cuadrado, por lo tanto se escogieron 4 preguntas. La 1, 2 y 8 que son referentes a la variable independiente “Empoderamiento” que busca analizar si existe empoderamiento individual por parte de los empleados dentro de la empresa.

1. ¿Existe empoderamiento dentro de su organización?
2. ¿Su supervisor/jefe le delega responsabilidades acorde a sus competencias?
8. ¿Cree usted que el nivel de empoderamiento que le dan, incide en su desempeño laboral?

De la misma forma se seleccionó la pregunta 5 que hace referencia a la variable dependiente “desempeño laboral” con la intención de comprobar si existe un buen rendimiento por parte del personal en el puesto de trabajo.

5. ¿Con que frecuencia cumple los objetivos de la organización?

Se presentó una breve descripción de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores del área de producción de la empresa de calzado Marjorie del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Luego se revisaron los resultados obtenidos del chi cuadrado, de ¿cómo el empoderamiento incide en el desempeño laboral?

PREGUNTAS	SIEMPRE		AVECES		NUNCA		SUBTOTAL
1. ¿Existe empoderamiento dentro de su organización?	17	8.5%	24	12%	9	4.5%	50
2. ¿Su supervisor/jefe le delega responsabilidades acorde a sus competencias?	20	10%	28	14%	2	1%	50
5. ¿Con qué frecuencia cumple los objetivos de la organización?	28	14%	20	10%	2	1%	50
8. ¿Cree usted que el nivel de empoderamiento que le dan incide en su desempeño laboral?	12	6%	26	13%	12	6%	50
TOTAL	77	38.5%	98	49%	25	12.5%	200

Resultados

Representando el procedimiento para el cálculo del chi cuadrado, se diseñó la tabla de frecuencia observada con un 95% de nivel de confianza, con un 5% de margen de error y en función de 4 preguntas que presentan 4 filas y 3 opciones de respuesta que representan 3 columnas, se obtuvo 6 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05 en función a las preguntas y alternativas analizadas, dio como resultado una tabla de frecuencia esperada de 77,50; 98,50; 25,50 que al ser remplazados en la fórmula de chi cuadrado permitió obtener un índice de 20,709 por ser superior al valor esperado, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice: El Empoderamiento SÍ incide en el Desempeño Laboral en la Empresa de calzado Marjorie del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

IV. ANÁLISIS

Conjuntamente con los resultados observados por el gerente de la empresa de calzado Marjorie se concluyó que los empleados del área de producción no se responsabilizan con sus tareas, causando que el trabajo sea deficiente, afectando a la producción de calzado, delimitando la comunicación asertiva entre jefe y subordinados sin

participación en la toma de decisiones, contribuyendo a que exista ausentismo laboral, donde los colaboradores no se sienten parte de la empresa, pese a que ellos son el recurso más importante para la producción, también se ve afectada la calidad del producto y por ende la imagen empresarial. Al encomendar una tarea a los colaboradores sin una previa capacitación, afecta su desempeño lo cual hace que el empleado se frustre y no se desenvuelva de la forma correcta como el jefe espera, para evitar esto es importante conocer las fortalezas de cada uno de los colaboradores e incentivar a los mismos a fortalecer nuevas tareas con la ayuda de capacitaciones e inducciones necesarias orientadas a que el personal esté preparado para un nivel superior de empoderamiento.

V. COMO EMPODERAR A LOS COLABORADORES.

El objetivo de estudio consistió en determinar si el empoderamiento incide en el desempeño laboral. Para efectos de este proyecto ambas variables han sido valoradas de esta manera, el empoderamiento es el nivel de independencia que posee el individuo para desarrollar las actividades que le son encomendadas; mientras que el desempeño laboral se considera como el grado de adhesión que un individuo tiene al realizar la tarea con eficiencia.

Al lograr que el empleado trabaje optimizando recursos y se sienta motivado, lograremos que sea eficiente para así cumplir con los objetivos determinados en las ordenes de producción.

Molina (2006) señala que el término empowerment significa habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y propiciar la misma en otros.

Se entiende que el *empowerment* es sinónimo de cultura de participación que requiere del concurso de todos para alcanzar metas donde la organización quebrante esquemas y paradigmas en cuanto a decisiones, estilos de liderazgo, jefe y subordinados.

Otro aspecto que se considera en las definiciones de dicho concepto incluye ofrecer mayor autonomía a los empleados al compartir con ellos información relevante y darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral. Para esto es necesario tomar en cuenta los tres pasos para empoderar al personal. (Jaffe y Scott, 2007).

Palaci (2011), plantea que “el desempeño laboral es el valor que se espera contribuir a la empresa, de los diferentes sucesos conductuales que una persona lleva acabo en un determinado período de tiempo”; Robbins (2013), determina el desempeño laboral como “la fijación de metas, la cual empuja el comportamiento y mejora el rendimiento, porque ayuda al trabajador a orientar sus esfuerzos sobre metas difíciles”

1. SER UN BUEN LÍDER

1). Adoptar las características de un buen líder que promueve el empoderamiento de los empleados.	Ser un modelo a seguir si se quiere empoderar a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsable de lo que se dice y de lo que hace. • Demostrar sinceridad en el trato con los empleados. • Dar el mérito de los logros que se consiguieron en equipo. • Comunicación asertiva.
2). Delegar las labores claras y concisamente.	Dar capacitaciones cuando se tenga que asignar responsabilidades específicas a ciertos empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar a los empleados que se confía en ellos para que trabajen por su cuenta. • Los empleados se sentirán más motivados a prosperar y avanzar en su trabajo al darles más responsabilidad. • Asegurarse de que cada empleado conozcan los objetivos empresariales.
3). Renunciar al poder para favorecer a la autonomía de los empleados.	Dar más libertad para asumir la responsabilidad de sus labores.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar flexibilidad a que el sujeto sea creativo y productivo. • Establecer reuniones de rutina con los empleados acerca de su progreso sin hacerlos sentirse incapacitados.
4). Ser amigable sin ser su amigo.	Hacerles sentir a los empleados parte de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer un poco de cada empleado. • Tener conversaciones con los colaboradores.
5). Ser positivo.	Saber sonreír y dar la sensación de que la empresa es un lugar excelente para trabajar.	<ul style="list-style-type: none"> • Ser tan honesto como se pueda con los empleados acerca de las dificultades que la compañía enfrenta mientras te enfocas en los desarrollos positivos que se dan en el centro de trabajo. • Asegúrate de que los empleados sientan satisfacción de su trabajo.
6). Brindar pautas claras para conseguir el éxito.	Asegurarse que el empleado sepa exactamente lo que se necesita para triunfar.	<ul style="list-style-type: none"> • Avisar a los empleados acerca de los cambios. • Las expectativas deben ser claras si quieres que los empleados se sientan empoderados y motivados como para dar lo mejor de sí.

2. ALENTAR A LOS EMPLEADOS		
1). Reconocer los logros de los empleados.	Decidir mencionar los éxitos en las reuniones y felicitar verbalmente a los empleados por su buen trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas veces, los empleados se esforzarán bastante sin conseguir los resultados que esperaban. Incluso si no triunfan, debes reconocer que tratan y dan lo mejor de sí. • Tener en cuenta que los premios monetarios pueden ayudar a empoderar a los empleados, pero que estos no pueden ser lo único que los motive.
2). Bríndales a los empleados la posibilidad de acceder a ti.	Una parte importante de empoderar a los empleados es hacerles saber que sus opiniones son valiosas para ti.	<ul style="list-style-type: none"> • Hacerles saber que te preocupas por lo que tienen que decir y les permite dar su aporte y tener un rol activo en el bienestar del negocio. • Un empleado que se siente involucrado es un empleado empoderado. • Cuando los empleados se acerquen a hablarte, asegúrate de darles toda tu atención.
3). Dar más elogios que críticas	La crítica pueda ser muy útil si se da correctamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario elogiarlos y hacerles saber que han hecho un buen trabajo, hacerlo tan frecuentemente como se pueda. • Esta política puede ayudar a establecer un ambiente positivo. • Darles un objetivo para conseguir o hacerlos sentir que son capaces de triunfar, en vez de hacerlos sentir que fallan constantemente.
4). Comprender qué motiva a cada empleado.	No todos se motivarán por lo mismo, así que tienes que conocerlos.	<ul style="list-style-type: none"> • Presta atención a sus habilidades, trata de encontrar una manera para ayudar a cada empleado a alcanzar su máximo potencial. • Que el empleado tenga la oportunidad de trabajar en equipo si le encanta trabajar con otras personas. • Aprovecha al máximo las fortalezas de cada empleado.
5). Haz que los empleados se sientan como si formaran parte de la compañía.	Hacerlos sentir que lo que hacen por la compañía realmente importa y crea un impacto en el éxito de esta si quieres empoderar a los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener a los empleados informados acerca de los desarrollos actuales de la compañía. • Informar tanto como se pueda a los empleados acerca de lo que sucede, si comienzas un nuevo proyecto o haces algunos cambios significativos. • No querrás que se sientan como si siempre son los últimos en enterarse de los cambios.

<p>6). Demuéstrales que hay oportunidades para crecer en la compañía.</p>	<p>Será difícil para los empleados sentir que realmente están empoderados si sienten que harán el mismo trabajo año tras año sin responsabilidades adicionales, oportunidades o ascensos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los bonos adicionales o los aumentos de remuneraciones pueden ayudar a que los empleados sientan que su trabajo tiene un futuro, si han estado trabajando en el mismo puesto por más de dos años sin un solo aumento en su remuneración. • Asegúrate de hablar con los empleados acerca de dónde quieren estar en el futuro y ayúdales a llegar allí.
<p>3. Hacer un esfuerzo adicional</p>		
<p>1). Promueve la educación del empleado.</p>	<p>Brindar un medio para que los empleados consigan la capacitación que sea necesaria para su desempeño óptimo de modo que puedan dominar verdaderamente las responsabilidades de su trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar que se tiene interés en su éxito profesional al organizar que asistan a seminarios y cursos para el desarrollo profesional. • Esto no solo brinda empoderamiento a los empleados, sino que también es una manera excelente de ganar su lealtad y de mejorar su desempeño. • Ayudar a los empleados a ganar conocimiento y unas habilidades no solo los mejoran en su trabajo, sino que los emociona acerca de lo que hacen.
<p>2). Estimula los comentarios acerca del desempeño laboral de parte de los empleados.</p>	<p>Contribuir en gran medida a empoderar a los empleados al preguntarles cómo puedes ayudar a mejorar su empoderamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar una caja de sugerencias y pedirles opiniones en las reuniones a cada uno. • Considera las sugerencias bien intencionadas y deja que los empleados vean que realmente tienen un rol en el éxito general del negocio. • Reconoce las ideas que se han notado e implementado. • Asegurarse de estar dispuesto a actuar para tratar los comentarios acerca del desempeño laboral si los pides. • Asegurarse de explicar, en vez de ignorar, si ciertas quejas no se pueden tratar.
<p>3). Tener la disposición de hacer lo que se les pide que hagan</p>	<p>Trabajar hombro a hombro con ellos y ayudarlos con la labor. Esto permite construir tu respeto como líder</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas veces, puedes necesitar liderar y encargarte de la labor por un tiempo mientras se instruye a los empleados en el camino. • Esto también les hará ver que tienen un jefe competente. No querrás que sientan que les pides que hagan el trabajo del cual no tienes idea de cómo hacer.

<p>4). Hacer que el centro de trabajo sea un ambiente acogedor.</p>	<p>Otra manera de empoderar a los empleados es hacer que el centro de trabajo sea un lugar cómodo y amigable para trabajar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Coloca luces cálidas en el lugar de trabajo. • Las luces fluorescentes pueden ser muy brillantes y agobiantes. • Es necesario que cuenten con las herramientas necesarias para realizar su trabajo. • Tener en cuenta que es necesario que mantengan limpio su puesto.
<p>5). Fomentar algunas actividades grupales que se desarrollen en el exterior.</p>	<p>Hacer que los empleados sientan que te preocupas por el fuera del centro de trabajo si quieres que se sientan empoderados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados crearán vínculos más profundos entre sí y se preocuparán más por su trabajo si comparten más tiempo fuera de la oficina. • Asegurarse de tener al menos una fiesta cada año. Esto ayudará a que los empleados se despejen y fomenten las relaciones interpersonales. • Pueden tener reuniones semanalmente, sesiones voluntarias, ligas de fútbol o algunas otras actividades grupales que ayuden a integrarse y conocerse entre ellos.

VI. CONCLUSIONES

Una vez realizado la investigación se puede establecer las siguientes conclusiones.

- Los colaboradores de la empresa de calzado Marjorie del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, no se comprometen en el área de trabajo y esto afecta al desempeño laboral de los mismos, la motivación del personal es baja, los subordinados cumplen los objetivos sin asumir retos y metas organizacionales que contribuyan al crecimiento de la misma.
- Para mejorar el desempeño laboral del personal de la organización es necesario que se preocupe de generar un plan que identifique las necesidades del personal, para que se premie a los excelentes trabajadores con promociones, ascensos y aumento de responsabilidades, de tal manera que logren empoderarse en su trabajo y puedan superarse tanto personal como profesional.
- Es importante señalar que la implementación del empoderamiento en la empresa Marjorie Botas permite establecer mejores estrategias de comunicación asertiva consiguiendo que los niveles de confianza entre jefe y subordinados sea confiable y respetuoso logrando que se establezcan objetivos y metas personales y organizacionales orientados a mejorar la producción, con un desempeño laboral efectivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2006). En M. A. Alles, *Desempeño por competencias: evaluación de 360o* (págs. 31-32-33-34). Buenos Aires: Granica.
- Benítez, S., & Rosa, a. A. (2016). *BENÍTEZ-SAÑA, Rosa; DEL-ÁGUILA-OBRA, Ana Rosa. Compromiso en el trabajo y prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en organizaciones de acción social*. Obtenido de Scielo: http://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/view/15407
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones. En *Funciones de la Administración* (pág. 132). Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur.
- Bonilla Ponluisa, M. A. (2011). Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1039>
- Carrillo, C. G. (2015). *El Empowerment a manera de herramienta gerencial como propuesta para mejorar la Estructura Organizacional del Área operativa cooperativa de ahorro Crédito Pakary muy del cantón Pillaro*. Ambato.
- Chávez, M. E. (2013). *"El Empowerment y su incidencia en el compromiso laboral de los funcionarios de la Direccion Provincial Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua"*. Ambato.
- Chiavola, C., Cendrós Parra, P., & Sánchez, D. (2008). El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo. *Omnia*, 130-143.
- Cruz Gomez, R. A. (2012). *Propuesta de estrategias para trabajar en equipo dentro de la empresa ERNST & YOUNG*. México: Escuela Superior de Comercio y Administracion Unidad Santo Tomás.
- Del Campo, A., & Ruíz, S. (2013). *Scielo*. Obtenido de Empoderamiento de Trabajadoras de Casa Particular Sindicalizadas.: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071822282013000100002&script=sci_arttext&tlng=en
- Ekos. (2015).
- Ley organica*. (2013). Obtenido de www.meritocracia.gob.ec/wp-content/.../c.-Reglamentos-Generales.pdf
- MALDONADO. (2011).
- Manríquez, M. R., Ramírez, M. d., & Guerra, J. F. (2010). *Scielo*.

- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Obtenido de <http://200.74.222.178/index.php/racs/article/view/13768>
- Ríos Manríquez, M. R. (2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S018610422010000200006&script=sci_arttext
- Robbins, S. P. (2004). Motivación: de los conceptos a las aplicaciones. En S. P. Robbins, *Comportamiento Organizacional* (págs. 190-195). México: PEARSON Educación.
- Robbins, S. P. (2005). El proceo de la Gerencia de Recursos Humanos. En *Administración* (pág. 283). Mexico: Pearso9n Educación de Mexico S.A C.V.
- Rodriguez, M. (14 de Octubre de 2010). *QUICK-CAP*. Obtenido de <http://quickcapcorp.blogspot.com/2007/10/11-participacin-del-empleado-y.html>
- Romero, F. J. (2010). *Romero, F. J., & Urdaneta, E. (2010). DESEMPEÑO LABORAL Y CALIDAD DE SERVICIO*. . Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617>
- Ronquillo, J. L. (2006). Proceso de Empowerment. En J. L. Ronquillo, *Administracion basica de la empresa familiar* (pág. 97). Mexico: Panorama Editorial S.A S.V.
- Salgado, J. &. (2011). *Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, . Obtenido de Scielo: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S157659622011000200001
- SENPLADES. (2013).
- Sierra, M., & Mendoza, I. (2002). *El empowerment psicológico en el trabajo*. Obtenido de Scielo: <http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/viewArticle/172>
- Terry, W. (1996). Introducciòn. En W. Terry, *Manual del empowerment Còmo conseguir lo mejor de sus colaboradores* (pág. 16). España: Gestion 2000.

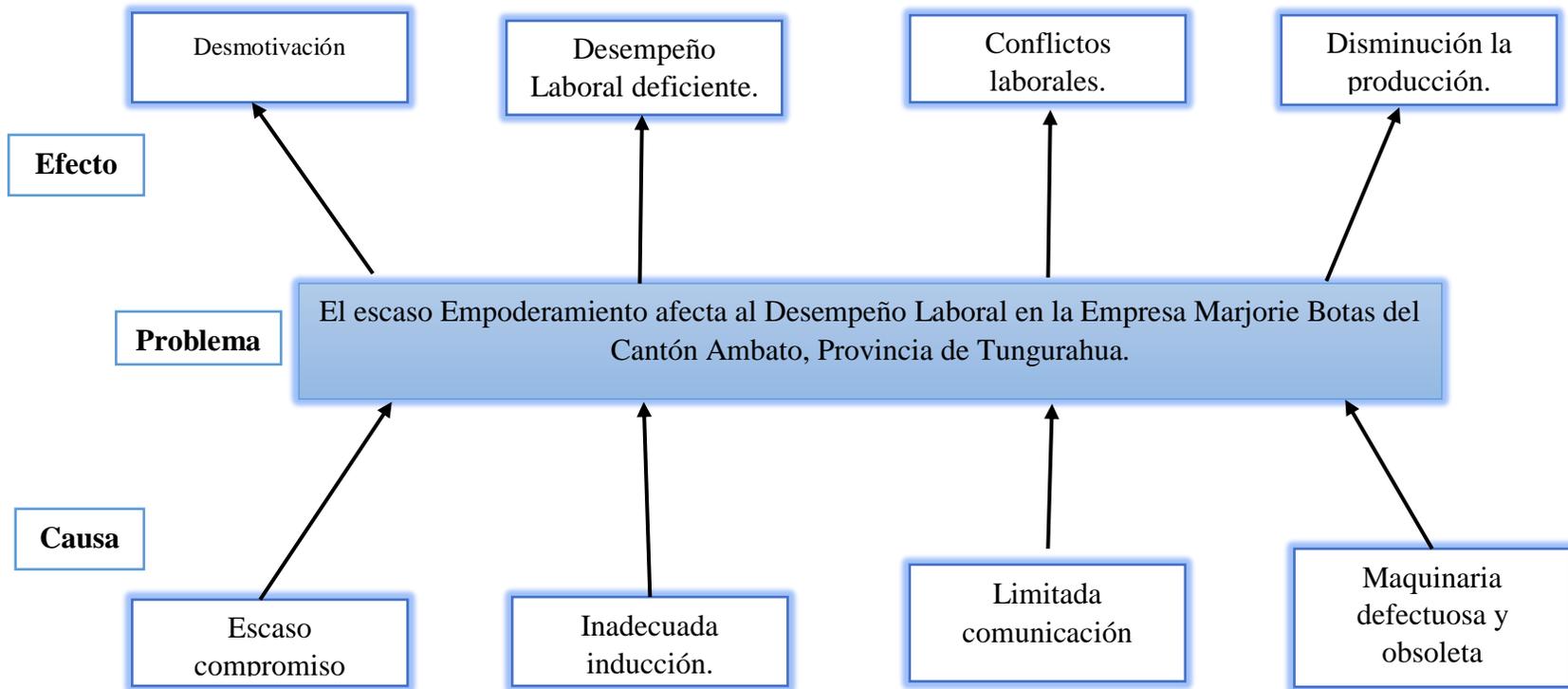
- Terry, W. (1996). Niveles de empowerment. En W. Terry, *Manual de Empowerment Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores* (págs. 39-52). España: Gestión 200.
- Terry, W. (1996). Puntos fuertes y débiles. En W. Terry, *Manual de Empowerment Cómo* (págs. 183-186). España: Gestión 200.
- Todaro, R. L. (2001). "Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios." *Sociología del Trabajo: Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad*. Obtenido de <http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloId=742316>
- Benítez, S., & Rosa, a. A. (2016). *BENÍTEZ-SAÑA, Rosa; DEL-ÁGUILA-OBRA, Ana Rosa. Compromiso en el trabajo y prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en organizaciones de acción social*. Obtenido de Scielo: http://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/view/15407
- Del Campo, A., & Ruíz, S. (2013). *Scielo*. Obtenido de Empoderamiento de Trabajadoras de Casa Particular Sindicalizadas.: http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071822282013000100002&script=sci_arttext&tlng=en
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Obtenido de <http://200.74.222.178/index.php/rcs/article/view/13768>
- Ríos Manríquez, M. R. (2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S018610422010000200006&script=sci_arttext
- Romero, F. J. (2010). *Romero, F. J., & Urdaneta, E. (2010). DESEMPEÑO LABORAL Y CALIDAD DE SERVICIO*. Obtenido de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617>
- Salgado, J. &. (2011). *Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las propiedades psicométricas*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, . Obtenido de Scielo: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S15765962201100020001
- Sierra, M., & Mendoza, I. (2002). *El empowerment psicológico en el trabajo*. Obtenido de Scielo:

<http://www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/viewArticle/172>

Todaro, R. L. (2001). "*Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios.*" *Sociología del Trabajo: Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad*. Obtenido de <http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloId=742316>

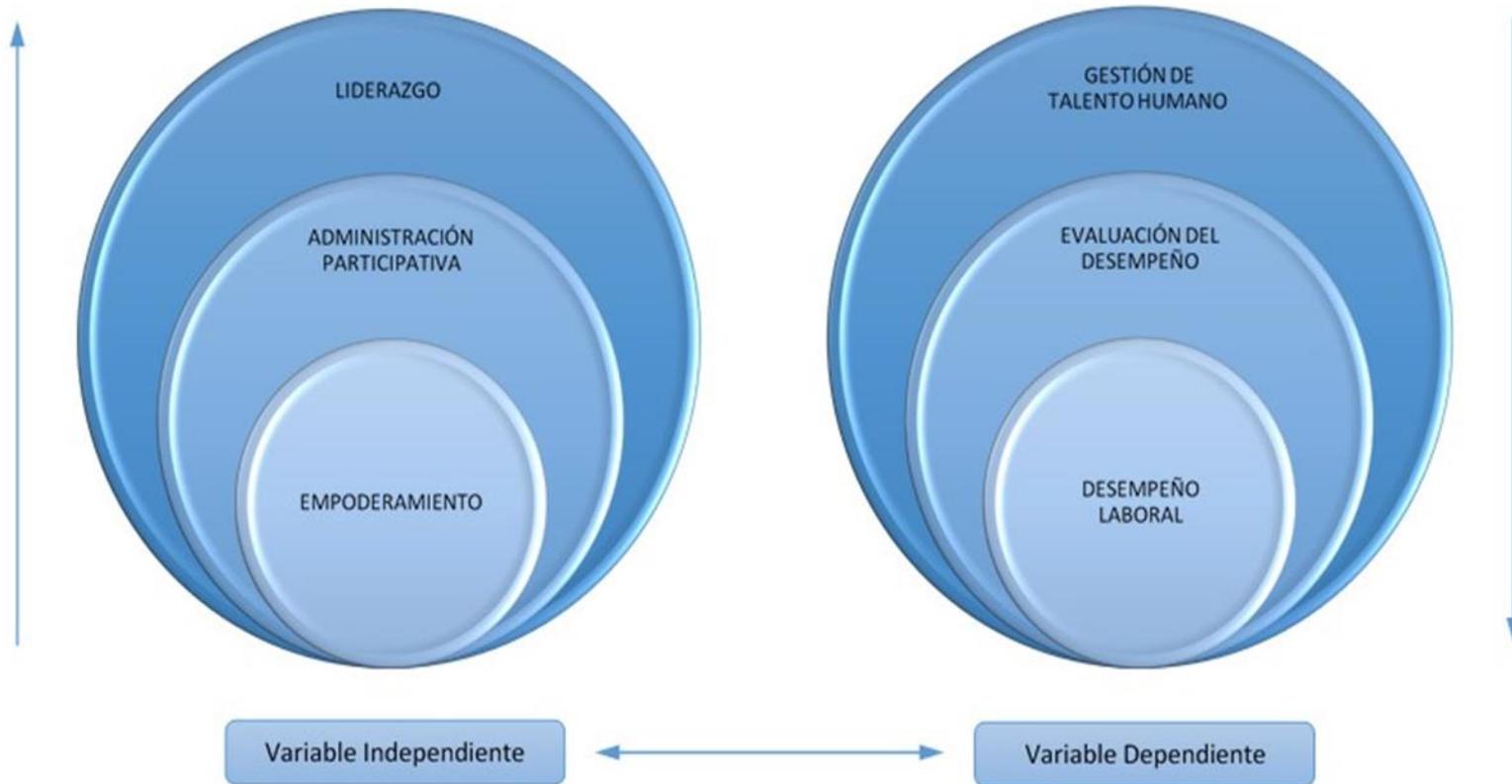
ANEXOS

ANEXO 1: Árbol de problemas



Fuente: Empresa de calzado Marjorie botas.
Autor: Lilia Milena Robalino Arguello.

ANEXO 2: CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



Fuente: Empresa de calzado Marjorie botas

Autor: Milena Robalino Arguello

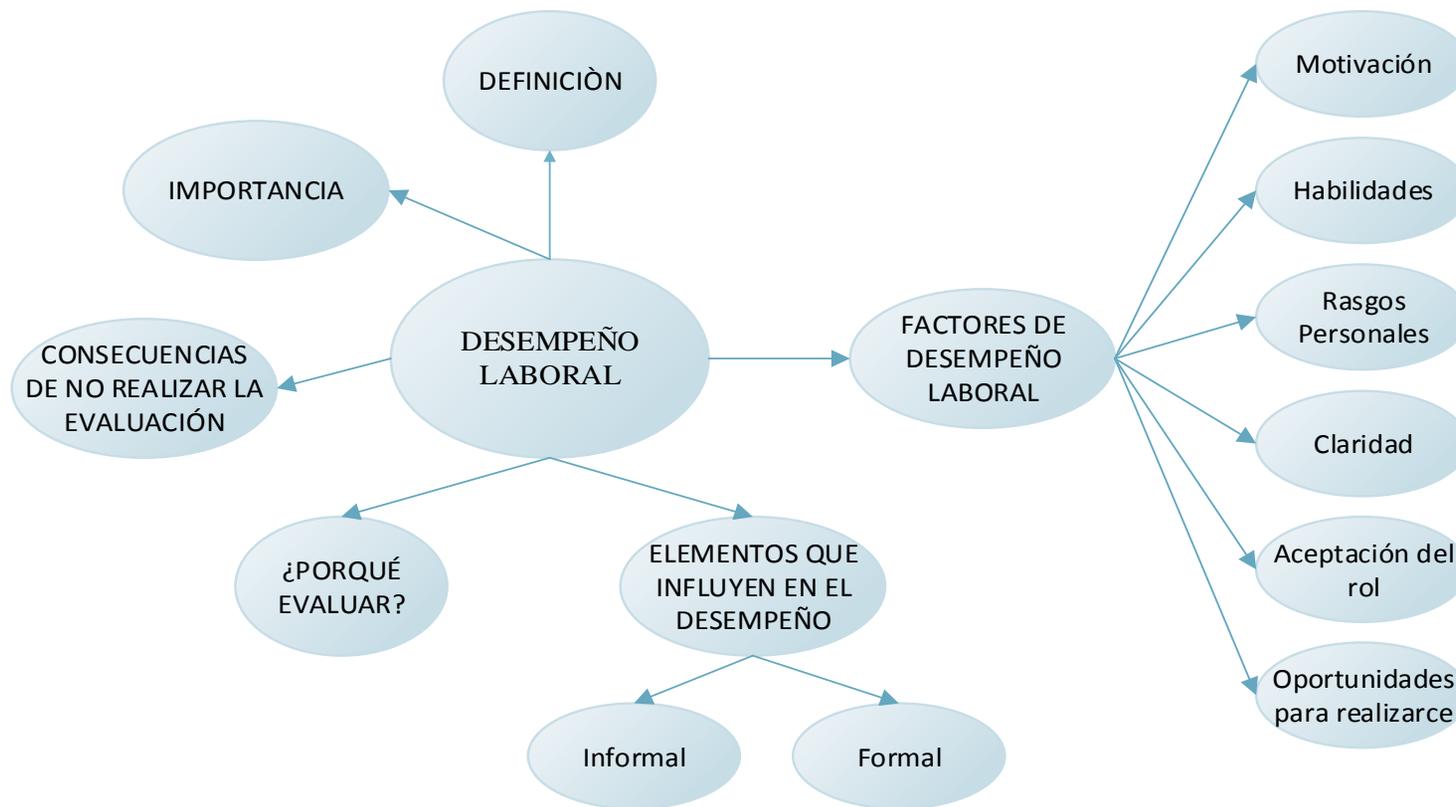
ANEXO 3: CONSTELACIÓN DE IDEAS VARIABLE INDEPENDIENTE



Fuente: Empresa de calzado Marjorie botas

Autor: Milena Robalino Arguello

ANEXO 4: CONSTELACIÓN DE IDEAS VARIABLE DEPENDIENTE



Fuente: Empresa de calzado Marjorie botas
Autor: Milena Robalino Arguello

ANEXO 5: ENCUESTA



MATERIALES DE REFERENCIA ENCUESTA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE CALZADO MARJORIE BOTAS, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

Objetivo: Determinar el nivel de Empoderamiento en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa de calzado MARJORIE BOTAS del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

1. Indicaciones

1. Lea cuidadosamente el concepto presente en el siguiente cuadro.

Empoderamiento: Es el poder que tienen los colaboradores para tomar decisiones con responsabilidad, sin tener que recurrir a un superior.

2. Elija una opción en cada pregunta
3. Al ser una encuesta anónima se solicita la mayor sinceridad posible.

2. Encuesta

- I. ¿Existe empoderamiento dentro de su organización?

SIEMPRE **AVECES** **NUNCA**

- II. ¿Su supervisor/ jefe le delega responsabilidades acorde a sus competencias?

SIEMPRE **AVECES** **NUNCA**

- III. ¿Siente compromiso con las responsabilidades que le han sido delegadas?

SIEMPRE **AVECES** **NUNCA**

IV. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para el correcto cumplimiento de objetivos?

SIEMPRE **AVECES** **NUNCA**

V. ¿Con que frecuencia cumple los objetivos de la organización?

SIEMPRE **AVECES** **NUNCA**

VI. ¿Qué tipo de objetivos tiene que cumplir con su organización?

CORTO PLAZO **MEDIANO PLAZO** **LARGO PLAZO**

VII. A la hora de realizar su trabajo, ¿optimiza recursos?

SIEMPRE **AVECES** **NUNCA**

VIII. ¿Cree usted que el nivel de empoderamiento que le dan, incide en su desempeño laboral?

SIEMPRE **AVECES** **NUNCA**

IX. ¿Se siente cómodo trabajando en equipo?

SIEMPRE **AVECES** **NUNCA**

X. ¿Recibe capacitaciones acorde al cargo que desempeña?

SI **NO**

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6: EVIDENCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Realización de actividades cotidianas de los colaboradores de la empresa de calzado Marjorie de Ambato, después de realizar el trabajo investigativo sobre el Empoderamiento y el desempeño laboral



Fuente: Empresa de calzado Marjorie botas
Autor: Milena Robalino Arguello



Fuente: Empresa de calzado Marjorie botas
Autor: Milena Robalino Arguello

Aplicación de las encuestas a los colaboradores del área de producción de la empresa de calzado Marjorie de Ambato, sobre el tema del "Empoderamiento y el desempeño laboral", información utilizada para la verificación de la hipótesis.



Fuente: Empresa de calzado Marjorie botas
Autor: Milena Robalino Arguello

Realización de actividades cotidianas de los colaboradores de la empresa de calzado Marjorie de Ambato, trabajo en equipo, adecuada comunicación.



Fuente: Empresa de calzado Marjorie botas
Autor: Milena Robalino Arguello