

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**Facultad de
Ciencias
Sociales y
Humanísticas
POSTGRADOS**

**“EL EMPODERAMIENTO Y SU RELACIÓN CON EL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN GALAPESCA S.A.”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

“MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”

Presentado por:

GAVILANES FRANCO GABRIELA GISELLA

GULLQUI VALAREZO NANCY ELIZABETH

Guayaquil - Ecuador

2020

DEDICATORIA

En especial a Dios, porque solo por misericordia y amor de él he podido llegar hasta aquí. A mis abuelos Fausto y Bella, quienes han sido mi mayor bendición desde el día en que nací, enseñándome con paciencia y amor de padres a dar cada paso. A mi hermana, quien ha sido una motivación más para dar lo mejor de mí, a Francisco, amigos y profesores que me han acompañado durante toda esta etapa profesional.

Ing. Gabriela Gisella Gavilanes Franco

DEDICATORIA

Dedico principalmente a Dios, que guía mis pasos día a día y me bendice, a Luis y Nancy quienes son parte principal de mi vida, a mi hija Paula siendo la musa de mis objetivos trazados tanto personales como profesionales, a Verónica y Luis por ser grandes ejemplos a seguir, a mi tía Anita por estar siempre a mi lado con ese abrazo de cariño y de amor; a mis compañeros y docentes que se sumaron como parte de esta bella historia llamada vida.

Ing. Gullqui Valarezo Nancy Elizabeth

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por haberme dado la gracia de culminar una etapa importante en mi vida, por la fuerza y perseverancia con que me ha mantenido en este largo camino, ya que sin él nada fuera posible.

Agradezco a la Virgen María, por su intercesión y protección, por mostrarme que con humildad y amor se obtienen grandes logros.

Agradezco a mi familia, por la ayuda brindada durante todo el tiempo de mi vida personal y profesional, quien con sus valores me ha inculcado la educación y el esfuerzo perenne a las metas trazadas.

Agradezco a mis amigos, por las experiencias compartidas, el apoyo y motivación brindada, de quienes aprendí el verdadero significado de trabajar en equipo y soñar en grande.

A mi compañera de tesis y amiga Nancy, por su esfuerzo en el Proyecto de Graduación.

Ing. Gabriela Gisella Gavilanes Franco

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por bendecirme en cada paso que doy, facultarme de cualidades necesarias las mismas que han sido esenciales para poder terminar esta etapa.

A mis padres, que con su apoyo incondicional son parte fundamental, por inculcar los valores, ética y constancia en mí.

A mi hija por su comprensión, amor y paciencia en todos mis procesos de estudio y aprendizaje.

A mis hermanos por ser las personas más comprensivas y nobles que tengo, los mismos que han sido mis guías en este camino de vida.

A mi compañera de tesis y amiga Gabriela, por la dedicación y gran ayuda en el Proyecto de Graduación.

A las personas que he conocido en esta etapa tanto compañeros como docentes y que con el pasar del tiempo se han convertido en amistad.

Ing. Gullqui Valarezo Nancy Elizabeth

COMITÉ DE EVALUACIÓN



DBA. Raúl Barriga Medina
Tutor del Proyecto



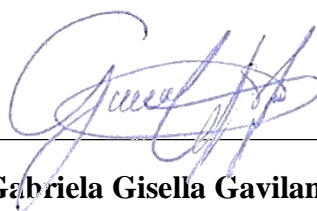
M.Sc. María Cecilia Moreno
Evaluador 1



M.Sc. María Claudia Márquez
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, me (nos) corresponde exclusivamente; y doy (damos) mi (nuestro) consentimiento para que la ESPOLO realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual".



Ing. Gabriela Gisella Gavilanes Franco

Ing. Gullqui Valarezo Nancy Elizabeth

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO.....	IV
COMITÉ DE EVALUACIÓN	VI
DECLARACIÓN EXPRESA.....	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
RESUMEN	X
ABREVIATURAS Y SIGLAS	XVI
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Información organizacional.....	2
1.1.2 Factores críticos	4
1.2 Planteamiento del Problema	5
1.3 Justificación	7
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivo general	10
1.4.2 Objetivos específicos	11
1.5 Alcance del estudio	11
CAPÍTULO II	13
2 REVISIÓN DE LITERATURA	13
2.1 Empoderamiento	13
2.1.1 Definición.....	13
2.1.2 Dimensiones.....	15
2.1.3 Ventajas.....	16
2.1.4 Debilidades	17
2.1.5 Tipos	17
2.1.6 Implementación.....	19
2.1.7 Factores de evaluación	19
2.1.8 Modelo de evaluación.....	20
2.2 Desempeño organizacional.....	25
2.2.1 Definición.....	25
2.2.2 Criterios de caracterización.....	27
2.2.3 Medición	30

2.3 El empoderamiento y su contribución a la estrategia organizacional	33
2.3.1 Definición de estrategia organizacional.....	33
2.3.2 Estructuras organizacionales basadas en la estrategia	34
2.4 El desempeño y su contribución a la estrategia organizacional.....	36
2.4.1 Características de organizaciones con enfoque estratégico	37
2.5 Relación entre el empoderamiento y el desempeño organizacional.....	37
CAPÍTULO III.....	39
3 METODOLOGÍA.....	39
3.1 Diseño de la investigación.....	39
3.2 Pertinencia del diseño de la investigación.....	42
3.3 Hipótesis de investigación.....	44
3.4 Población.....	44
3.5 Muestra	45
3.5.1 Método de muestreo	45
3.6 Localización geográfica	46
3.7 Recolección de datos.....	46
3.7.1 Fuentes de información.....	48
3.8 Instrumentos de investigación.....	48
3.8.1 Técnicas de análisis	50
3.9 Validez y fiabilidad.....	50
3.10 Confidencialidad.....	50
CAPÍTULO IV	52
4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	52
4.1 Resultados descriptivos	52
4.2 Resultados inferenciales	57
CAPÍTULO V.....	59
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
5.1 Conclusiones	59
5.2 Recomendaciones.....	60
REFERENCIAS	63
ANEXOS.....	68

RESUMEN

Hoy en día la competitividad empresarial se ha vuelto la preocupación de toda compañía, siendo la planificación estratégica y el desarrollo de competencias la base de la supervivencia a mediano y largo plazo. El presente proyecto tiene como objetivo fundamental analizar la incidencia del empoderamiento del personal de mando medio en los resultados de desempeño organizacional de Galapesca S.A. El estudio se basó en resultados históricos obtenidos de los departamentos de Control de Calidad y Producción con niveles de desempeño organizacional y empoderamiento de 5,7/10 y 2,6/5, respectivamente. Se desarrollaron acciones respecto al empoderamiento durante ocho meses, surgiendo la necesidad de identificar cuán necesario puede ser el empoderamiento en los resultados de la compañía y la validez de la gestión realizada. Para ello, se llevó a cabo una investigación teórica con la cual se sustenta la relevancia científica del estudio de las variables, basado en caracterizaciones de índole organizacional. La investigación tuvo un diseño cuasi-experimental dado por la manipulación de la variable empoderamiento en los departamentos de Control de Calidad y Producción con indicadores de desempeño establecidos, por ser los departamentos principales en la cadena de valor de la compañía. Se estableció para cada departamento un grupo de tratamiento y control, determinándose una muestra de 34 colaboradores de mando medio, mismos que fueron evaluados en su desempeño individual y encuestados con preguntas cerradas para identificar su nivel de empoderamiento. La descripción estadística de encuestas y resultados propios de la compañía, así como los criterios de contraste de hipótesis y prueba t para muestras dependientes permitieron comprobar la incidencia del empoderamiento en el desempeño organizacional y los cambios positivos generados en un periodo de estudio de enero a septiembre 2019, mismos que dieron como resultado mayor productividad y sentido de pertenencia en el personal de mando medio evaluado.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. 1: Resultados generales de evaluación de riesgos psicosociales	8
Gráfico 2. 1: Ciclo de generación del empoderamiento	20
Gráfico 2. 2: Descripción del proceso	21
Gráfico 2. 3: Consideraciones en la medición del empoderamiento.....	25
Gráfico 2. 4: Criterios de caracterización del desempeño organizacional	27
Gráfico 2. 5: Planteamiento gradual.....	36
Gráfico 3. 1: Indicadores de desempeño organizacional.....	42
Gráfico 4. 1: Resultados de empoderamiento de Control de Calidad	53
Gráfico 4. 2: Resultados de empoderamiento de Producción.....	54
Gráfico 4. 3: Resultados por tipo de empoderamiento.....	54
Gráfico 4. 4: Resultados de desempeño por colaborador en Control de Calidad	55
Gráfico 4. 5: Resultados de desempeño por colaborador en Producción	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3. 1: Localización del sector	46
--	----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. 1: Datos generales - Galapesca S.A.	2
Cuadro 1. 2: Clientes y certificaciones – Galapesca S.A.	3
Cuadro 1. 3: Valores Galapesca S.A.	4
Cuadro 1. 4: Resultados del diagnóstico de cultura y clima	9
Cuadro 2. 1: Tipos de evaluación.....	22
Cuadro 3. 1: Determinación del grupo de cambio (tratamiento)	40
Cuadro 3. 2: Determinación del grupo de control (intacto).....	41
Cuadro 3. 3: Determinación de la muestra	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3. 1: Diseño Cuasi-Experimental.....	41
Tabla 3. 2: Grupos de nómina.....	44
Tabla 4. 1: Resultados de la encuesta.....	52
Tabla 4. 2: Estadísticos descriptivos (septiembre 2019)	56
Tabla 4. 3: Prueba t – Desempeño organizacional de Control de Calidad	57
Tabla 4. 4: Prueba t – Desempeño organizacional de Producción.....	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Organigrama de la empresa y número de trabajadores por departamento	68
Anexo B: Resultados históricos de empoderamiento y desempeño organizacional de Control de Calidad y Producción	69
Anexo C: Formato de Encuesta	71
Anexo D: Resultados de Encuesta de Empoderamiento	74
Anexo E: Autorización del desarrollo del estudio en la empresa	88
Anexo F: Acuerdo de Confidencialidad	89
Anexo G: Detalle de indicadores	90

ABREVIATURAS Y SIGLAS

BRC	British Retail Consortium
USA	Estados Unidos
BSC	Balanced Scorecard
CMI	Cuadro de Mando Integral
TT	Tiempo de Trabajo
AU	Autonomía
CT	Carga de Trabajo
DP	Demanda Psicológica
VC	Variedad / Contenido del Trabajo
PS	Participación / Supervisión
DR	Desempeño de rol
RAS	Relaciones y Apoyo Social
ITC	Interés por el Trabajador / Compensación
OIT	Organización Internacional del Trabajo
RAE	Real Academia Española

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Muchas de las organizaciones se dedican a producir bienes y servicios con el objetivo de generar ingresos, rentabilidad y beneficios para la compañía. Pero, el factor que aparece muchas veces olvidado es el origen de dichos ingresos, siendo los trabajadores, quienes pueden determinar la supervivencia, éxito o fracaso de la compañía.

Sin embargo, este éxito buscado a nivel organizacional se obtiene a partir de la experiencia diferenciadora generada en el cliente interno, creando la necesidad de trabajar y controlar el desempeño basado en estrategias, como la cultura de delegación efectiva.

Dicha cultura debe surgir del compartir el ideal de transformar la organización, desde la misión, visión y objetivos; basados en la gestión de personas, donde todos se conviertan en responsables directos con compromiso, participación disruptiva y creación de un ambiente laboral óptimo.

Además, la preocupación por tomar decisiones con mayor cercanía al cliente externo, implica para las compañías renovarse en su gestión, ya que por muchos años los líderes han concentrado las decisiones bajo su absoluta jerarquía, así como para los subordinados resulta cómodo y fácil el no tomar riesgos. Por tanto, se desplaza el poder de las decisiones e incluso a los consumidores, quienes terminan definiendo indirectamente las estrategias; haciendo perder la capacidad estructural de la compañía y dejando roles exentos de obtener logros o castigos a raíz de las acciones.

En la publicación “El recurso humano y la productividad” realizada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el 2016 indicó: Todo lo relacionado con la productividad tiene que ver con las personas que trabajan en una empresa. El trabajo se puede realizar de diferentes maneras y algunos trabajadores pueden ser más

productivos que otros. Pero, si sus trabajadores son ineficientes, la empresa se verá afectada; mientras, si los colaboradores hacen bien su trabajo, aumenta la productividad empresarial, es decir, de quien depende un mejor desempeño organizacional es del trabajador (OIT, 2016).

Además, manifiesta que el intercambio activo de información e involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones sobre la organización, beneficia tanto a empleadores como trabajadores, ya que desarrolla mayor motivación, colaboración, detección y solución de problemas, calidad de trabajo y productividad en un ambiente positivo y coherente que promueve la consecución de metas comunes.

En consecuencia, para empresas multinacionales como Galapesca S.A., la cual se encuentra en un constante proceso de mejoramiento continuo, tiene gran importancia el monitorear el desempeño organizacional que mantiene la compañía, respecto a la ventaja competitiva que genera frente a otras subsidiarias del grupo coreano Dongwon al que pertenece.

1.1.1 Información organizacional

Galapesca S.A. actúa en Guayaquil – Ecuador como subsidiaria de StarKist (Estados Unidos), misma que en junio del 2008 fue adquirida por el grupo coreano Dongwon, quien tiene el 70% del mercado de atún enlatado en Corea, siendo el dueño de 16 filiales en varias líneas de negocio que incluyen la distribución de pesca, manufactura, logística, comunicación, entre otros.

Cuadro 1. 1: Datos generales - Galapesca S.A.

Grupo	Marca	Subsidiarias		
Dongwon Group	StarKist Co.	Galapesca S.A.	S.C.A.SA	Samoa Co.
Corea	Estados Unidos	Ecuador	Senegal	Samoa
Continentes de exportación:		América del Norte – América del Sur y Europa		

Elaborado por: Los autores

Galapesca S.A. mantiene como cliente principal a Estados Unidos, a quien exporta el 80% de su producción, tal como se muestra a continuación:

Cuadro 1. 2: Clientes y certificaciones – Galapesca S.A.

Principales clientes:	
Certificaciones:	

Elaborado por: Los autores

1.1.1.1 Misión

Galapesca S.A., subsidiaria del Grupo StarKist, alimenta sana y nutritivamente a la gente con productos de atún, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, inocuidad y seguridad.

1.1.1.2 Visión

Para 2020 habremos consolidado nuestra participación en el Grupo StarKist, siendo una planta modelo de gestión, altamente rentable, comprometida con su gente y basada en la mejora continua.

1.1.1.3 Ejes estratégicos

Galapesca S.A. se caracteriza por los siguientes pilares estratégicos:

- a) Incremento de la productividad en sus operaciones.

- b) Garantía de la seguridad y continuidad del negocio.
- c) Desarrollo organizacional y humano.
- d) Cumplimiento regulatorio de los sistemas de gestión.

1.1.1.4 Valores

En enero del 2018, Galapesca S.A. actualizó sus valores organizacionales, los cuales se describen a continuación:

Cuadro 1. 3: Valores Galapesca S.A.

Valor	Descripción
Respeto	Damos el trato justo y digno hacia nuestros colaboradores, las leyes, los clientes, la comunidad y nuestros proveedores.
Compromiso	Mostramos sentido de pertenencia, lealtad y pasión, trabajando en equipo y siendo parte activa en el logro de los objetivos de la organización.
Responsabilidad	Cumplimos con nuestras obligaciones y acuerdos adquiridos en todos los ámbitos, haciéndolo de forma ética, legal y transparente.
Comunicación	Transmitimos oportuna, adecuada y eficientemente toda información necesaria para nuestras operaciones.
Mejoramiento continuo	Nos gustan las acciones diarias que permiten que los procesos y la empresa sean más competitivos en la satisfacción del cliente.

Elaborado por: Los autores

1.1.2 Factores críticos

Agilidad organizacional

Se refiere a empresas que sienten llegar tarde a los negocios, por una lenta reacción a las causas, cambios y disrupciones; donde existe la alta probabilidad que todas

las decisiones lleguen a sesiones de junta de un mismo equipo de ejecutivos sobrepasados de actividad, con el desafío diario de decidir con poca información del entorno.

Indicadores de calidad

Se presenta cuando la calidad de los productos, servicios o procesos se encuentra mal orientada, probablemente no se escucha activamente a las personas que están más cerca del problema, carecen de claridad de roles, priorización de decisiones y de ventaja competitiva.

Indicadores de clima

Es de gran importancia saber cuán cómodo se siente el trabajador con la cantidad, nivel y calidad de decisiones de la compañía, o bien se someten a extensas reuniones donde todo es bajo la decisión de jefaturas establecidas, llevando a los colaboradores a abandonar procesos de alta transformación.

1.2 Planteamiento del Problema

La industria atunera exige para entrar a sus mercados, el compromiso a cumplir requisitos que garanticen competitividad y seguridad a sus Stakeholders. Ecuador aporta seguridad en la exportación de atún declarado, a través de altos niveles de calidad e inocuidad. Para esto, la industria dota de constante capacitación y desarrollo de competencias a mandos medios, haciendo que los productos ecuatorianos por su alto nivel de calidad e inocuidad ganen competitividad y se encuentren en los mercados mundiales como la mejor alternativa en la industria atunera (Cámara Nacional de Pesquería del Ecuador, 2019).

En los mercados mundiales, Dongwon Group (1969) se convirtió en la compañía de pesca de alta mar más grande de Corea con el 70% del mercado. En el 2008 compró la marca StarKist Co., quien es líder en ventas de atún en pouches en Estados Unidos de

Norteamérica (USA); a su vez, Galapesca S.A. actúa como su filial en Ecuador (1991), para la producción de atún en todas sus presentaciones (pouch y lata).

El mercado de USA exige que exportadores como Galapesca S.A. cumplan con certificaciones de producto, que aseguren una excelente calidad e inocuidad. De esta manera, se puede lograr la plena satisfacción del consumidor final y de los principales clientes como la cadena Walmart en USA. Por ello, la norma alimentaria British Retail Consortium (BRC) establece en su marco regulador afianzar el compromiso del equipo responsable, fomentar una cultura de seguridad del producto y facilitar la mejora continua de los procesos.

Además, en estudios de riesgos psicosociales que realizó Galapesca S.A. en el presente año, identificó niveles por encima del cincuenta por ciento de criticidad en el factor de participación y supervisión de todos los departamentos. El resultado crítico de este factor representa la necesidad de trabajar en la autonomía y el desarrollo de competencias que potencialicen el desempeño organizacional ligado hasta el momento, a la responsabilidad gerencial total.

De acuerdo a lo mencionado, se considera relevante estudiar cuál es la relación de trabajar en el empoderamiento, respecto al desempeño organizacional de Galapesca S.A., a través del análisis de indicadores del negocio. El estudio de dicha relación, pretende determinar el nivel de impacto y utilidad de incluir en la estrategia de la empresa al empoderamiento como herramienta organizacional.

Para efectos del estudio, es necesario considerar los resultados históricos de Galapesca S.A. fundamentados en los departamentos estratégicos de la compañía (Producción y Control de Calidad) y la gestión realizada en los niveles mandos medios, mismos que se caracterizan por una antigüedad laboral mínima de tres años.

Los desafíos presentes para el estudio cuantitativo es disponer de fuentes de verificación histórica que permitan la viabilidad del estudio y la aplicación de un instrumento objetivo en la evaluación del grado de empoderamiento actual.

Se propone considerar a futuro resultados de desempeño organizacional que involucre la gestión de áreas operativas y estratégicas; así como, analizar la influencia de factores internos y externos en el empoderamiento ejercido por los trabajadores, a través del análisis múltiple.

1.3 Justificación

El mundo empresarial se ha transformado de manera constante y diferente, causando grandes impactos en el liderazgo de las organizaciones e implicando cambios exhaustivos que generen ambientes laborales exitosos, trabajadores motivados y consecuentemente buenos resultados financieros. Si bien es cierto, uno de los principales obstáculos en el enfrentamiento de estos cambios son las personas, siendo necesario analizar de principio a fin el proceso de toma de decisiones para empoderar y delegar eficazmente; en búsqueda de mejores rendimientos individuales y organizacionales.

Todo líder debe inspirar, influenciar y potenciar, conformando elementos básicos que permitan empoderar a las personas desde la retroalimentación y comunicación efectiva. Hoy en día, uno de los elementos fundamentales consiste en auto-revisar la forma en cómo se gestiona, de lo cual dependerá el impacto generado en objetivos alcanzados; partiendo de un autoconocimiento y automotivación que conlleven a tener las habilidades suficientes para liderar empoderando al personal.

Para ello, entre los diversos diagnósticos realizados por la compañía Galapesca S.A., en congruencia con el compromiso y responsabilidad, llevados a cabo en cada uno de los procesos para el bienestar de su recurso humano, se evaluó en agosto del 2017 los riesgos psicosociales en aspectos intralaborales, a través del cuestionario FPSICO 3.1. Este cuestionario se refiere a la evaluación individual que considera los aspectos relativos a la condición de salud laboral y situación psicosocial concreta de la organización.

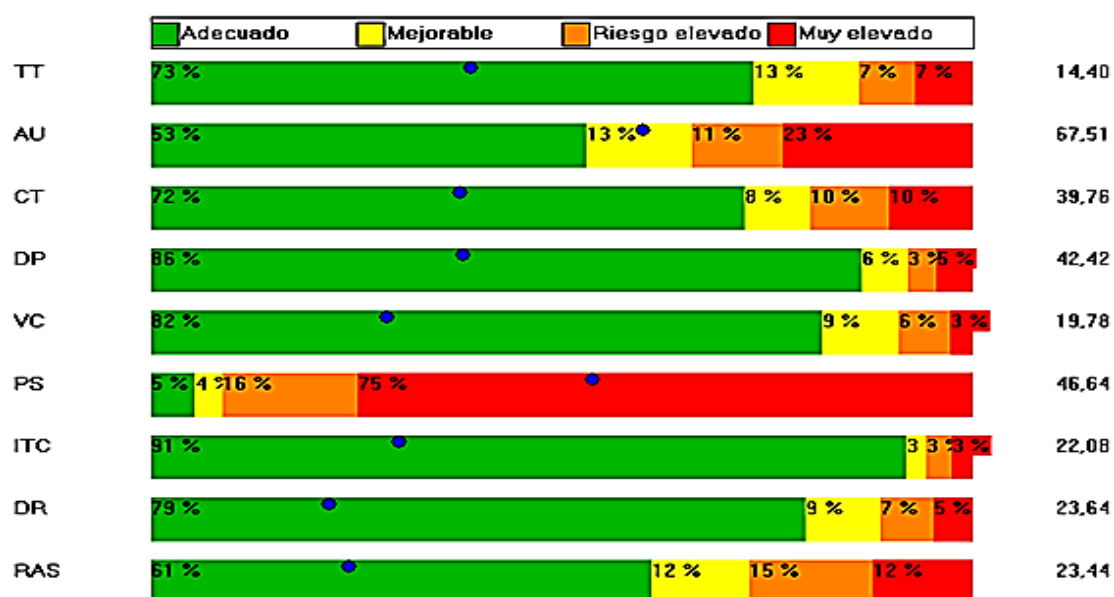
Entre los factores considerados en la evaluación se encontraron los siguientes:

- Tiempo de trabajo (TT)

- Autonomía (AU)
- Carga de trabajo (CT)
- Demandas psicológicas (DP)
- Variedad / Contenido del trabajo (VC)
- Participación / Supervisión (PS)
- Interés por el trabajador / Compensación (ITC)
- Desempeño de rol (DR)
- Relaciones y apoyo social (RAS)

Los resultados se muestran en el Gráfico 1.1., donde se visualiza la criticidad del factor de participación y supervisión, representado por el 75% del total, lo cual muestra alta deficiencia en los distintos niveles de implicación e intervención que el colaborador mantiene en varios aspectos de su trabajo, respecto a la organización:

Gráfico 1. 1: Resultados generales de evaluación de riesgos psicosociales



Elaborado por: Los autores

Además, como parte del diagnóstico de liderazgo y estado de clima organizacional evaluado por Galapesca S.A. en enero del 2019, se evaluó la percepción del 60% de los colaboradores en cuanto a la gestión de procesos, personas, propósito organizacional y proactividad, siendo la categoría de gestión de personas la menos

puntuada con un 78.35%, dentro del cual se identificó al empoderamiento en un bajo nivel representado por el 76.70%, en relación a las categorías restantes; tal como se muestra a continuación:

Cuadro 1. 4: Resultados del diagnóstico de cultura y clima

CATEGORIA	DIMENSION	SCORE	SUBTOTAL	TOTAL
PERSONAS	EMPODERAMIENTO	76.7%	78.4%	83.1%
	RECOMPENSA	78.0%		
	TRABAJO EN EQUIPO	76.8%		
	ENTRENAMIENTO	79.3%		
	COMUNICACIÓN	81.0%		
PROCESOS	CONTROL	86.6%	84.4%	
	COORDINACION	85.0%		
	CONSISTENCIA	82.9%		
	SISTEMAS	82.6%		
	INSTAL / EDIFIC	85.5%		
PROPOSITO	VISION	86.7%	82.4%	
	VALORES	84.2%		
	ESTRATEGIA	80.8%		
	METAS	84.5%		
	METRICAS	78.5%		
PROACTIVIDAD	CONCIENCIACION	90.0%	87.1%	
	PREVISION	88.3%		
	INNOVACION	86.2%		
	INVERSION	83.5%		

Elaborado por: Los autores

Los resultados mostrados reflejan de cierta manera, la centralización de las decisiones empresariales; siendo esto, producto de la responsabilidad total de las gerencias de cada departamento.

StarKist, al ser la matriz corporativa de Galapesca S.A.; manifiesta la importancia de la mejora continua, rentabilidad y ahorro en sus subsidiarias, razón por la cual alinea las operaciones anuales con proyectos de administración profesional, también conocidos como PMP. Trabajar basados en PMP es una de las metodologías estratégicas más prestigiosas a nivel mundial; por tanto, con el fin de mejorar la competitividad a

nivel empresarial, las gerencias tienen la responsabilidad de presentar corporativamente sus proyectos e indicadores de manera anual.

Sin embargo, Galapesca S.A. mantiene responsabilidades a nivel gerencial de índole organizacional no socializadas a ninguna otra jerarquía; es decir, los niveles de autoridad del personal de mando medio se limitan a la operatividad de las gestiones ejecutadas, sin conocer el por qué. Siendo por ello, necesario desarrollar equipos de trabajo auto-dirigidos; es decir, empoderados en sus responsabilidades y toda actividad desencadenada de su rol laboral en la compañía.

A su vez, entre las normativas de mayor importancia para StarKist se encuentra la British Retail Consortium (BRC), creada por la Asociación de Minoristas Británicos en 1998, reformulada en febrero del 2019 con su octava versión como aporte a la seguridad alimentaria, calidad y legalidad del producto atunero. La octava versión desafía a las organizaciones en cómo llevan a cabo sus operaciones y crea para StarKist la oportunidad de implementar sistemas que prevengan pérdidas por contaminación, reduzca costos en la cadena de producción, promueva el compromiso de la dirección y su equipo, facilite la comunicación y contribuya a la confianza de sus consumidores.

Con base en lo mencionado, la compañía consideró necesario trabajar en planes de desarrollo individual que permitan elevar los niveles de empoderamiento que se promueven en los procesos estratégicos de la organización, así como la productividad y rentabilidad generada a raíz de las decisiones y soluciones llevadas a cabo en la dirección y su equipo; sin haberse estudiado antes, la importancia de trabajar en el empoderamiento para lograr el desempeño organizacional deseado.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Evaluar la incidencia del empoderamiento empleado por el personal de mando medio en el desempeño organizacional de Galapesca S.A.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Medir el nivel actual de empoderamiento en el personal de mando medio de Galapesca S.A.
2. Medir el nivel de desempeño organizacional actual en el personal de mando medio, de acuerdo a los indicadores establecidos en Galapesca S.A.
3. Identificar las diferencias en el grado de empoderamiento y resultados de desempeño organizacional de Galapesca S.A.

1.5 Alcance del estudio

Al tener variables cualitativas y cuantitativas, el objetivo es mejorar los procesos dentro del tiempo establecido, desarrollando metodologías que dispongan de registros continuos con trazabilidad en los procesos, junto a información que evidencie el rendimiento del negocio, mismos que pueden volverse a evaluar siendo ajustables en el proceso, para alcanzar los estándares deseados con las optimizaciones y gestiones respectivas.

Galapesca S.A. cuenta con población de 1925 trabajadores y una plantilla de nivel mandos medios de 91 trabajadores, de los cuales únicamente el 47,25% tiene establecido indicadores que permitan analizar el desempeño organizacional. Sin embargo, se ha identificado que en el 37,36% de ellos la compañía ha ejecutado planes de acción relacionados a empoderamiento durante los ocho primeros meses del año 2019. Respecto a lo expuesto, se realizará un diseño cuasi-experimental que considere grupo de control y tratamiento en los departamentos de Control de Calidad y Producción, para analizar estadísticamente a través del contraste de hipótesis.

Por tanto, el estudio llevará a cabo una comparación de grupos: personal de mando medio evaluado por indicadores de desempeño organizacional en los cuales se ha realizado acciones de empoderamiento y personal de mando medio evaluado por

indicadores de desempeño organizacional en el cual no se ha considerado acciones de empoderamiento; dado que, se analizará estadísticamente a través de diferencia de medias los posibles cambios positivos o negativos.

CAPÍTULO II

2 REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Empoderamiento

2.1.1 Definición

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), el concepto de empoderamiento nace de la “acción y efecto de empoderar”; para lo cual, empoderar significa “hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido” y “dar a alguien autoridad, influencia o conocimiento para hacer algo”.

Por otro lado, respecto al empoderamiento organizacional se infiere que al ser una parte del liderazgo que desarrolla la competencia deseada en la persona, se puede definir como el traspaso de delegación de poder o autoridad hacia otra persona, así como la influencia y autocontrol sobre ellas (Rappaport, 1987).

Esto desarrolla un mecanismo de auto-ayuda y auto-control en la persona, así como el desarrollo de dichas habilidades en los equipos de trabajo, de esta manera se entrega confianza sobre la toma de decisiones y el actuar, sin necesidad de solicitar autorizaciones previas.

Al dejar que las personas desarrollen su inteligencia y tengan sus propias experiencias dentro de las decisiones (certeras o de aprendizaje), hace que la persona desarrolle más su potencial en la intuición e innovación, para el apoyo de la organización en su mejora continua y la obtención del éxito deseado (Silva & Martínez, 2004).

El empoderamiento permite involucrar a todas las personas de los equipos de trabajo, manteniendo una fluida comunicación y consiguiendo que los colaboradores se

encuentren potencialmente motivados, para lograr resultados de cumplimiento en las metas organizacionales.

Así, al pasar una persona por el proceso de cambio de la dependencia a la independencia, hace que se forme una nueva gestión empresarial, a través del desarrollo de nuevas ideas, innovación, revisión de procesos y mejora continua; usando una comunicación efectiva, en consideración con los valores, cultura, procesos y cadenas de valor de la compañía, para alcanzar los objetivos planteados.

En otras palabras, el empoderamiento, no solo es saber delegar y entregar autoridad a los subordinados, sino hacer que vivan el sentimiento de ser dueños de su propio éxito, de su propio trabajo. Es decir, que exista en ellos el fortalecimiento del liderazgo y el trabajo de equipo. Al generar este cambio, se realiza una reingeniería en la estructura organizacional (Wilson, 2004).

Cuando una organización es liderada bajo el enfoque de empoderamiento reforzando la innovación en su cultura, se moviliza a los individuos y a los equipos auto dirigidos no sólo a ejecutar órdenes, sino también a generar nuevas ideas, mejorar procesos, productos y servicios, con resultados positivos en el crecimiento y desarrollo competitivo de la organización (Moreno & Espíritu, 2014, pp. 72-97).

“El empoderamiento personal es uno de los elementos fundamentales para la efectividad de la dirección y de la organización. Es decir, la efectividad se incrementa cuando el poder y el control son compartidos” (Keller & Dansereau, 1995, pp. 127-146).

El empoderamiento tiene un concepto muy amplio en el que se intenta complementar con la capacitación de los subordinados, mediante la proporción de conocimientos propios de su labor, mejores condiciones de trabajo, mejor flujo de información respecto a las estrategias de la organización, y una modificación en la estructura piramidal de la empresa. Se entiende que su objetivo primordial es que los empleados se sientan más satisfechos con su trabajo y esto derive en un mejor rendimiento (Friedmann, 1992, p. 196).

El empoderamiento radica en el hecho que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el empoderamiento es que quienes se encuentran directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, entendiendo que poseen las aptitudes requeridas para ello (Rowlands, 1997, p. 180).

2.1.2 Dimensiones

Toledo (2012) desarrolló algunos factores que forman parte del empoderamiento en escala de tres dimensiones: (a) delegación del poder, (b) motivación y (c) liderazgo.

Dimensión 1: Delegación del Poder

Se refiere a la entrega del poder y autoridad hacia el equipo de trabajo, acompañado con la entrega del nivel de confianza, según el grado de las habilidades; teniendo como resultado el desarrollo de confianza que se crea en el individuo.

Dimensión 2: Motivación

Es el reconocimiento que entrega la organización a sus colaboradores como muestra de apoyo en el empoderamiento entregado, dando como resultado el incremento de productividad y de tener al personal más comprometido.

Dimensión 3: Liderazgo

El autor señala que en la organización debe implementarse un feedback correcto en el personal que desarrolle el trabajo en equipo y se centre en la confianza en los trabajadores como medida eficaz. Adicionalmente, el desarrollo de una comunicación efectiva en la que se inflencie a los demás trabajadores, logrando mantener una correcta comunicación para el logro de los objetivos.

2.1.3 Ventajas

Al ser el empoderamiento parte de la metodología del proceso estratégico entre la organización y sus colaboradores, con la que se busca consolidar la confianza, responsabilidad, autoridad y el compromiso de brindar un buen servicio al cliente; los equipos de trabajo empoderados se convierten en responsables de los procesos de la cadena de valor dentro de las organizaciones, por lo cual se atribuye las mejoras relacionadas al empoderamiento desarrollado para la toma de decisiones oportuna.

Es por ello, que al ser el empoderamiento no solo saber delegar las actividades o funciones, sino tener presente que el poder adquirido es de cómo y quiénes lo ejercen, se considera que el empoderamiento es la herramienta para la administración de la calidad total dentro de la mejora de los procesos, la eficiencia y la eficacia en la utilidad de la organización.

Para que el empoderamiento pueda tener los resultados deseados dentro de la organización, se debe considerar cambiar los conceptos preconcebidos entre ambas partes: jefes y colaboradores. Para ello, se debe reconocer el liderazgo entre los equipos de trabajo, los cuales son la clave de un empoderamiento exitoso que hace que las personas crucen las barreras preconcebidas, para obtener el compromiso deseado.

Según Blanchard, Carlos y Randolph (2011) entre las ventajas de desarrollar en los empleados el empoderamiento, se encuentran las siguientes:

- Los recursos son controlados de acuerdo a requerimientos.
- Rentabilidad por rendimiento deseado.
- Planificación de labores.
- Motivación en los empleados.
- Potencialización del trabajo en equipo.
- Innovación y desarrollo.
- Toma de decisiones inmediatas.
- Fortalecimiento de la relación: jefe – colaborador.

- Involucramiento del personal con los objetivos deseados.
- Mejor servicio al cliente.

2.1.4 Debilidades

De acuerdo a Knowles, Holton III y Swanson (2001) en la implementación de la herramienta se debe tener presente la aplicación debida con el seguimiento oportuno; puesto que, sin la comunicación y el conocimiento al incorporar los factores fundamentales, no se llegaría a los resultados deseados, tal es el caso que:

- Los directivos tendrán resultados mediocres si no saben guiar bien la implementación de la herramienta.
- El abuso de autoridad podrá tener efectos negativos.

De exceder el poder o la autoridad, se podría causar insatisfacción laboral.

2.1.5 Tipos

En el empoderamiento se identifican dos tipos: (a) empoderamiento estructural y (b) empoderamiento psicológico:

1. Empoderamiento estructural: De acuerdo a Kanter (2000) existe el empoderamiento estructural en la que se considera el correcto desarrollo de los trabajadores orientados a la obtención de los resultados deseados en la organización, teniendo en consideración y como principio que la empresa entregue a los colaboradores las herramientas necesarias como son: (a) acceso a la información, (b) recursos, (c) apoyo y (d) oportunidades para aprender y desarrollarse.

2. Empoderamiento psicológico: Banda y Morales (2015) identificaron que el comportamiento relacionado a las acciones que se toman para ejercer influencia en el

entorno se refiere a la parte intrapersonal del ser humano, con lo que se brinda apoyo a la perspectiva ecológica y sistémica en que se ubica la teoría de empoderamiento.

Bacqué y Biewener (2016) propusieron una clasificación de empoderamiento en la que se encuentran tres tipos: (a) modelo radical, (b) modelo liberal y (c) modelo neoliberal. Por su parte, Rappaport (1984) definió el empoderamiento como el proceso a través del cual las personas, organizaciones y comunidades adquieren el dominio de sus vidas, basándose en el desarrollo de recursos individuales, grupales y comunitarios que les permite generar nuevos entornos, calidad de vida y bienestar. Así mismo, Schulz, Israel, Zimmerman y Chackoway (1995) establecieron las siguientes dimensiones interrelacionadas: (a) dimensión individual, (b) dimensión grupal, (c) dimensión organizativa y (d) dimensión comunitaria, las cuales se describen a continuación:

1. **Dimensión individual:** También denominado empoderamiento psicológico, donde se encuentran todas las creencias del ser humano como: (a) habilidades, (b) destrezas y (c) competencias; para que puedan ser desarrolladas en el individuo.

2. **Dimensión grupal:** Se refiere al mismo proceso del hacer, pero aplicándolo de modo colectivo.

3. **Dimensión organizativa:** Infiere el proceso de “poder hacer” a nivel organizacional, en el cual se desarrollan las competencias y habilidades deseadas, sobretodo en la competencia del empoderamiento.

4. **Dimensión comunitaria:** Bacqué y Biewener (2016) hicieron la introducción en el enfoque social-liberal y en los derechos cívicos del Estado, manteniendo la equidad en la clases sociales y considerándose los proyectos comunitarios con iniciativa dentro de los sectores público y privado.

2.1.6 Implementación

Según Eslava (2006) para la implementación del empoderamiento, se debe proceder bajo la siguiente secuencia:

Primer paso: Creación de la cultura de empoderamiento dentro de la organización, es el cambio y la transformación donde se da el direccionamiento a la empresa.

Segundo paso: Reforzar a través de capacitaciones a los líderes de la empresa, en los cuales se encuentran inmersos los valores.

Tercer paso: Los líderes deben saber guiar y trabajar en equipo, para que exista la transformación deseada.

Cuarto paso: Es la etapa donde la capacitación y la confianza son dos pilares fundamentales para la aplicación del empoderamiento.

Quinto paso: Es la transformación de los equipos de trabajo para el desarrollo de alto rendimiento, se debe monitorear a la gente, interiorizando los valores corporativos y obteniendo un mayor compromiso en los procesos de trabajo, acompañado de un feedback positivo.

Sexto paso: Se establece como sistema de apoyo a los resultados del clima organizacional, con el objetivo de no perder la perseverancia del objetivo.

2.1.7 Factores de evaluación

Como factores de evaluación del empoderamiento se utilizan escalas definidas, de acuerdo a las investigaciones realizadas, para lo cual solo se mide si la gestión del conocimiento fue receptada de acuerdo a los procedimientos antes planteados, Menon (2001) definió como el estado de cognición caracterizado por la percepción de control,

competencia e internalización, por tal motivo cada factor (competencia) determinado se ha valorado de la siguiente manera:

Percepción de control: Evalúa los aspectos sobre el individuo, como la autoridad, toma de decisiones, recursos, procedimientos y resultados.

Percepción de competencia: Es la valoración del desarrollo de las tareas y funciones, la cual implica el desarrollo eficiente y eficaz en cada uno de ellos.

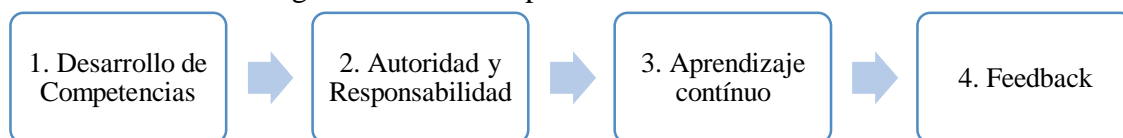
La dimensión de internalización de las metas: Indica el cumplimiento en los resultados de la organización, a través de la motivación que genera cada individuo.

Por lo antes expuesto en los sistemas de valoración del empoderamiento, se puede indicar que lo primero en evaluarse son las actitudes del individuo hacia la organización, luego la actitud del individuo hacia el individuo y en tercer lugar la actitud del individuo respecto al sentido de pertenencia con la organización.

2.1.8 Modelo de evaluación

Los autores demuestran que las evaluaciones a través de hallazgos, fomentan el cambio en la persona y su autodeterminación (Fetterman, 1994). De acuerdo a los estudios y análisis, se evidencia en el Gráfico 2.1 el siguiente ciclo en la evaluación del empoderamiento:

Gráfico 2. 1: Ciclo de generación del empoderamiento



Elaborado por: Los autores

Por otro lado, Wandersman, Snell-Johns, Lentz, Fetterman, Keener y Livet (2005) indicaron que la evaluación para el empoderamiento apunta a aumentar la probabilidad de lograr éxito en:

- Proporcionar a los actores involucrados las herramientas para evaluar la planificación, implementación y autoevaluación de sus programas.
- Integrar la evaluación como parte de la planificación y manejo de la organización.

Fetterman, Kaftarian y Wandersman (2015) indicaron que dentro de las evaluaciones introducidas existen dos líneas: (a) práctica, donde se realiza un diseño basado en la mejora del rendimiento y la productividad de acuerdo al programa establecido, dándole seguimiento y corroborando los resultados deseados; (b) transformativa, se destaca por el desarrollo del poder psicológico, social y político, permitiendo controlar en el ser humano sus emociones, vidas y recursos. La línea transformativa en la toma de poder, se enfoca en la decisión y roles dentro de las estructuras organizacionales como objetivo explícito.

En el Grafico 2.2 se describe el proceso del empoderamiento como potenciador de los individuos y del fortalecimiento a nivel organizacional:

Gráfico 2. 2: Descripción del proceso



Elaborado por: Los autores

En las evaluaciones de empoderamiento también se incluye el desempeño, con información tangible de los comportamientos de los colaboradores en la organización, donde se alinea al personal con los objetivos de la empresa.

Por otro lado, es importante revisar dos puntos de vista respecto a las competencias de motivación, los cuales son claves en la organización (Fetterman & Wandersman, 2005):

1. No es conseguir alguien que lo haga.
2. Lograr que alguien desee hacer lo que se pide hacer.

Por tanto, el empoderamiento se puede evaluar de la siguiente manera:

Cuadro 2. 1: Tipos de evaluación

Dimensión	Factor
Adecuación Persona / Perfil	Analizar la idoneidad de la persona al puesto que ocupa.
Evaluación del Desempeño	Evaluar comportamientos, actitudes y habilidades.
Evaluación del Potencial	Desarrollar funciones de mayor responsabilidad.
Evaluación del Logro	Identificar y evaluar objetivos, hitos, logros, resultados.
Capacitación Técnica	Evaluar los conocimientos técnicos.

Elaborado por: Los autores

Adicionalmente, de acuerdo a los tipos de empoderamiento existen dos modelos de evaluación: (a) modelo de evaluación del empoderamiento psicológico y (b) modelo de evaluación del empoderamiento estructural:

Modelo de evaluación del empoderamiento psicológico: Este enfoque define al empoderamiento como la interpretación mental de cada individuo a los nuevos cambios estructurales (Silva & Martínez, 2004). Para lo cual, Spreitzer (1996) abordó la medición del empoderamiento psicológico, a través de la siguiente escala de valoración:

Autodeterminación

Se refiere a la iniciativa y capacidad de decidir sin la influencia de otra persona, es decir el orientarse bajo la propia elección.

Competencia

Se refiere a la habilidad o aptitud que presenta la persona en la resolución de las diferentes situaciones, lo cual dota de capacidad al individuo en la realización de las funciones a su cargo.

Significado

Se refiere al valor dado por el individuo en cuanto al logro de metas y percepción del comportamiento del entorno respecto a él.

Impacto

Se refiere al marco de actuación e influencia permitido en el trabajador respecto de la estrategia, objetivo, decisiones y planes de la compañía.

Modelo de evaluación del empoderamiento estructural: Este enfoque se basa en el correcto desarrollo de los colaboradores alineados a los objetivos empresariales, otorgándoles poder en la toma de decisiones, recursos necesarios para que puedan ejercer las funciones asignadas, oportunidades de desarrollo y aprendizaje.

Para la medición del empoderamiento estructural, Mendoza, Orgambídez, Borrego, Gonçalves y Santos (2014) definieron la siguiente escala de valoración:

Apoyo

Se refiere a la confianza en la asignación de responsabilidades y la amplitud del campo de acción que permite al individuo tomar decisiones descentralizadas, bajo el amparo organizacional.

Oportunidad

Se refiere al desarrollo individual y profesional de los colaboradores, respecto a las brechas de conocimiento, habilidades y competencias necesarias para llevar a cabo acciones en el marco laboral.

Recursos

Se refiere a la disponibilidad de medios, condiciones y herramientas para llevar a cabo los diferentes planes de acción, acompañado de la proactividad del colaborador.

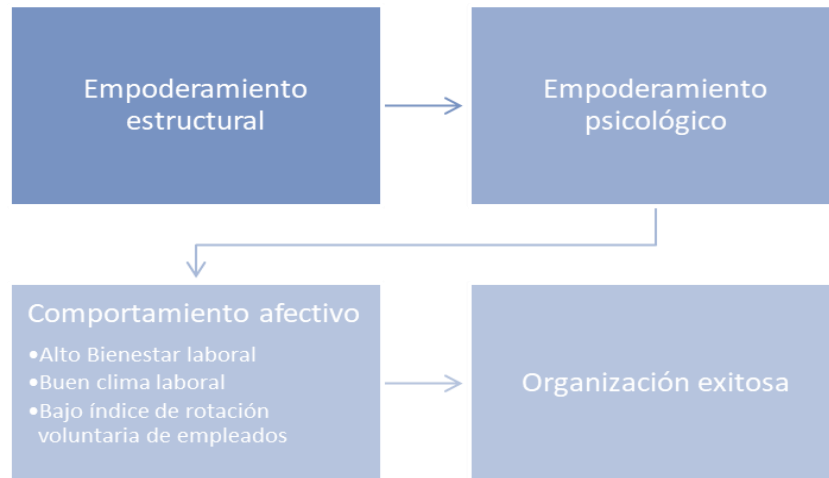
Información

Se refiere a la disponibilidad de información referente al contexto empresarial como historia, objetivos, pilares estratégicos, valores, misión, visión, proyecciones, entre otras.

Todas estas escalas son medidas en el test de evaluación CWEQ-II, el cual fue desarrollado por Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk (2001) en España, con propiedades psicométricas y análisis factorial que une estudios teóricos con un coeficiente de fiabilidad del 0.89 (Mendoza et al., 2014).

El Gráfico 2.3 presenta consideraciones aconsejables en el proceso de evaluación del empoderamiento, basado en el enfoque estructural y psicológico antes mencionado:

Gráfico 2. 3: Consideraciones en la medición del empoderamiento



Fuente: Conger & Kanungo (1988)
 Elaborado por: Los autores

2.2 Desempeño organizacional

2.2.1 Definición

El concepto de desempeño organizacional infiere en ser un resultado valorado por las organizaciones, alcanzado por las competencias de los colaboradores a través de comportamientos que generan ingresos. En los procesos que interviene el ser humano, se puede evaluar el desempeño individual (humano) y el desempeño de la calidad total en la organización (equipos).

La gestión del desempeño significa estar inmerso en los procesos administrativos, operativos y estratégicos de la compañía, para garantizar su buen funcionamiento. Siendo el desempeño el resultado del proceder en las organizaciones, asociado al cumplimiento de metas. Por tanto, se fusiona el proceso con el individuo y este a su vez con otro, interactuando entre ambos según las variables del modelo.

Según Gopalakrishnan (2000) el desempeño organizacional puede definirse a partir de diferentes factores entre los que se incluyen:

- a) Eficiencia, relacionada con las entradas y salidas de recursos.

- b) Efectividad, relacionada con el crecimiento del negocio y la satisfacción del colaborador; y finalmente,
- c) Resultados financieros, relacionados con el retorno de activos, la inversión y el crecimiento de la utilidad.

A partir de estos factores, se relacionan el desempeño individual con la gestión estratégica, para que los líderes tengan una mayor valoración con su equipo de trabajo en cuanto a darles a conocer los elementos necesarios para lograr una mayor contribución en la organización, tomar las acciones debidas para mejorar continuamente los procesos y desarrollar su potencial.

De acuerdo a García (2008) el desempeño organizacional sostiene una ventaja competitiva, cuando se gestionan los siguientes aspectos:

- La seguridad que los colaboradores conozcan claramente qué se espera de ellos.
- La construcción de objetivos personales, hacia los objetivos organizacionales.
- La creación del compromiso generado en los equipos de trabajo respecto al cumplimiento de objetivos.
- El fortalecimiento y desarrollo del talento y capacidades de todos los colaboradores.
- La orientación a una toma de decisiones más ágil y acertada.

Para tener un buen desempeño dentro de las organizaciones, se debe identificar y evaluar si los procesos que se realizan son eficientes y eficaces, a través de los resultados obtenidos; siendo estos conceptos estándares con los que se ha trabajado por algunos años para la evaluación de desempeño. Así mismo, a través de los años se fueron

incorporando algunas variables que forman parte del ser humano como la innovación, orientación al logro y adaptabilidad.

En consideración con la variable de desempeño, es importante considerar que su evaluación ayuda a equilibrar la efectividad y relevancia en la cadena de valor y permite ser sostenibles financieramente. Para lo cual, es esencial aplicarla en caso de reingeniería organizacional, puesto que permite medir, evaluar, intervenir sobre particularidades y observar comportamientos asociados a los resultados esperados.

Por consiguiente, se puede indicar que los propósitos en la gestión organizacional mantienen relación cercana al desarrollo de los colaboradores, los mismos que se alinean al mejoramiento de los resultados de la empresa. Ciertamente, “lo que no se mide, no se controla” y para obtener una valoración de desempeño se necesita evaluar y analizar a través de los comportamientos observables.

2.2.2 Criterios de caracterización

Según Crespo, De Rham y Gonzales (2007) el desempeño se caracteriza por identificar fortalezas u oportunidades de mejora en una organización, indistintamente de su tamaño y condición. Para ello, en el Gráfico 2.4 se abordan tres criterios:

Gráfico 2. 4: Criterios de caracterización del desempeño organizacional



Fuente: Adaptado de P. Crespo, P. de Rham, P y G. Gonzáles (2007). *Empoderamiento: Conceptos y orientaciones*. Secretaría Técnica ASOCAM Intercooperation
Elaborado por: Los autores

Motivación organizacional: Se refiere a la capacidad de las organizaciones para mantener involucrados a los trabajadores en las diferentes funcionalidades con una alta productividad, compromiso, entrega y energía. La motivación puede ser intrínseca o extrínseca y posee factores de alta influencia como la autonomía del colaborador, el clima laboral, desarrollo individual y reconocimiento.

Capacidad organizacional: Se refiere a la gestión estratégica que emplea una organización en la administración de sus recursos humanos, tecnológicos y físicos.

Entorno externo: Se refiere a todos los factores que no son controlados por la compañía y que pueden afectar positiva o negativamente a la organización. Por ejemplo: medio ambiente, situación económica, localidad, reformas políticas, etc.

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2002) manifestaron que para evaluar el desempeño organizacional se debe considerar cuatro elementos fundamentales: (a) efectividad, (b) eficiencia, (c) relevancia y (d) viabilidad financiera:

2.2.2.1 El desempeño y la efectividad

La efectividad de una organización radica en su capacidad para lograr las metas propuestas, esto se traducen en resultados a partir de un propósito. Es decir, se identifican cumplimientos vinculados a la productividad de la organización a nivel funcional.

2.2.2.2 El desempeño y la eficiencia

La eficiencia en relación al desempeño se refiere a lograr los objetivos organizacionales propuestos, bajo recursos cuantificados y limitados; sin hacer mal uso de ellos. Por tanto, además de medir el cumplimiento, mide el uso estratégico de medios que permitan generar resultados.

2.2.2.3 El desempeño y la relevancia

La relevancia de una compañía se basa en cuán posicionada se encuentra en la mente del consumidor, ya que debe convertirse en la primera opción de sus stakeholders. Para ello, será de gran importancia satisfacer a las partes interesadas y crear en ellos una ventaja competitiva radical, lo cual se logra con innovación y adaptación a los cambios en que desafía el entorno.

Además, la relevancia y el desempeño se relacionan en cuanto la organización tenga el grado de capacidad suficiente para evolucionar conforme a su historia, misión y cultura; de manera que sus partes interesadas la sigan y respalde, dotándola de viabilidad y desarrollo a mediano y largo plazo, a través del entendimiento del comportamiento, percepción e ideales de sus stakeholders.

2.2.2.4 El desempeño y la viabilidad financiera

La viabilidad financiera se refiere a la capacidad de la organización para generar recursos adicionales a los existentes, con el fin de cubrir funcionalidades a largo plazo; lo cual determinará el buen o mal desempeño que la compañía obtenga, a lo cual se conoce como estado de solidez financiera. La solidez financiera será mayor cuanto mayor sean los porcentajes de capitales permanentes sobre el total de la financiación y a su vez, cuanto mayor sea la participación de los fondos propios (Lusthaus 2002).

La obtención del beneficio económico es una búsqueda integral de todas las compañías, para lo cual es fundamental un excelente desempeño en su ejercicio profesional. Por tanto, es necesario que las compañías se caractericen por tener un sistema de gestión efectivo que les permita desarrollar habilidades que mejoren sus resultados organizacionales.

2.2.3 Medición

Las organizaciones se basan en factores de medición observables, por cuanto sirven para medir resultados y cambios en el negocio. Para lo cual, se crea la evaluación de desempeño organizacional considerando la relación entre tres grandes factores (Zapata & Ramírez, 2010):

- Proceso del Personal
- Proceso Estratégico
- Proceso Operacional.

De acuerdo a la investigación de Zapata y Ramírez (2010) se puede indicar que las mediciones de desempeño organizacional tienen el objetivo de:

- Tener un mejor control y reportes consecutivos del negocio.
- Dar continuidad a los flujos de aprendizaje, a través del feedback (retroalimentación en base a lo ocurrido) y feedforward (proyección futura) en todos los niveles.
- Alinear los comportamientos de las personas a las necesidades organizacionales.

Por tanto, la evaluación de desempeño sirve para evidenciar resultados, permitiendo obtener un sustento validado sobre el aprendizaje de los colaboradores y la trazabilidad del mismo, alineándolo con aspectos organizacionales. Con ello, queda demostrada la curva de aprendizaje.

Para que exista un buen aprendizaje deben existir tres componentes:

- (a) Actitud positiva y motivación,
- (b) Desarrollo de destrezas en la lectura, escritura y escucha, y

(c) Capacitación continua.

Para la validación de los tres componentes antes mencionados, se aplica la evaluación de desempeño en la que se evalúan los factores de potencial, liderazgo y resultados por objetivos; siendo el objetivo principal conocer el valor del trabajo. Con esta herramienta, se obtiene información relacionada con la continuidad en el logro de objetivos y metas. Esto es, porque ayuda a valorar el peso con la que cada colaborador aporta en la organización y permite estipular bonos e incentivos por cumplimiento de metas.

2.2.3.1 Tipos de medición

Dentro de los objetivos planteados en las organizaciones y obtención de resultados deseados, se debe indicar que la esencia del proceso es el desempeño del personal, consecuentemente a esto se genera el éxito en la visión empresarial. Esto es generalmente controlado de manera mensual, permitiendo monitorear el cumplimiento de las metas fijadas.

Para la observación de metas, las empresas usan herramientas adecuadas según las necesidades del seguimiento y su evaluación. Esto a su vez provee indicadores que deben ser monitoreados para tomar las acciones pertinentes que permitan verificar el camino a la estrategia. Entre los sistemas de gestión más utilizados se encuentra el Balanced Scorecard (BSC), herramienta que se apoya en subprocesos como la gestión del desempeño vinculándola a estrategias establecidas a nivel integral.

Según Scaramussa (2010) el BSC es un sistema de gerencia completo que integra aspectos de direccionamiento estratégico con la evaluación de desempeño del negocio. Este sistema fue creado por Robert Kaplan y David Norton, con el fin de medir la satisfacción del cliente y considerar las siguientes dimensiones relacionadas al negocio:

1. Proceso financiero

2. Proceso del cliente
3. Proceso de control interno
4. Procesos de aprendizaje e innovación

Estas dimensiones involucran para la organización cuatro procesos: (a) convertir la visión corporativa en metas de funcionamiento, (b) comunicar la visión y vincularla con el desempeño individual, (c) planeación de negocios y retroalimentación y (d) aprendizaje y ajuste a la estrategia.

Además, la herramienta permite comunicar las metas y entregar los recursos necesarios, consolidando información para tomar las decisiones pertinentes en la organización.

Adicionalmente, el enfoque de los procesos considera los siguientes objetivos claves para la medición del rendimiento organizacional de toda compañía:

Proceso Financiero	→	Incremento de rentabilidad
Proceso de Clientes	→	Incremento de satisfacción
Proceso de Control Interno	→	Mejora de bienes / servicios
Proceso Aprendizaje e Innovación	→	Desarrollo de habilidades

Por tanto, esta herramienta permite establecer en resumen los resultados de desempeño del negocio respecto al marco de actuación gerencial de los objetivos planteados, a través de indicadores que miden el avance de cumplimiento. Es decir, muestra la condición actual y futura de la compañía, permitiendo hacer mejoras continuas y acciones correctivas periódicas según sea necesario.

2.3 El empoderamiento y su contribución a la estrategia organizacional

La importancia de lograr empoderar al personal, radica en lo fundamental que es la estrategia en el crecimiento de toda empresa, siendo considerable la claridad con que debe transmitirse.

Covey, McChesney, Huling y Miralles (2015) en su libro “Las 4 Disciplinas de la Ejecución” estudiaron este fenómeno, a través de una encuesta a cientos de empresas, descubriendo la falta de confianza, procesos ineficientes y toma de decisiones poco sólidas que atraviesan las organizaciones. Además, se encontraron los siguientes resultados:

- El 15% no podía mencionar una de las tres metas importantes que sus líderes habían identificado, y el 85% restante dijo lo que ellos creían que era el objetivo.
- El 87% de los encuestados no conocían lo que debía hacer para alcanzar las metas identificadas por sus líderes.

Por consiguiente, entre más alejados se encuentren los colaboradores del primer nivel jerárquico, se corre el riesgo de perder orientación hacia los objetivos organizacionales, lo cual hace carecer de compromiso laboral y repercute en los resultados de la compañía.

2.3.1 Definición de estrategia organizacional

La estrategia consiste en ser diferente, se refiere a la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas de los rivales, para entregar una mezcla única de valor; o bien, realizar actividades similares de manera diferente que conduzcan a lograr posicionamiento organizacional (Porter, 2011). También se la define como el patrón o plan que integra acciones coherentes a las metas y a la cultura de una organización, con el objetivo de dotar a la empresa de viabilidad, prevenirla de amenazas y evidenciar sus fortalezas y debilidades conforme a ganar ventajas.

Para que las empresas puedan ganar esta ventaja competitiva, es fundamental que conozcan claramente la estrategia y controlen los desempeños puestos en ella; para lo cual es necesario enfocarse en la autonomía, capacidad de crear valor sostenible y el fortalecimiento de las gestiones internas, ya que el éxito organizacional no solo depende de una adecuada estrategia, sino del empoderamiento y cultura que caracterice a la empresa (López y Grandío 2005).

2.3.2 Estructuras organizacionales basadas en la estrategia

Las exigencias del mercado actual implican respuestas inmediatas, proactividad y capacidad de comunicarse efectivamente en un entorno caracterizado por el dinamismo y el cambio permanente. Esta necesidad hace que las jerarquías y estructuras orgánicas de las empresas busquen descentralizarse para facilitar las decisiones de gran impacto.

El empoderamiento es la gestión contraria a la burocracia, porque genera una cultura de flexibilidad y reconocimiento a quienes agregan valor a la compañía. Este valor agregado parte del aprovechamiento eficaz de recursos y de la administración de personal, conforme al desarrollo de sus habilidades y satisfacción. A su vez, el empoderamiento debidamente potencializado implica liderar de forma participativa, permitiendo el mejoramiento continuo (Herrera & Schmalbach, 2010).

La estructura orgánica de toda compañía dispone de diferentes niveles de autoridad, siendo cada nivel capaz de tomar decisiones con alcances diversos. Este alcance dependerá del nivel de participación, conocimiento y comprensión de las políticas, el entorno de la empresa. De acuerdo a Chiavenato (2002) en su libro “Administración de Recursos Humanos” existen tres niveles organizacionales: (a) institucional, (b) mediador y (c) técnico:

1.- Nivel institucional.- Este nivel comprende a la alta gerencia, quienes son responsables de estipular estrategias, planificaciones a largo plazo y decisiones de gran impacto para la organización.

2.- Nivel mediador.- Este nivel comprende al personal de mando medio, es decir un nivel comprendido por todo aquel que tiene personal a su cargo. Por tanto, este nivel asume la dirección y cumplimiento de políticas y operaciones. Es decir, se encargan de traducir la estrategia en ejecución, decidir y hacer que el equipo la comprenda.

3.- Nivel técnico.- Este nivel comprende los puestos de trabajo que se encargan de ejecutar y gestionar las tareas y operaciones estandarizadas, son quienes sostienen la organización de acuerdo a las órdenes impartidas.

A pesar que todos los niveles organizacionales toman decisiones diariamente, estas difieren en importancia. Para lo cual, Cortés (2009) las clasificó en: (a) programadas y (b) no programadas:

Decisiones programadas.- Aquellas que tienen relación con casos definidos en procedimientos e instructivos y soluciones estructuradas de acuerdo a procesos estandarizados en la operación diaria; es decir, son predecibles y habituales.

Decisiones no programadas.- Aquellas que no son predecibles y para las que no existen métodos definidos. Generalmente son de alta importancia y se resuelven únicamente bajo el empoderamiento, experiencia y criterio propio de quien toma la decisión.

2.3.4.1 Marco de actuación de líderes

Lloyd y Berthelot (1994) en su publicación “Empoderamiento, una estrategia de liderazgo” propusieron el siguiente marco de actuación del empoderamiento desde el rol de mando medio:

Cultura de feedback informal, permite la comodidad del colaborador en la labor que realiza, facilitando su productividad en un clima laboral caracterizado por la confianza y apertura a la escucha y retroalimentación.

Autonomía laboral, entre mayor sea la autonomía que los líderes proporcionen responsablemente a su equipo, mayor será el compromiso en ellos, reflejándose en un alto desempeño. Es decir, la autonomía logra que la calidad del trabajo mejore, se desarrolle la habilidad de solucionar problemas, se adquiera una percepción positiva del cliente interno y se incremente la satisfacción del cliente externo como resultado de la gestión.

Concienciar en la importancia del involucramiento del equipo, los trabajadores deben tener claridad de los proyectos que ambiciona lograr la alta dirección. Además, deben tener la capacidad de cuantificar las pérdidas o contribuciones de sus acciones respecto y ser partícipes de las victorias organizacionales.

Flexibilidad y mentoría, el rol de los líderes radica en dejar de lado la autoridad y control que reprime el comportamiento y habilidades de su equipo, por orientar, apoyar y acompañar a sus colaboradores, enfocándose en enseñarles a asumir riesgos y acciones que conlleven a decisiones efectivas. Esto brindará confianza y satisfacción, además de trabajar en una marca empleadora empoderada.

2.4 El desempeño y su contribución a la estrategia organizacional

De acuerdo a Zapata y Ramírez (2010) las organizaciones parten del siguiente planteamiento gradual, donde tiene como base el ámbito operacional:

Gráfico 2. 5: Planteamiento gradual



Elaborado por: Los autores

Como se observa en el Gráfico 2.5, todo cambio operacional a estratégico involucra factores relacionados al talento humano y a la empresa, para lo cual es necesario considerar lo siguiente:

- Planificación de procesos con menor alcance operativo y mayor alcance estratégico e involucramiento de nuevos sub-procesos como: evaluación y promoción de colaboradores en base a resultados obtenidos.
- En la administración de compensaciones y beneficios, se enlazan al ámbito estratégico a través de valoraciones de cargo y la administración efectiva del benchmarking.
- La relación laboral con el colaborador se fortalece a través de mediciones del clima organizacional; es decir, cómo se encuentra la satisfacción del cliente interno.

2.4.1 Características de organizaciones con enfoque estratégico

Morgan (1991) indicó que la viabilidad de un mejor desempeño radica en la asignación de responsabilidades a trabajadores y administradores del negocio, de manera que al integrarse la labor de ambas partes se logre trabajar conforme a la estrategia establecida. Aplicado el método científico, se determina lo antes descrito como una forma más eficiente de trabajar, lo cual parte de la selección de la persona idónea para el cargo, el desarrollo de los trabajadores a través de la capacitación y recursos, así como el seguimiento al desempeño individual de los colaboradores (Parker & Ritson, 2005).

2.5 Relación entre el empoderamiento y el desempeño organizacional

Literariamente existen consideraciones que el empoderamiento es una parte de las motivaciones de los colaboradores, mismas que son validadas a través del desempeño y compromiso recibido en su labor, así como a través del crecimiento profesional. Por tanto, generan en los trabajadores la identificación deseada por la empresa.

Morales (2016) en su investigación de “Empoderamiento y Desempeño Laboral” evidenció que la importancia de empoderar a los colaboradores genera impacto directo en el desarrollo laboral de los mismos, agilizando la toma de decisiones dentro de los procesos. De esta manera se orienta a las compañías al éxito, a través de la mejora continua reflejada en los resultados organizacionales.

Así mismo, Montaña (2012) en su investigación sobre “El empoderamiento como herramienta de desarrollo del Talento Humano en las organizaciones” fundamentó que el empoderamiento no es una función más que cumplir o una habilidad blanda que desarrollar, va más allá; ya que las estructuras organizacionales en forma vertical se transforman en estructuras planas (estratégicas), basándose en los valores más importantes de la persona como son: confianza y respeto, estos generan cambios muy relevantes como el del rol gerencial, puesto que en lugar de controlar confirmarían el cumplimiento de objetivos.

Por consiguiente, las empresas contarían con un personal con autodisciplina, responsabilidad, iniciativa, creatividad y resolución de problemas; a través de la toma de decisiones precisa que permita brindar un servicio de calidad al cliente interno y externo.

Marín y Novoa (2019) realizaron una investigación no experimental, transversal y correlacional con el objetivo de identificar la relación entre el empoderamiento y el desempeño laboral de los colaboradores de una tienda retail de Cajamarca. Para lo cual, obtuvieron una correlación del 95%, concluyendo la relación positiva entre variables y el alto nivel de empoderamiento y desempeño laboral. Adicionalmente, a través de evaluaciones evidenciaron el cambio positivo en el desarrollo de actividades y autonomía en la toma de decisiones, confirmando la existencia de un mayor compromiso en el cumplimiento de metas.

CAPÍTULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

La investigación se basó en un diseño cuasi-experimental, para lo cual Galapesca S.A. manipuló intencionalmente el empoderamiento ejercido en un grupo de colaboradores de Producción y Control de Calidad (tratamiento), a través de planes de acción determinados en condiciones controladas.

Los planes de acción llevados a cabo por Galapesca S.A. fueron liderados y establecidos por el departamento de Recursos Humanos, de acuerdo a las siguientes actividades: (a) capacitación, (b) comunicación, (c) sesiones de retroalimentación, (d) reuniones de seguimiento formal, (e) gestión del cambio y (f) salario emocional. Cada una de estas actividades se detallan a continuación:

- **Capacitación:** Se establecieron planes de capacitación alineados a proyectos, permitiendo el desarrollo del empoderamiento y demás competencias necesarias en el personal de mando medio.
- **Comunicación:** Se llevó a cabo una fuerte campaña de comunicación, dotada por el conocimiento de objetivos estratégicos, participación en actividades informales, capsulas digitales de información y buenas prácticas promulgadas por la compañía.
- **Retroalimentación:** Se llevaron a cabo sesiones de retroalimentación por parte de las gerencias departamentales, donde se dieron a conocer oportunidades de mejora respecto a las actitudes del personal de mando medio.

- **Reuniones de seguimiento formal:** Recursos Humanos en colaboración con su asesor externo llevó a cabo reuniones bimensuales, mismas que contaban con la presencia de la Gerencia General y gerencias departamentales; con la finalidad que el personal de mando medio diera a conocer sus indicadores de desempeño. A su vez, el involucramiento de las áreas presentes permitía generar compromisos conducidos a la solución de problemas, respecto a la productividad y eficiencia de la compañía.

- **Gestión del cambio:** Se trabajó en reforzar la filosofía enfocada en la mejora continua y el liderazgo basado en el desarrollo de talentos y la motivación del personal en la obtención de resultados.

- **Salario emocional:** Se implementaron acciones de reconocimiento público, respecto a la evolución positiva de resultados y mejora en el clima organizacional.

A continuación, en el Cuadro 3.1 se detalla la conformación de los grupos de tratamiento y control, respecto a los departamentos de Producción y Control de Calidad:

Cuadro 3. 1: Determinación del grupo de cambio (tratamiento)

Grupos	Grupo de Tratamiento		
	Departamento	Producción	Control de Calidad
	# nómina total	1619	69
	# nómina de mando medio	9	8
SubGrupos	Áreas	Cleaning Prod.	Q.A. Freezer
		Sanitización Prod.	Q.A. Protocolo
		Desbuche Prod.	Q.A. Planta
		Filling Pouch Prod.	Q.A. Prod Terminado
		Enlatado Prod.	Q.A. Laboratorio
		Inspección Prod.	Q.A. Procesos
		Etiquetado Prod.	Q.A. Documentación
		Procesos Prod.	

Elaborado por: Los autores

Cuadro 3. 2: Determinación del grupo de control (intacto)

Grupos	Grupo de Control		
	Departamento	Producción	Control de Calidad
	# nómina total	1619	69
# nómina de mando medio	9	8	
SubGrupos	Áreas	Cleaning Prod.	Q.A. Freezer
		Sanitización Prod.	Q.A. Protocolo
		Desbuche Prod.	Q.A. Planta
		Filling Pouch Prod.	Q.A. Prod Terminado
		Enlatado Prod.	Q.A. Laboratorio
		Inspección Prod.	Q.A. Procesos
		Etiquetado Prod.	Q.A. Documentación
		Procesos Prod.	

Elaborado por: Los autores

Se estableció como variable independiente al “empoderamiento”, mismo que actuó como estímulo aplicado por la compañía a los trabajadores de mando medio pertenecientes a departamentos con indicadores de desempeño organizacional, con el objetivo de observar consecuencias en el comportamiento de la variable dependiente identificada como “desempeño organizacional”, durante el periodo de enero a septiembre del 2019.

La investigación se ajustó a un diseño que involucró pre-prueba y pos-prueba con los grupos descritos en la Tabla 3.1, tal como se muestra a continuación:

Tabla 3. 1: Diseño Cuasi-Experimental

PrePrueba		PosPrueba	
Grupo de Cambio	Medición	Estímulo	Medición
(Mando Medio de Producción y Control de Calidad)	06 de Enero / 2019	Empoderamiento	30 de Sep. / 2019
Grupo de Control	Medición		Medición
(Mando Medio de Producción y Control de Calidad)	06 de Enero / 2019	N/A	30 de Sep. / 2019

Elaborado por: Los autores

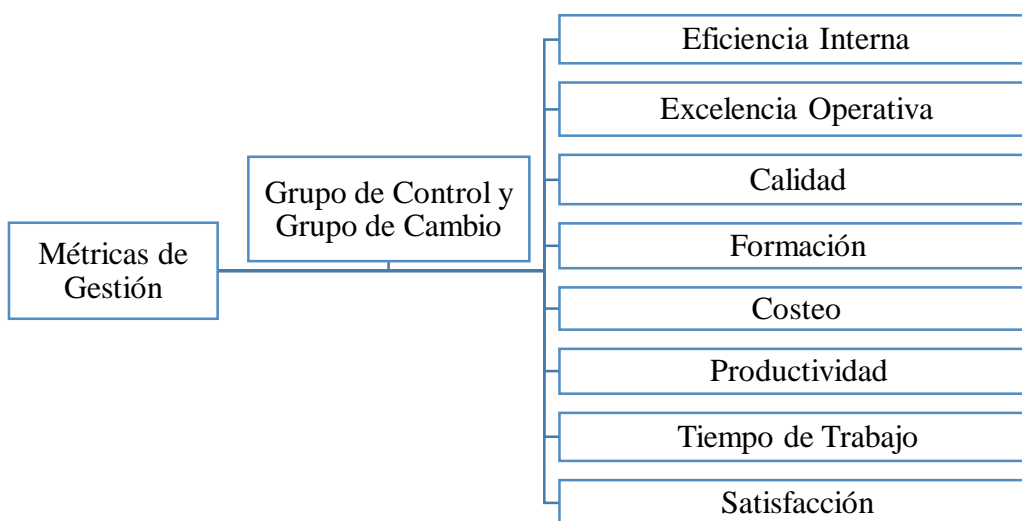
3.2 Pertinencia del diseño de la investigación

“Los diseños cuasi-experimentales manipulan al menos una variable independiente, para observar su efecto en una o más variables dependientes. Los sujetos no se asignan al azar a los grupos ni se emparejan, sino que dichos grupos son intactos y debieron haberse conformado desde antes” (Hernández, Fernández, Baptista 2014, p. 151). Para ello, se desarrolló el estudio con un enfoque cuantitativo, permitiendo identificar la relación y comportamiento de las variables, conforme a posibles cambios en un momento establecido.

La muestra correspondiente a los colaboradores evaluados, se asignó de acuerdo a la nómina de trabajadores de mando medio con las características necesarias del estudio.

Se dispuso de dos grupos de comparación: (a) Mandos medios de Control de Calidad y Producción empoderados y evaluados en su desempeño y (b) Mandos medios de Control de Calidad y Producción no empoderados y evaluados en su desempeño. Ambos grupos se caracterizaron por la equivalencia de condiciones, al ser evaluados en resultados organizacionales correspondientes a los mismos indicadores definidos para cada departamento, tal como se detalla en el Gráfico 3.1:

Gráfico 3. 1: Indicadores de desempeño organizacional



Elaborado por: Los autores

Los indicadores de desempeño organizacional definidos por Galapesca S.A. se describen a continuación:

Eficiencia interna: Se refiere al logro de objetivos, metas y optimización de recursos proporcionados por la compañía.

Excelencia operativa: Se refiere al cumplimiento de tareas y gestión de actividades, sin novedades que afecten a terceros.

Calidad: Se refiere a la satisfacción de los clientes en sus requerimientos y la producción del producto dentro de estándares permisibles.

Formación: Se hace referencia a la calidad de preparación profesional que se proporciona al colaborador, competencias y habilidades necesarias para cerrar brechas respecto a las responsabilidades llevadas a cabo en el cargo.

Costeo: Se refiere a la disponibilidad y optimización de recursos económicos y ejecuciones presupuestarias de los diversos departamentos.

Productividad: Se hace referencia a la capacidad de llevar a cabo los procesos en el tiempo estipulado y el cumplimiento de programaciones establecidas.

Tiempo de trabajo: Se refiere al equilibrio laboral y cumplimiento de horas labores y extra laborales estipuladas, según la normativa vigente.

Satisfacción: Se refiere al cumplimiento total de los diferentes requerimientos, canalizados, a través del monitoreo de quejas o errores obtenidos.

Además, se mantuvo la misma nómina de trabajadores de mando medio antes y durante el periodo de control, siendo 19 años la antigüedad promedio de los colaboradores, donde el personal de Producción se caracterizó por una nómina de mayor

antigüedad promedio (20 años) en comparación al departamento de Control de Calidad (17 años), tal como se muestra en la Tabla 4.1.

3.3 Hipótesis de investigación

A continuación, se presentan las hipótesis de estudio:

H₁= El empoderamiento incide en el desempeño organizacional del personal de mando medio del departamento de Producción.

H₂ = El empoderamiento incide en el desempeño organizacional del personal de mando medio del departamento de Control de Calidad.

3.4 Población

Galapesca S.A. registró una nómina de 1.925 trabajadores activos, de los cuales 47 trabajadores pertenecían a la localidad de Manta y 1878 a la localidad de Guayaquil.

La nómina de la empresa se agrupó en tres segmentos: (a) Gerencial, (b) Mando Medio y (c) Operarios, la cual se distribuyó porcentualmente de la siguiente manera:

Tabla 3. 2: Grupos de nómina

Segmento	N° de Colaboradores	%
a) Gerencial	13	0.68%
b) Mando Medio	91	4.73%
c) Operario	1821	94.60%

Fuente: Software Evolution RR.HH.

Elaborado por: Los autores

La población de la presente investigación fue el segmento Mando Medio, el cual representa el 4.73% de la nómina.

3.5 Muestra

Galapesca S.A. consta de 14 departamentos como se detalla en el Anexo A, de los cuales únicamente Producción y Control de Calidad trabajan en base a indicadores de desempeño organizacional. Estos indicadores determinan los resultados del negocio y se encuentran bajo la responsabilidad de los trabajadores de mando medio. Por consiguiente, la muestra de este estudio corresponde a 18 personas del departamento de Producción, divididos en 9 personas correspondientes al grupo de control y 9 personas correspondientes al grupo de tratamiento. Así también, 16 personas correspondientes al departamento de Control de Calidad, divididos en 8 personas correspondientes al grupo de control y 8 personas correspondientes al grupo de tratamiento.

3.5.1 Método de muestreo

Al referirse a un diseño cuasi-experimental se requirió de validez interna: (a) varios grupos de comparación (dos como mínimo), (b) equivalencia de los grupos en todo, excepto en la manipulación de la variable independiente y (c) instrumentos de medición aplicados igual que al inicio del experimento (Hernández et al., 2014, p. 138). Para ello, se aplicó un muestreo de dos grupos constituidos por trabajadores de mando medio pertenecientes a Control de Calidad y Producción, por ser los departamentos de mayor impacto en la cadena de valor de la compañía. De acuerdo a esto, el Cuadro 3.3 describe la muestra utilizada:

Cuadro 3. 3: Determinación de la muestra

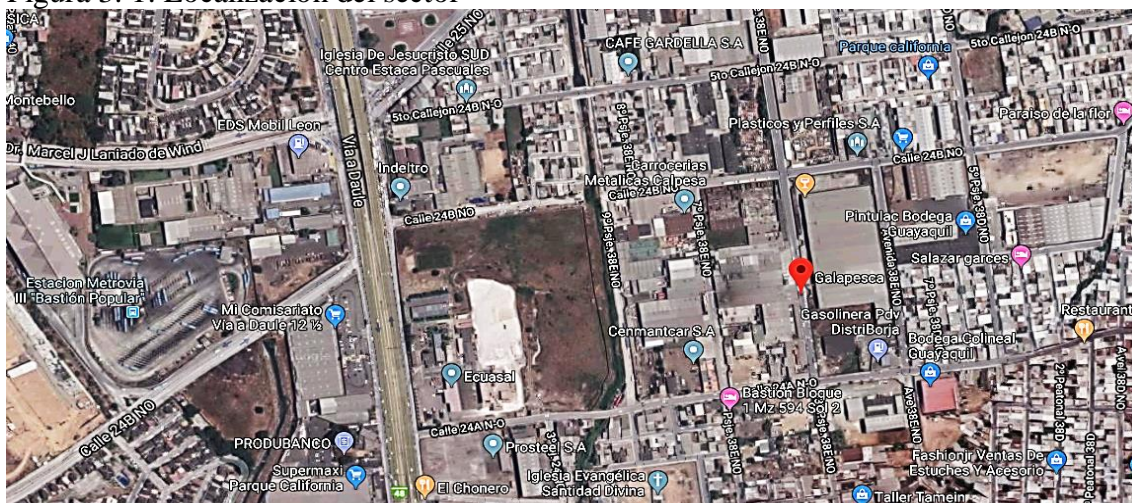
			N° Trabajadores Mando Medio	Total
Departamentos con indicadores de desempeño organizacional	Con herramientas de empoderamiento	Producción	9	17
		Control de Calidad	8	
	Sin herramientas de empoderamiento	Producción	9	17
		Control de Calidad	8	
Total				34

Elaborado por: Los autores

3.6 Localización geográfica

El estudio se llevó a cabo en la empresa Galapesca S.A., localizada en la ciudad de Guayaquil, Km.12.5 Vía a Daule, Parque Industrial Inmaconsa, Lotización Los Ranchos.

Figura 3. 1: Localización del sector



Fuente: Google Maps

3.7 Recolección de datos

El presente estudio se caracterizó por ser de necesidad real, siendo fundamental obtener información con la cual concluir efectivamente el análisis de resultados cuantitativos. Dicha información es de gran importancia para responder al planteamiento de hipótesis establecidas y evidenciar el análisis, tanto a nivel histórico como actual; identificando las relaciones entre variables, para una efectiva planificación estratégica y establecimiento de planes de acción futuros.

La obtención de información se realizó de fuentes directas e instrumentos de recolección de datos que permitieron el monitoreo de indicadores claves del negocio y la percepción respecto al comportamiento del personal de mando medio en evaluaciones documentadas.

La recolección de datos iniciales de empoderamiento y desempeño organizacional para los departamentos de Control de Calidad y Producción formó parte de los proyectos presupuestados por Recursos Humanos en el 2019, mismo que inició su ejecución en enero 2019 y contó con la aprobación de la Gerencia General. Este proyecto fue liderado por el departamento de Recursos Humanos, entre los que constaron la Gerencia de Recursos Humanos, Jefatura de Recursos Humanos, Analista de Selección, Comunicación & Desarrollo y Analista de Capacitación.

La ejecución inicial del proyecto se dio con la sensibilización a las gerencias de Control de Calidad y Producción por parte de un asesor externo contratado por Recursos Humanos. Para lo cual se establecieron esquemas de trabajo basados en la implementación tecnológica de un software y los objetivos de la compañía. Las Analistas de Recursos Humanos diseñaron bajo modalidad electrónica el instrumento utilizado para la evaluación del empoderamiento en el personal de mando medio, obteniéndose los resultados mostrados en el Anexo B.

Así también, el personal de Recursos Humanos se encargó de guiar a las gerencias departamentales en el diseño de sus indicadores en respuesta a los objetivos establecidos por la Gerencia General y posteriormente diseñó la estructura del BSC en el software adquirido (Quickscore).

Por otro lado, Recursos Humanos realizó inicialmente una exhaustiva recolección de datos con origen en bases de información de máquinas, softwares, reportes y estadísticas de los diferentes procesos involucrados, lo cual permitió obtener resultados de desempeño individual a través de la herramienta mencionada (Anexo B).

Con los resultados obtenidos, el personal de Recursos Humanos participante estableció cronogramas de trabajo, reuniones programadas para seguimiento de la ejecución del proyecto y planes de acción descritos en el apartado 3.1 con las gerencias departamentales y personal de mando medio involucrado; además de brindar el acompañamiento pertinente durante toda su ejecución, llevando a cabo un rol de socio estratégico para la compañía.

3.7.1 Fuentes de información

El uso de fuentes primarias permitió lograr una búsqueda eficaz que facilitó la interpretación de los hallazgos obtenidos, a través de su obtención en campo real.

A través de la encuesta con preguntas cerradas y escala Likert, se obtuvieron los datos correspondientes a los comportamientos determinantes del empoderamiento presentado en cada mando medio durante el tiempo de análisis. Las encuestas que se les realizó a los trabajadores de mando medio fueron de tipo analítica, ya que además de registrar conductas asociadas al empoderamiento mostrado por el personal, se buscó analizar ampliamente la efectividad de los planes de acción ejecutados por la compañía, identificando la relación del empoderamiento de los trabajadores respecto a los resultados de desempeño organizacional obtenidos.

Los datos de desempeño organizacional se obtuvieron mediante la evaluación de cada colaborador de mando medio de los departamentos involucrados en el estudio. Se utilizó el software QuickScore configurado para realizar las mediciones de interés del estudio, este software es administrado únicamente por RR.HH. y el asesor externo encargado.

3.8 Instrumentos de investigación

Para la recolección de datos de la variable “empoderamiento” se aplicó el cuestionario estandarizado CWEQ-II (versión en español), adaptado a la compañía por juicio de consultores externos y revisión de la Gerencia de Recursos Humanos de Galapesca S.A. El instrumento original fue desarrollado por Mendoza, Orgambidez, Borrego, Gonçalves y Santos (2014). El cuestionario auto-administrado (Anexo C) constó de preguntas cerradas derivadas de las dimensiones estructurales y psicológicas del empoderamiento.

Las dimensiones estructurales y psicológicas se estructuraron a partir de 24 ítems seccionados en 8 dimensiones distribuidas para cada enfoque:

Dimensiones estructurales

- Acceso a las oportunidades (3 ítems).
- Acceso a la información (3 ítems).
- Acceso al apoyo (3 ítems).
- Acceso a los recursos (3 ítems).

Dimensiones psicológicas

- Significado (3 ítems).
- Competencia (3 ítems).
- Autodeterminación (3 ítems).
- Impacto (3 ítems).

Para ello, se aplicó una escala Likert valorada de 1 a 5, correspondiente a “Totalmente en Desacuerdo” (1) y “Totalmente de Acuerdo” (5), respecto al empoderamiento global mostrado por el personal de mando medio evaluado.

Por otro lado, la recolección de datos en cuanto a la variable “desempeño organizacional”, se construyó a través de información que la empresa levantó para los indicadores del negocio, a través del sistema Quickscore, mismo que se monitoreó bimensualmente con ayuda de un asesor externo.

La medición se realizó en base a ocho indicadores de desempeño organizacional que determinaron el desempeño del negocio, mismos que se establecieron en los dos departamentos involucrados en el estudio, en base a las políticas internas de la compañía; tal como se indicó en el Gráfico 3.1.

Todos los datos obtenidos se tabularon usando el software Excel y para el análisis estadístico se utilizó IBM SPSS Statistics versión 20. Para observar los detalles concernientes a la estadística descriptiva revisar el Anexo D.

3.8.1 Técnicas de análisis

El estudio cuantitativo consideró las siguientes técnicas de análisis:

- a. Análisis descriptivo.
- b. Diferencia de medias.
- c. Pruebas de hipótesis.

3.9 Validez y fiabilidad

El cuestionario CWEQ-II se ha utilizado en varios estudios de características psicométricas. Este cuestionario evidencia validez en la relación de las dimensiones que contiene respecto al empoderamiento estructural y psicológico.

Mendoza et al. (2014) adaptaron el cuestionario al español, a través de un proceso de traducción y revisión de las características psicométricas. En el proceso de adaptación intervinieron expertos en la traducción de los ítems originales de inglés a español y los mismos al inglés, como lo recomendaron Muñiz y Hamblenton (2000). Así mismo, intervinieron psicólogos de conocimiento del estudio, quienes participaron en la elaboración, revisión y verificación del instrumento final.

El cuestionario se caracterizó por una buena consistencia interna con un Alfa Cronbach del 0.89; es decir, mayor a 0.70 lo cual dota de validez su uso (Laschinger, 2012).

3.10 Confidencialidad

Para el levantamiento de información se obtuvo el permiso respectivo de la empresa Galapesca S.A. (Anexo E). Se sensibilizó al personal de mando medio encuestado sobre el objetivo de investigación. Además, se le indicó que debía responder de forma transparente a la evaluación de empoderamiento y que la información suministrada se utilizaría de manera confidencial. Esta comunicación se evidenció con un

registro formal de reunión que permitió el uso de los datos para fines del estudio, tal como se muestra en el Anexo F.

Finalmente, se envió el cuestionario de manera electrónica únicamente al personal de mando medio involucrado, haciendo uso del compromiso de confidencialidad respectivo.

CAPÍTULO IV

4 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados descriptivos

Treinta y cuatro colaboradores de mando medio de Galapesca S.A. fueron encuestados y evaluados en su desempeño en septiembre del 2019. Del total de colaboradores 18 pertenecían al departamento de Producción y 16 al departamento de Control de Calidad. Los colaboradores desarrollan su trabajo en Guayaquil y Manta. En cuanto al género 18 personas corresponden al género masculino y 16 personas al género femenino. En la Tabla 4.1 se muestran características adicionales de la muestra:

Tabla 4. 1: Resultados de la encuesta

P1 - P2 - P3	Frecuencia	%
Departamento		
<i>Producción</i>	18	53.00
<i>Control de Calidad</i>	16	47.00
Localidad		
<i>Guayaquil</i>	32	6.00
<i>Manta</i>	2	94.00
Género		
<i>Masculino</i>	18	53.00
<i>Femenino</i>	16	47.00
Antigüedad		
<i>Producción</i>	19.83	53.57
<i>Control de Calidad</i>	17.19	46.43

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Los autores

Resumen de resultados generales:

De acuerdo a la escala de Likert utilizada en la encuesta como instrumentos de investigación se obtuvieron los siguientes resultados:

En el departamento de Control de Calidad, la dimensión “Impacto” obtuvo un promedio de 4,21 siendo la mejor evaluada, y la dimensión “Apoyo” obtuvo un promedio de 2,92 siendo la peor evaluada. En el Gráfico 4.1 se puede observar los resultados para las demás dimensiones del empoderamiento:

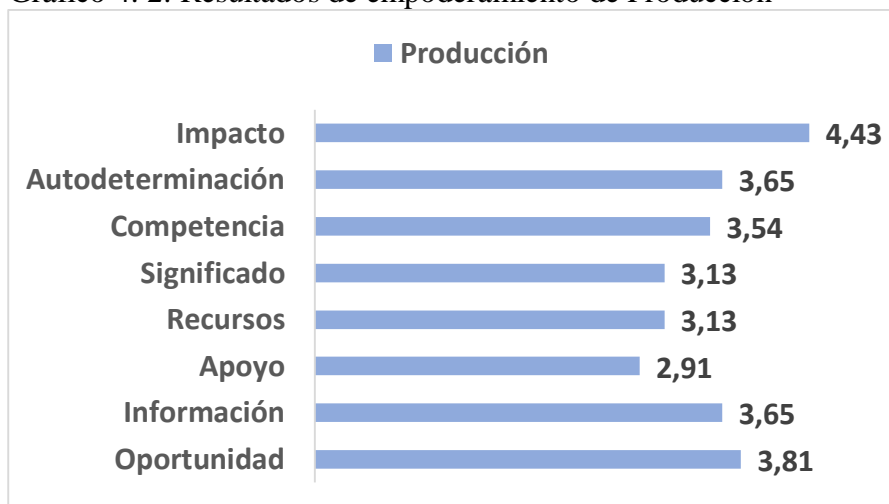
Gráfico 4. 1: Resultados de empoderamiento de Control de Calidad



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Los autores

En el departamento de Producción, la dimensión “Impacto” obtuvo un promedio de 4,43 siendo la mejor evaluada, y la dimensión “Apoyo” obtuvo un promedio de 2,91 siendo la peor evaluada. En el Gráfico 4.2 se puede observar los resultados para las demás dimensiones del empoderamiento:

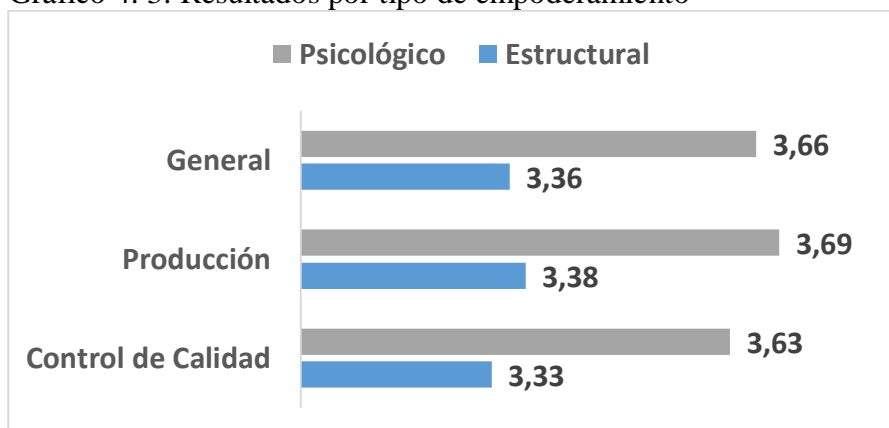
Gráfico 4. 2: Resultados de empoderamiento de Producción



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Los autores

Por otro lado, en el empoderamiento de tipo psicológico se obtuvo un promedio de 3,66, mientras en el tipo de empoderamiento estructural se obtuvo un promedio de 3,36. Siendo tanto a nivel de Producción y Control de Calidad más fuerte el empoderamiento psicológico, tal como se muestra en el Gráfico 4.3:

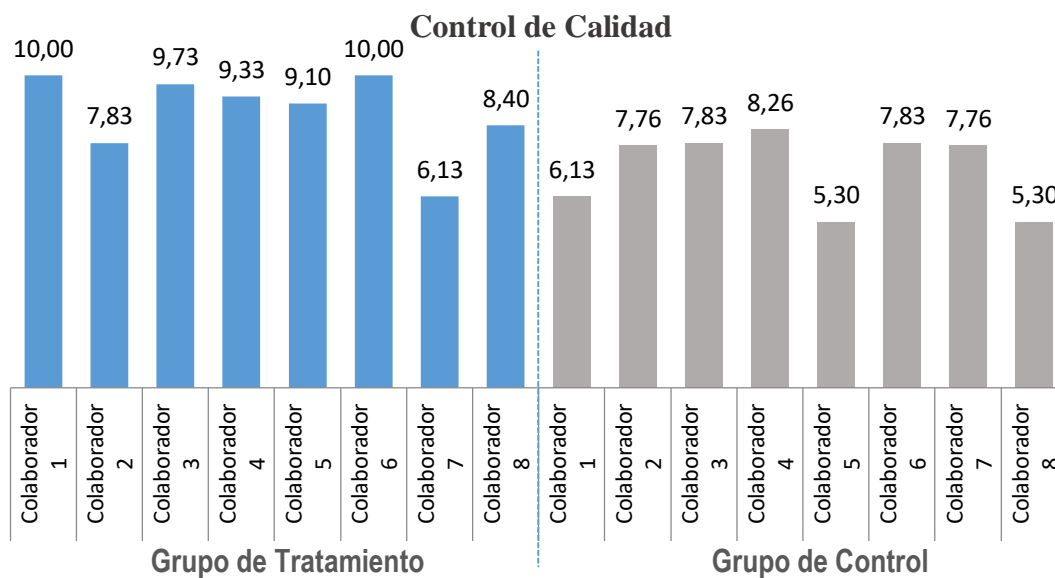
Gráfico 4. 3: Resultados por tipo de empoderamiento



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Los autores

De acuerdo al sistema Quickscore utilizado los resultados individuales de desempeño a septiembre 2019 se muestran a continuación:

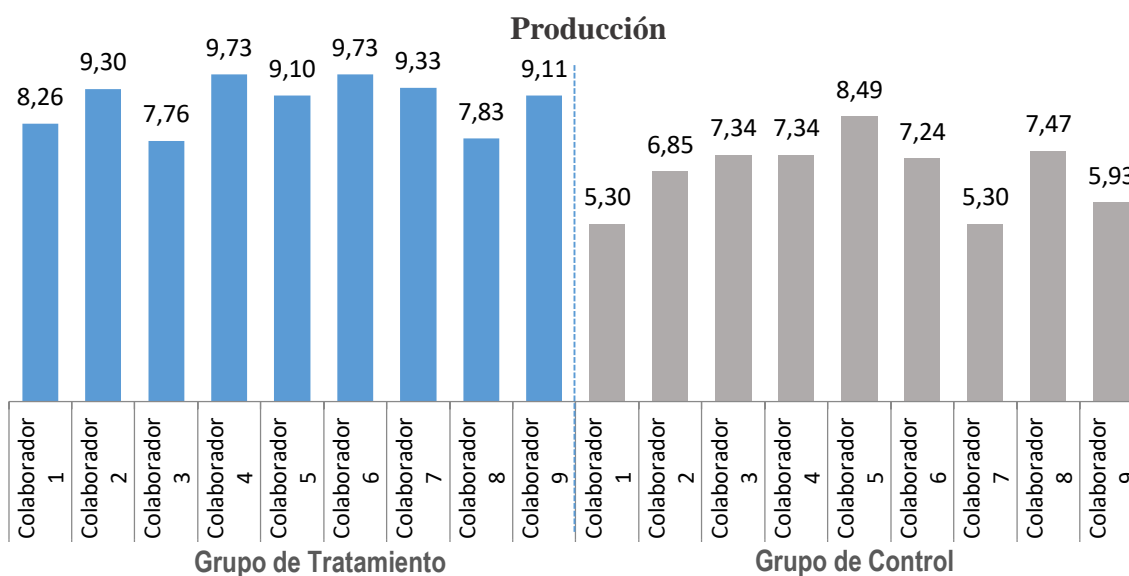
Gráfico 4. 4: Resultados de desempeño por colaborador en Control de Calidad



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Los autores

Tal como se muestra en el Gráfico 4.4, los resultados de desempeño alcanzados a septiembre 2019 por los colaboradores del grupo de tratamiento de Control de Calidad, se encuentran en un rango de 6,13 a 10,00. Mientras los resultados alcanzados por los colaboradores del grupo de control, se encuentran en un rango de 5,30 a 8,26.

Gráfico 4. 5: Resultados de desempeño por colaborador en Producción



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Los autores

A su vez en el Gráfico 4.5, los resultados de desempeño alcanzados a septiembre 2019 por los colaboradores del grupo de tratamiento de Producción, se encuentran en un rango de 7,76 a 9,73. Mientras los resultados alcanzados por los colaboradores del grupo de control, se encuentran en un rango de 5,30 a 8,49.

Los valores de estadística descriptiva obtenidos por el personal de mando medio correspondientes al grupo de tratamiento y de control para las variables de estudio se presentan a continuación:

Tabla 4. 2: Estadísticos descriptivos (septiembre 2019)

Estadísticos descriptivos		Media	N	Desv. Est.	Error Est.
<i>Producción</i>					
<i>Desempeño Organizacional</i>					
	<i>Grupo de Tratamiento</i>	8.91	9	0.76	0.25
	<i>Grupo de Control</i>	6.81	9	1.08	0.36
<i>Empoderamiento</i>					
	<i>Grupo de Tratamiento</i>	4.21	9	0.19	0.06
	<i>Grupo de Control</i>	2.85	9	0.21	0.71
<i>Control de Calidad</i>					
<i>Desempeño Organizacional</i>					
	<i>Grupo de Tratamiento</i>	8.82	8	1.33	0.47
	<i>Grupo de Control</i>	7.02	8	1.23	0.44
<i>Empoderamiento</i>					
	<i>Grupo de Tratamiento</i>	4.14	8	0.38	0.13
	<i>Grupo de Control</i>	2.82	8	0.2	0.07

Elaborado por: Los autores

Como se observa, en la puntuación de Producción existe un incremento de 2,10 en el desempeño organizacional y un incremento de 1,36 en el empoderamiento del grupo de tratamiento respecto al grupo de control. En ambos casos se evidencia un cambio positivo en la gestión realizada por la compañía. Por consiguiente, se puede inferir que cuando aumenta el empoderamiento aumenta el desempeño organizacional.

Por otra parte, en la puntuación de Control de Calidad existe un incremento de 1,80 en el desempeño organizacional y un incremento de 1,32 en el empoderamiento del grupo de tratamiento respecto al grupo de control. En ambos casos se evidencia un cambio positivo en la gestión realizada por la compañía. De la misma manera, se puede evidenciar que cuando aumenta el empoderamiento aumenta el desempeño organizacional.

4.2 Resultados inferenciales

Para la prueba de hipótesis se realizó la comparación de medias a través de la Prueba t para muestras dependientes. En cuanto a la hipótesis H_1 que fue planteada como “El empoderamiento incide en el desempeño organizacional del personal de mando medio del departamento de Control de Calidad”, de acuerdo con los resultados de la Tabla 4.3 el valor p es igual a 0,022. Este valor es inferior al nivel de significancia de 0,05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis H_1 ; es decir que el desempeño organizacional se ve afectado por el empoderamiento del personal de mando medio del departamento de Control de Calidad.

Tabla 4. 3: Prueba t – Desempeño organizacional de Control de Calidad

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Desempeño Organizacional Grupo de Tratamiento (Sept) - Desempeño Organizacional Grupo de Control (Sept)	1.79375	1.72285	.60912	.35341	3.23409	2.945	7	.022

Elaborado por: Los autores

En cuanto a la hipótesis H₂ que fue planteada como “El empoderamiento incide en el desempeño organizacional del personal de mando medio del departamento de Producción.”, de acuerdo con los resultados de la Tabla 4.4 el valor p es igual a 0,005. Este valor es inferior al nivel de significancia de 0,05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis H₂; es decir que el desempeño organizacional se ve afectado por el empoderamiento ejercido del personal de mando medio del departamento de Producción.

Tabla 4. 4: Prueba t – Desempeño organizacional de Producción

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	Desempeño Organizacional Grupo de Tratamiento (Sept) - Desempeño Organizacional Grupo de Control (Sept)	2.09889	1.63866	.54622	.83930	3.35848	3.843	8	.005

Elaborado por: Los autores

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Por medio del estudio realizado se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

En septiembre 2019 el empoderamiento en los departamentos de Control de Calidad y Producción tuvo una puntuación general de 3,5 en escala de 1 a 5, obteniendo puntuaciones individuales para cada dimensión del empoderamiento estructural de Kanter (2000) y psicológico de Banda y Morales (2015): oportunidad 3.75%, información 3.69%, apoyo 2.91%, recursos 3.06%, significado 3.17%, competencia 3.55%, autodeterminación 3.58% e impacto 4.32%. Las dimensiones mejor valoradas fueron impacto y oportunidad, mientras que las peor valoradas fueron apoyo y recursos. Adicionalmente se identificó que el empoderamiento psicológico obtuvo una valoración de 3.66% a diferencia del empoderamiento estructural que tuvo una valoración de 3.35%. Por tanto, el empoderamiento psicológico influye más que el estructural en el personal de mando medio evaluado.

En septiembre 2019 el desempeño organizacional tuvo una puntuación general de 7.89 en una escala de 1 a 10, obteniendo puntuaciones individuales por cada grupo de mando medio. Así, en el caso del grupo de tratamiento se obtuvieron valoraciones individuales entre 7.76 a 10, mientras para el grupo de control se obtuvieron valoraciones individuales entre 5.30 a 8.49. Por tanto, el desempeño organizacional del grupo de tratamiento a nivel general alcanzó una puntuación de 8.87, lo cual es mayor a la puntuación alcanzada por el grupo de control de 6.92.

En base al análisis descriptivo obtenido de los resultados de desempeño y empoderamiento del personal de mando medio de Galapesca S.A., se evidenció a nivel general que el grupo de tratamiento con una valoración de 4.18 en empoderamiento obtuvo un desempeño de 8.87, a diferencia del grupo de control que con una valoración de 2.84 en empoderamiento alcanzó un desempeño de 6.92. Por consiguiente, existe un cambio positivo en la gestión realizada por la compañía, infiriéndose que cuando aumenta el empoderamiento aumenta el desempeño organizacional.

Adicionalmente, a través del análisis inferencial de diferencias de medias realizado se comprobó que el desempeño organizacional se ve afectado por el empoderamiento ejercido en el personal de mando medio. Siendo el valor p para el personal de mando medio de Control de Calidad igual a 0,022 y para el personal de mando medio de Producción igual a 0,005. Consecuentemente, estos resultados guardan relación con los resultados obtenidos por Morales (2016), así como Marín y Novoa (2019) en las investigaciones descritas en el capítulo 2.

Así mismo, los resultados obtenidos en base al plan de acción de empoderamiento de Galapesca S.A. para el personal de mando medio, concuerdan con lo sugerido por Kaplan y Norton (2016) de que el desarrollo de la competencia de empoderamiento y el alineamiento del personal a los objetivos de la compañía permiten obtener beneficios en dos aspectos: (a) visión estratégica en la toma de decisiones y (b) el compromiso del colaborador a la empresa, reflejado en su desempeño.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos se sugieren las siguientes recomendaciones para: (a) Gerencia General, (b) personal de mando medio y (c) comunidad académica.

Para la Gerencia General, de acuerdo a los resultados inferidos en el capítulo 4: “cuando aumenta el empoderamiento aumenta el desempeño organizacional”, se recomienda implementar un plan de desarrollo que involucre a los colaboradores de

mando medio de los 14 departamentos que constituyen a la compañía; con el propósito de desarrollar un mayor nivel de empoderamiento que permita incrementar el desempeño organizacional y en consecuencia la productividad en toda la cadena de valor de Galapesca S.A.

Además, debido a los resultados obtenidos en las dimensiones de apoyo y recursos para los departamentos de Control de Calidad y Producción, se sugiere alinear el empoderamiento de tipo estructural a una cultura que promueva el reconocimiento y el trabajo en equipo. También, es importante que la Gerencia gestione adecuadamente la asignación de tiempo y recursos necesarios, para que el personal de mando medio ejecute su trabajo como se espera. Por otro lado, en la dimensión de significado se sugiere alinear el empoderamiento de tipo psicológico a una cultura que impulse el alineamiento de las metas personales y organizacionales.

En base a la evidencia obtenida, se sugiere al personal de mando medio la proactividad y participación total respecto a la gestión realizada por Galapesca S.A. en beneficio de su desarrollo personal y profesional, así como el aporte de decisiones asertivas en la que se encuentre involucrado.

Actuar como agentes de cambio compartiendo con su equipo de forma participativa los objetivos e iniciativas de mejora de su área; relacionándolos con la estrategia de la empresa, el entorno y cuantificándolos numéricamente. Así como, conseguir resultados exigentes conciliando la sostenibilidad personal, el desarrollo profesional y laboral de su equipo de trabajo.

Para futuras investigaciones académicas se sugiere ampliar el estudio en la identificación de factores que incrementen los niveles de empoderamiento en el personal mando medio de Galapesca S.A, asociando lo que los colaboradores desean desarrollar y lo que la compañía necesita que desarrollen.

Así también, realizar un análisis de factores internos y externos que permitan identificar otras variables explicativas que determinen una fuerte influencia en el

desempeño organizacional como: (a) antigüedad, (b) edad, (c) género), (d) nivel académico de la muestra de estudio, entre otras.

Finalmente, se propone incrementar el tiempo de análisis en cuanto al plan de empoderamiento ejecutado, para determinar si los resultados de desempeño organizacional se mantienen o cambian.

REFERENCIAS

- Bacqué H., & Biewener C.,. (2016, junio 26). Bacqué H., & Biewener C., (2013/2015), *L'empowerment, une pratique émancipatrice?*. La Découverte, 175 páginas. Paris. 2016.
- Banda Castro, A. L., & Morales Zamorano, M. A. (2015). Empoderamiento psicológico: Un modelo sistémico con componentes individuales y comunitarios. *Revista de Psicología (Lima)*, 33, 3-20.
- Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2011). *Empowerment: Tres claves para que el proceso de facultar a los empleados funcione su empresa*. Norma.
- Claver Cortés, E. (2009). *Manual de administración de empresas*. Civitas.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- Covey, S., McChesney, C., ;, Huling, J., ;, Gabriel Miralles, J., ;, & Arguero, H., ; (2015). *4 disciplinas de la ejecución: Cómo alcanzar metas crucialmente importantes*. Conecta.
- Crespo, P., De Rham, P., & Gonzales, G. (2007). *Empoderamiento: Conceptos y orientaciones*. Secretaría Técnica ASOCAM-Intercooperation.
- Eslava, E. (2006). *Empowerment en la gestión gerencial*.
<https://www.gestiopolis.com/empowerment-gestion-gerencial/>
- Fetterman. (1994). Empowerment Evaluation. *American Journal of Evaluation*, 15(1), 1-15. <https://doi.org/10.1177/109821409401500101>
- Fetterman, D. M., Kaftarian, S. J., & Wandersman, A. (Eds.). (2015). *Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self-assessment, evaluation capacity building, and accountability* (Second edition). Sage.
- Fetterman, & Wandersman (Eds.). (2005). *Empowerment evaluation principles in practice*. Guilford Press.
- Friedmann, J. (1992). *Empowerment: The politics of alternative development*. Blackwell.

- García, Aida. (2008). *Aplicación del Empowerment como una herramienta de clase mundial para la Gestión Empresarial*. Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Gopalakrishnan, S. (2000). Unraveling the links between dimensions of innovation and organizational performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(1), 137-153.
[https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(00\)00024-9](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(00)00024-9)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Interamericana.
- Herrera, T. J. F., & Schmalbach, J. C. V. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001: 2008*. Eumed. net.
- Idalberto, C., & others. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Kanter, R. M. (2000). *Men and women of the corporation* ([15.Nachdr. der Ausg. von] 1993). Basic Books.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000.
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective. *Human Relations*, 48(2), 127-146.
<https://doi.org/10.1177/001872679504800202>
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2001). *Andragogía: El aprendizaje de los adultos*. Oxford University Alfaomega.
- Laschinger, H. K. S. (2012). Conditions For Work Effectiveness Questionnaire I And II *January 2012*. https://www.uwo.ca/fhs/hkl/cweq_scale.html
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260–272.
- Lloyd, S. R., & Berthelot, T. (1994). *Desarrolle su potencial al maximo (Self-Empowerment)*. Editorial Iberoamerica.

- López Cabarcos, M. Á., & Grandío-Dopico. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas: Algunas reflexiones y experiencias*.
- Lusthaus, C., International Development Research Centre (Canada), & Inter-American Development Bank. (2002). *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. <https://central.bac-lac.gc.ca/.item?id=0889369992&op=pdf&app=Library>
- Marín Huamán, P. N., & Novoa Lucano, J. A. (2019). *Elacion entre el empowerment y el desempeño laboral de los colaboradores de una tienda retail de Cajamarca, 2018 (Tesis Parcial)*.
- Mendoza, M. I., Orgambidez, A., Borrego, Y., Gonçalves, G., & Santos, J. (2014). Adaptación al español de la escala de Condiciones de Efectividad en el Trabajo (CWEQ-II). *Universitas Psychologica*, 13(3). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.aecc>
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153-180. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>
- Menon, S. T. (1999). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 31(3), 161.
- Montaña, F. (2012). El empoderamiento como herramienta de desarrollo del talento humano en las organizaciones. *Trabajo de grado*, 10.
- Morales, E. (2016). *Empoderamiento y desempeño laboral*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango. Obtenido de <http>
- Moreno, & Espíritu. (2014). Empowerment, El Liderazgo E Innovación En Empresas De Servicios, Como Ventaja Competitiva En Medianas Empresas Del Municipio De Tecomán, Colima, México. *julio-diciembre 2014, Vol. 6(No. 2)*, 72 – 97.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. Ra-Ma ; Alfaomega.
- Muñiz, J., Elosua, P., & Hambleton, R. K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: Segunda edición. *Psicothema*, 25.2, 151-157. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.24>

- OIT. (2016). *Mejore su negocio: El recurso humano y la productividad*.
https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_553925/lang--es/index.htm
- Parker, L. D., & Ritson, P. (2005). Fads, stereotypes and management gurus: Fayol and Follett today. *Management Decision*, 43(10), 1335-1357.
<https://doi.org/10.1108/00251740510634903>
- Porter, M. (2011). ¿ Qué es la estrategia. *Harvard Business Review*, 89(11), 100–117.
- Rappapon, J. (1984). Studies in empowerment: Introduction to the issue. *Prevention in human services*, 3(2-3), 1–7.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148.
<https://doi.org/10.1007/BF00919275>
- Rowlands, J. (1997). *Questioning empowerment: Working with women in Honduras*. Oxfam ; Humanities Press International [distributor].
- Scaramussa, S. A., Reisdorfer, V. K., & Ribeiro, A. A. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Revista Científica" Visión de Futuro"*, 13(1).
- Schulz, A. J., Israel, B. A., Zimmerman, M. A., & Checkoway, B. N. (1995). *Empowerment as a multi-level construct: Perceived control at the individual, organizational and community levels*. *Health Education Research*, 10(3), 309-327. <https://doi.org/10.1093/her/10.3.309>
- Silva, C., & Martínez, M. L. (2004). *Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto*. *Psykhe* (Santiago), 13(2). <https://doi.org/10.4067/S0718-22282004000200003>
- Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
<https://doi.org/10.2307/256789>
- Toledo. (2012). *La persuasión en el liderazgo empresarial: Un estudio de caso*. Editorial Acad Mica Espa.

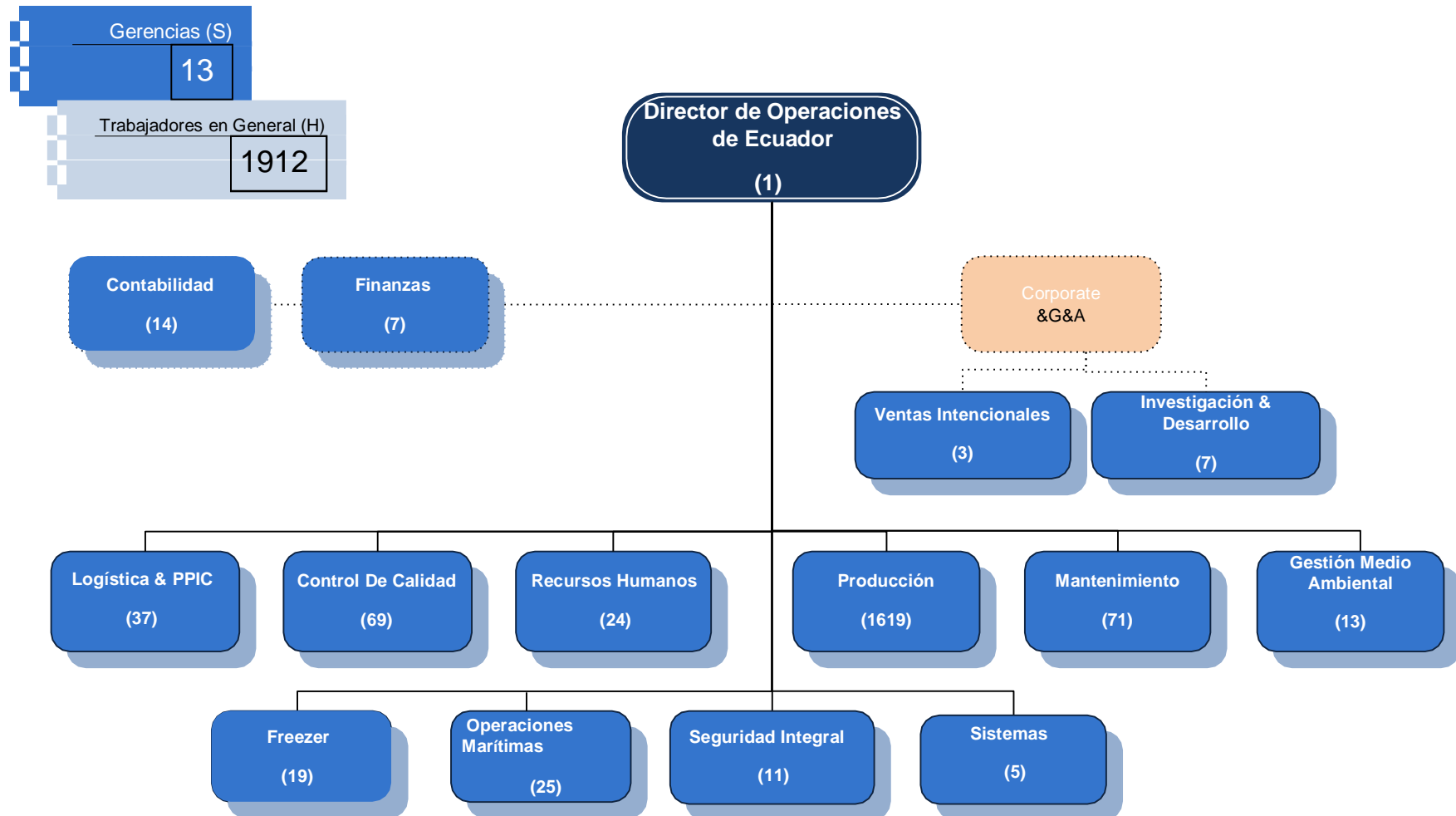
Wandersman, A., Snell-Johns, J., Lentz, BE, Fetterman, DM, Keener, DC, & Livet, M. (2005). *Los principios de la evaluación del empoderamiento*. Guilford Press.

Wilson, T. (2004). *Manual del empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Gestión 2000.

Zapata, J. P., & Ramírez, J. A. A. C. (2010). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista ciencias estratégicas*, 17(22), 251–271

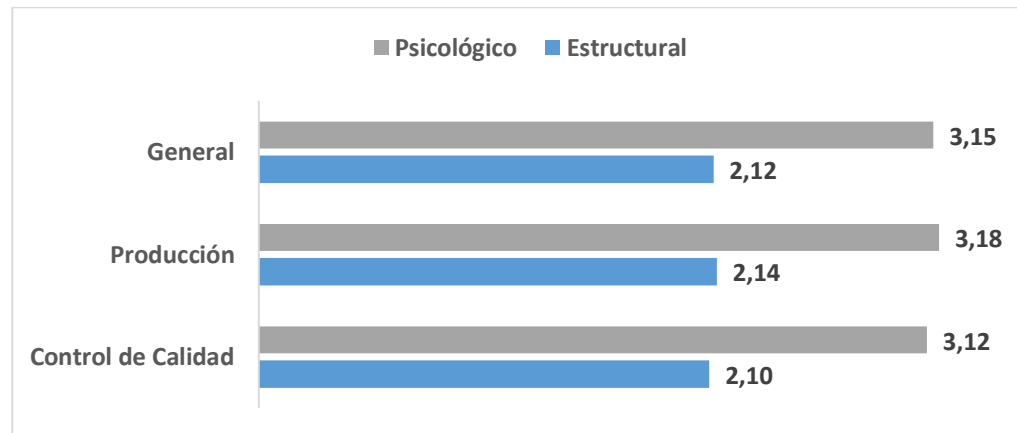
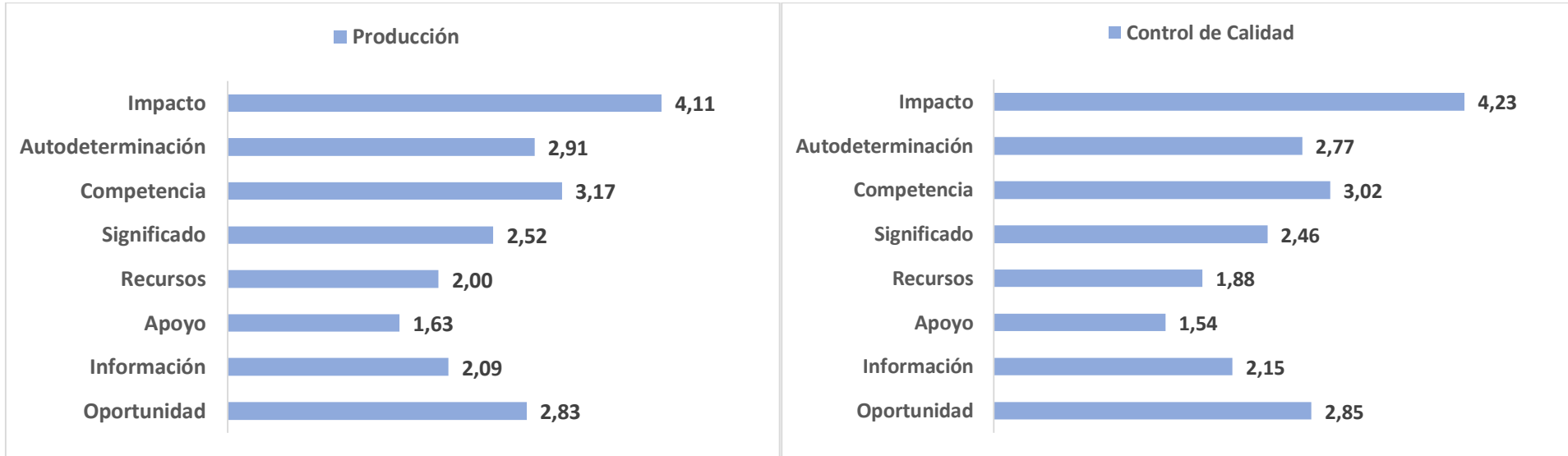
ANEXOS

Anexo A: Organigrama de la empresa y número de trabajadores por departamento

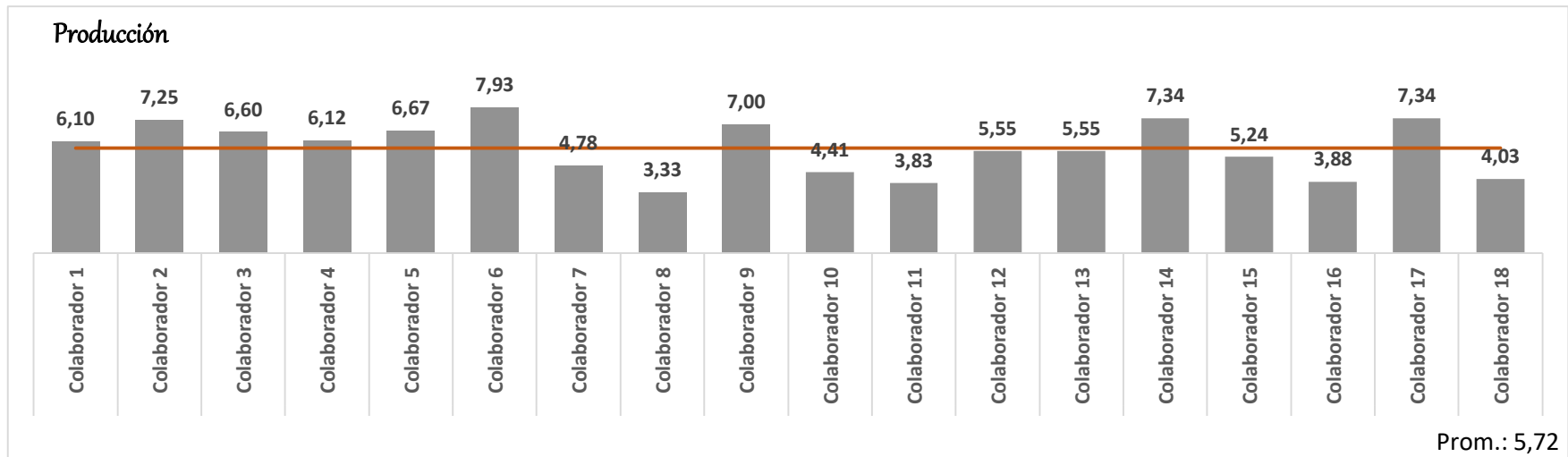
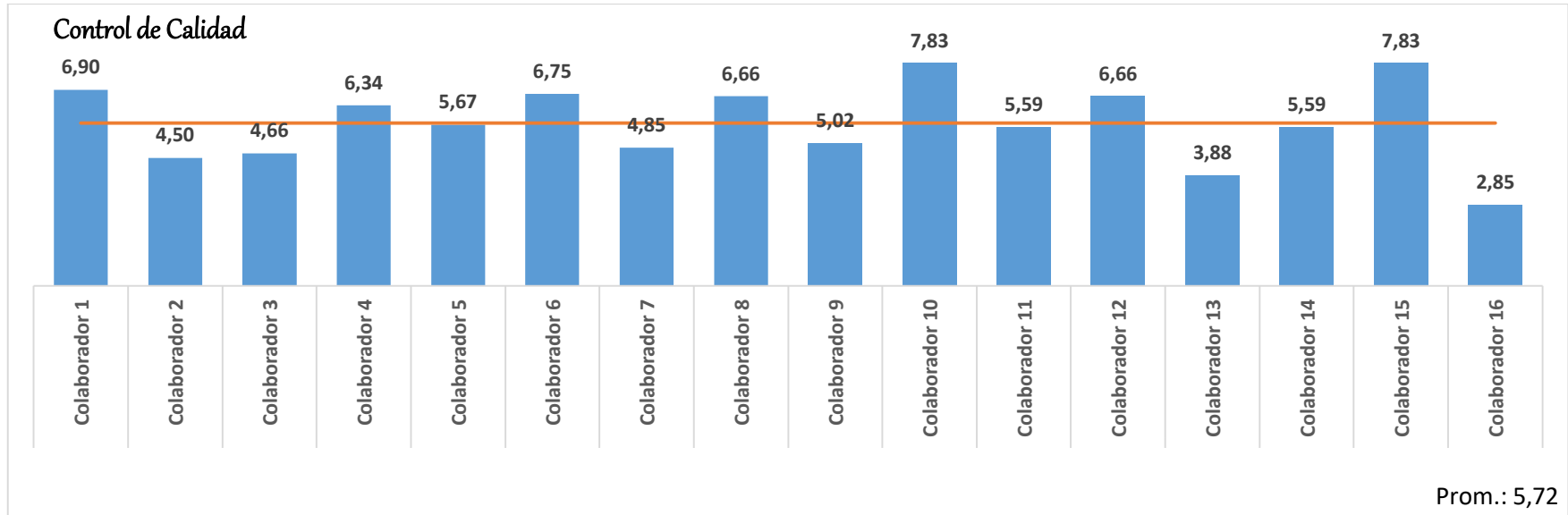


Anexo B: Resultados históricos de empoderamiento y desempeño organizacional de Control de Calidad y Producción

Empoderamiento (Enero 2019)



Desempeño Organizacional (Enero 2019)



Anexo C: Formato de Encuesta

El objetivo de estudio de la presente encuesta es determinar la incidencia del empoderamiento en el desempeño organizacional de Galapesca S.A. Para lo cual, toda información que usted nos proporcione será totalmente confidencial.

1) Indique de qué departamento es:

Producción

Control de Calidad

2) Indique la localidad en la que labora:

Guayaquil

Manta

3) Indique su género:

Masculino

Femenino

Otro

Oportunidad

4) ¿Considera que lleva a cabo un trabajo desafiante? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

5) ¿La compañía le permite adquirir nuevas habilidades y conocimiento en el trabajo? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

6) ¿Las funciones a su cargo, le permiten emplear todas sus habilidades y conocimientos? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Información

7) ¿Se le da a conocer constantemente información actualizada de la compañía? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

8) ¿Se le proporciona información sobre los valores de la organización? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

9) ¿Se le proporciona información entendible sobre los objetivos de la organización? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Apoyo

10) ¿Tiene la oportunidad de recibir reconocimiento por lo que hace bien? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

11) ¿Se le da a conocer sus oportunidades de mejora? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

12) ¿Recibe apoyo de su jefe inmediato en la resolución de problemas que se le presentan? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Recursos

13) ¿Dispone del tiempo necesario para las gestiones prioritarias? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

14) ¿La compañía le proporciona los recursos necesarios para su labor? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

15) ¿Recibe la ayuda temporal por parte de la compañía cuando es necesario? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Significado

16) ¿Considera que la organización le permite alcanzar sus metas? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

17) ¿Considera que sus objetivos profesionales son compartidos por la organización? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

18) ¿Considera que tendría más facilidad para alcanzar sus metas fuera de la organización? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Competencia

19) ¿Se encuentra satisfecho con la formación profesional que le proporciona la compañía? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

20) ¿Considera que cuenta con los conocimientos necesarios para ejecutar sus funciones? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

21) ¿Considera que fuera de la compañía alcanzaría mayor formación profesional? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Autodeterminación

22) ¿Considera que tiene libertad de elección en situaciones referente a su labor? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

23) ¿Considera que le permiten autonomía en tomar decisiones referente a sus funciones? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

24) ¿Considera que alcanzaría mayor autonomía en el marco de acción en otra compañía? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Impacto

25) ¿Considera que su gestión influye considerablemente en los resultados del negocio? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

26) ¿Le gustaría lograr mayor influencia en los resultados del negocio? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

27) ¿Considera que alcanzaría mayor influencia laboral en otra organización? (Escoja una opción)

1	2	3	4	5
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>
Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo

Anexo D: Resultados de Encuesta de Empoderamiento

Pregunta 4: ¿Considera que lleva a cabo un trabajo desafiante?

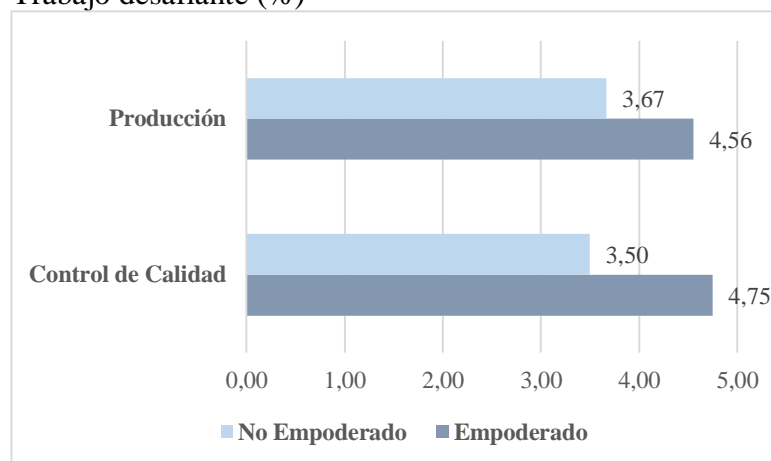
Trabajo desafiante

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.75	4.56	17
No Empoderado	3.50	3.67	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Trabajo desafiante (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 5: ¿Se le da a conocer sus oportunidades de mejora?

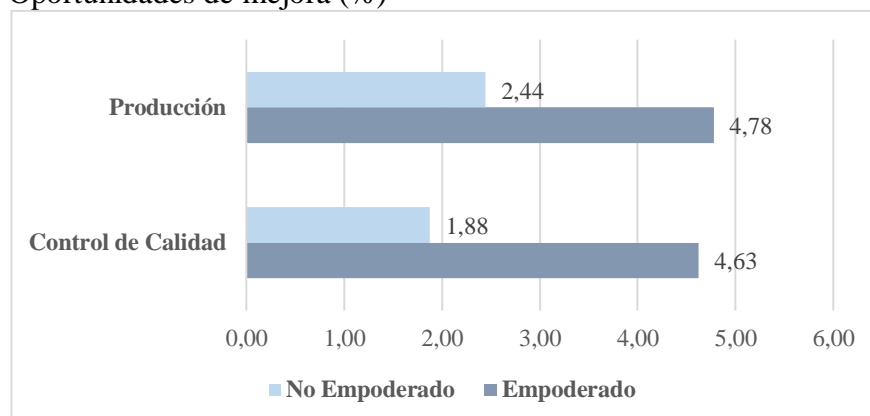
Oportunidades de mejora

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.63	4.78	17
No Empoderado	1.88	2.44	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Oportunidades de mejora (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 6: ¿La compañía le permite adquirir nuevas habilidades y conocimiento en el trabajo?

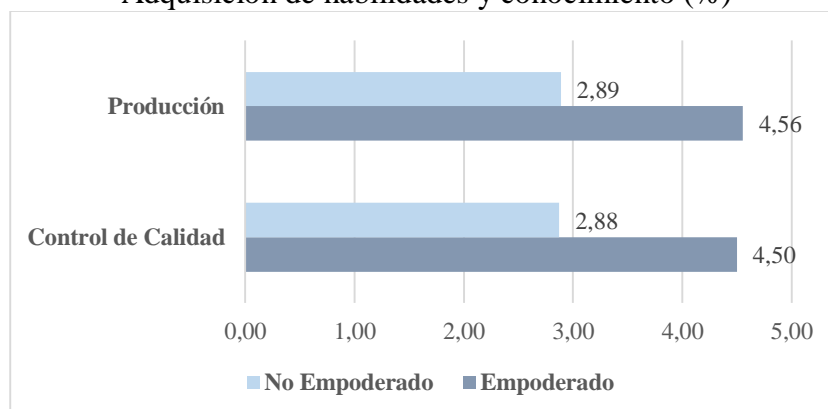
Adquisición de habilidades y conocimiento

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.50	4.56	17
No Empoderado	2.88	2.89	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Adquisición de habilidades y conocimiento (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 7: ¿Las funciones a su cargo, le permiten emplear todas sus habilidades y conocimientos?

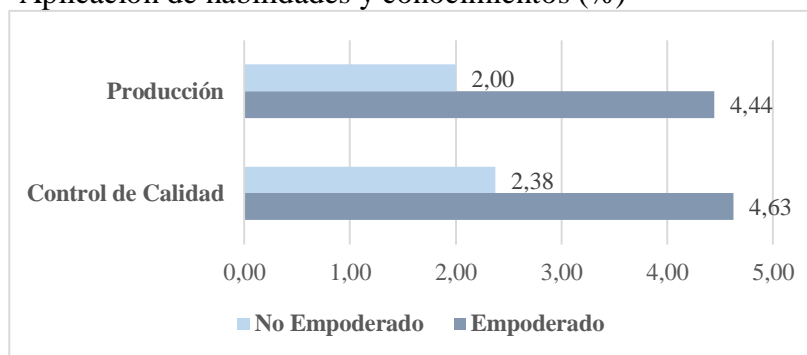
Aplicación de habilidades y conocimientos

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.63	4.44	17
No Empoderado	2.38	2.00	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Aplicación de habilidades y conocimientos (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 8: ¿Se le da a conocer constantemente información actualizada de la compañía?

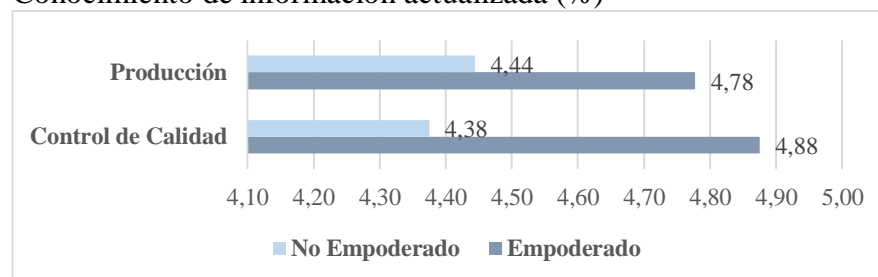
Conocimiento de información actualizada

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.88	4.78	17
No Empoderado	4.38	4.44	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Conocimiento de información actualizada (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 9: ¿Se le proporciona información sobre los valores de la organización?

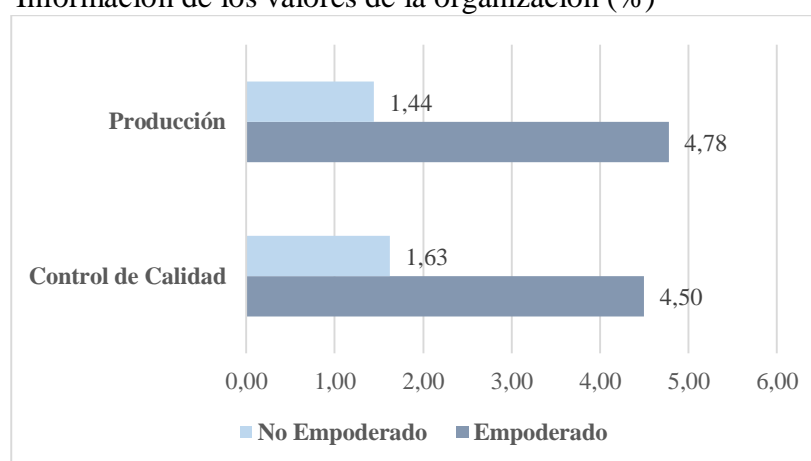
Información de los valores de la organización

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.50	4.78	17
No Empoderado	1.63	1.44	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Información de los valores de la organización (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 10: ¿Se le proporciona información entendible sobre los objetivos de la organización?

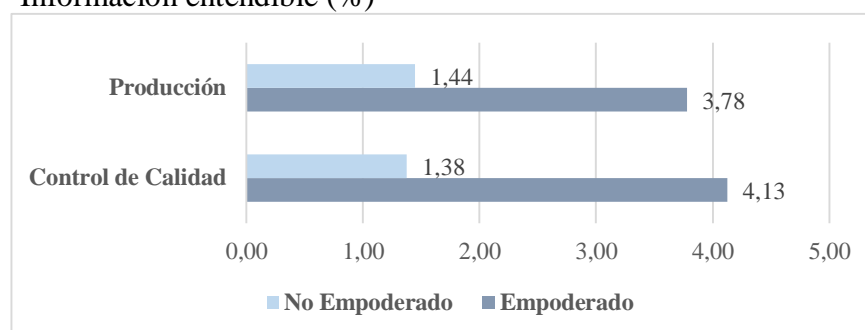
Información entendible

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.13	3.78	17
No Empoderado	1.38	1.44	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Información entendible (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 11: ¿Tiene la oportunidad de recibir reconocimiento por lo que hace bien?

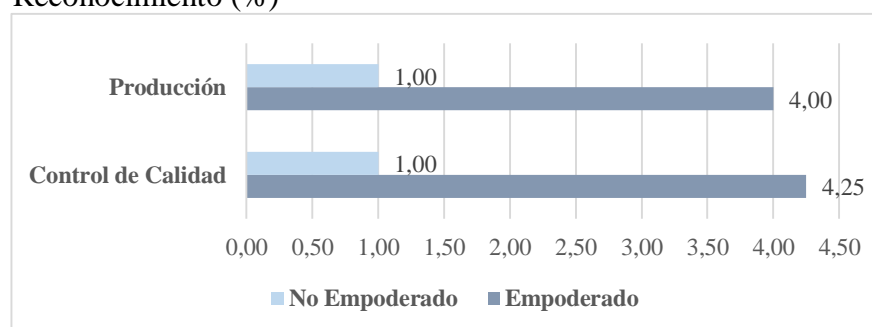
Reconocimiento

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.25	4.00	17
No Empoderado	1.00	1.00	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Reconocimiento (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 12: ¿Recibe apoyo de su jefe inmediato en la resolución de problemas que se le presentan?

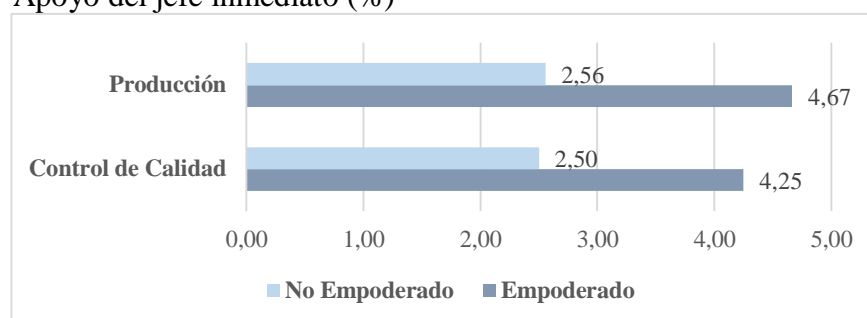
Apoyo del jefe inmediato

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.25	4.67	17
No Empoderado	2.50	2.56	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Apoyo del jefe inmediato (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 13: ¿Dispone del tiempo necesario para las gestiones prioritarias?

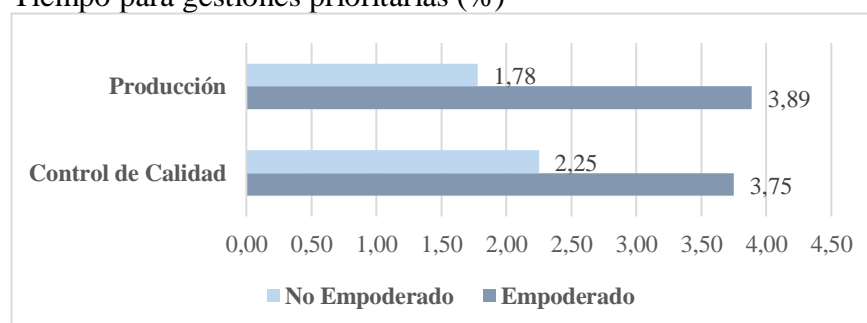
Tiempo para gestiones prioritarias

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	3.75	3.89	17
No Empoderado	2.25	1.78	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Tiempo para gestiones prioritarias (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 14: ¿La compañía le proporciona los recursos necesarios para su labor?

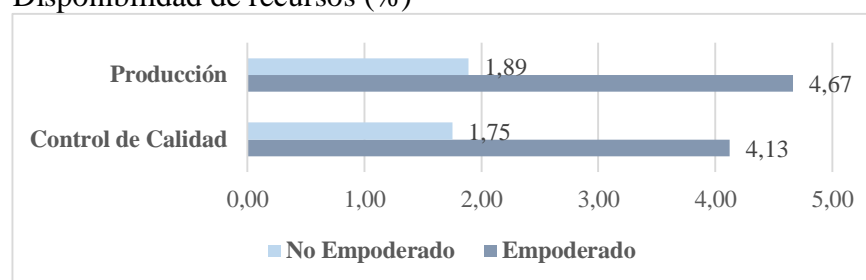
Disponibilidad de recursos

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.13	4.67	17
No Empoderado	1.75	1.89	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Disponibilidad de recursos (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 15: ¿Recibe la ayuda temporal por parte de la compañía cuando es necesario?

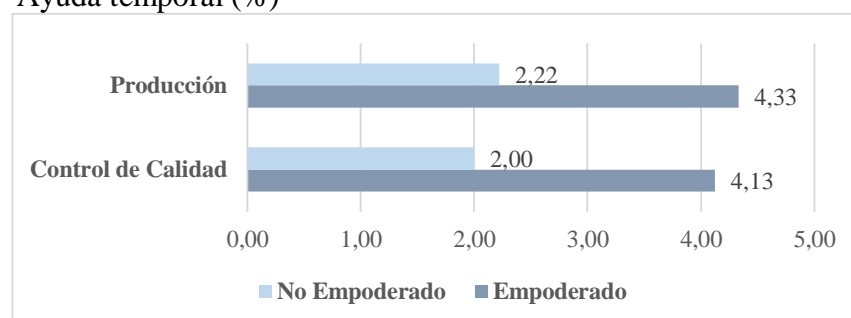
Ayuda temporal

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.13	4.33	17
No Empoderado	2.00	2.22	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Ayuda temporal (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 16: ¿Considera que la organización le permite alcanzar sus metas?

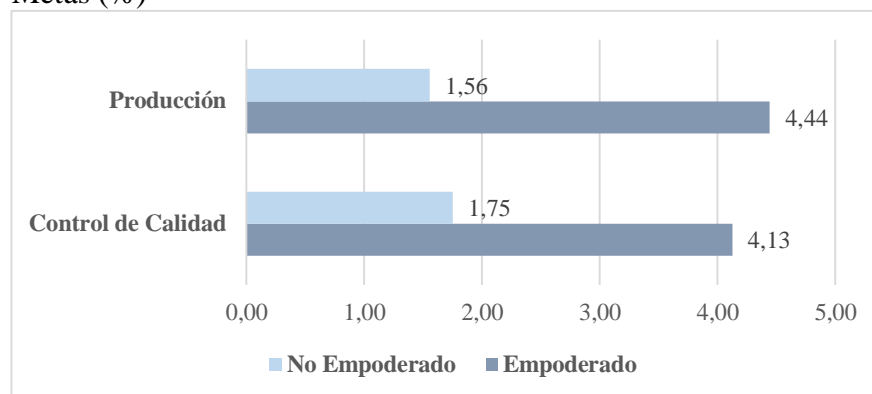
Metas

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.13	4.44	17
No Empoderado	1.75	1.56	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Metas (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 17: ¿Considera que sus objetivos profesionales son compartidos por la organización?

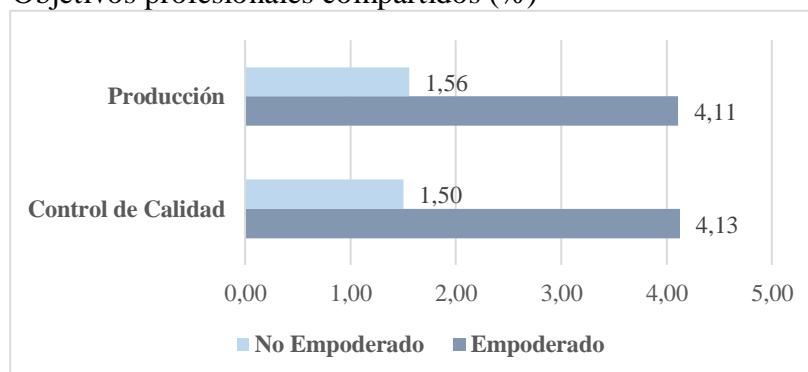
Objetivos profesionales compartidos

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.13	4.11	17
No Empoderado	1.50	1.56	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Objetivos profesionales compartidos (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

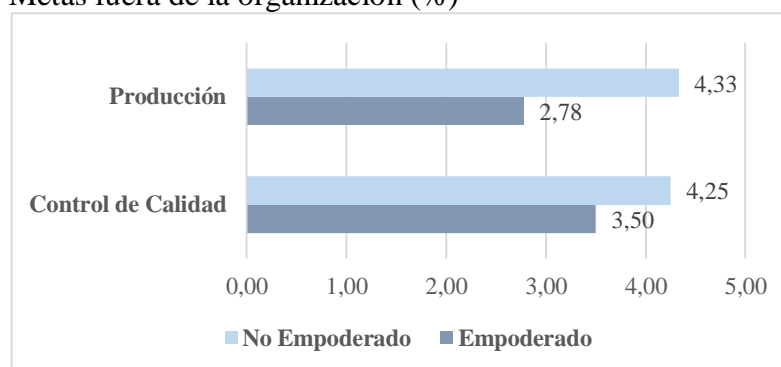
Pregunta 18: ¿Considera que tendría más facilidad para alcanzar sus metas fuera de la organización?

Metas fuera de la organización

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	3.50	2.78	17
No Empoderado	4.25	4.33	17

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Los autores

Metas fuera de la organización (%)



Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Los autores

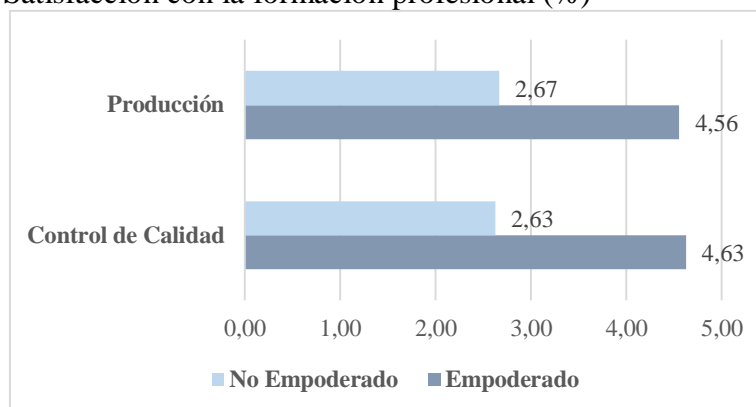
Pregunta 19: ¿Se encuentra satisfecho con la formación profesional que le proporciona la compañía?

Satisfacción con la formación profesional

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.63	4.56	17
No Empoderado	2.63	2.67	17

Fuente: Resultados de la encuesta
Elaborado por: Los autores

Satisfacción con la formación profesional (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 20: ¿Considera que cuenta con los conocimientos necesarios para ejecutar sus funciones?

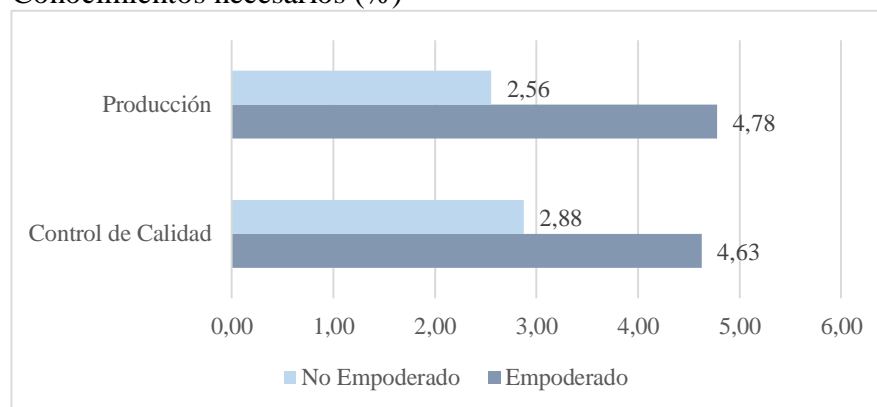
Conocimientos necesarios

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.63	4.78	17
No Empoderado	2.88	2.56	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Conocimientos necesarios (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 21: ¿Considera que fuera de la compañía alcanzaría mayor formación profesional?

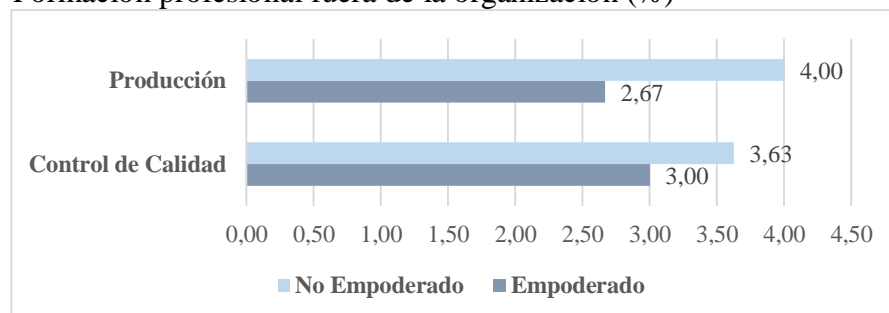
Formación profesional fuera de la organización

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	3.00	2.67	17
No Empoderado	3.63	4.00	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Formación profesional fuera de la organización (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 22: ¿Considera que tiene libertad de elección en situaciones referente a su labor?

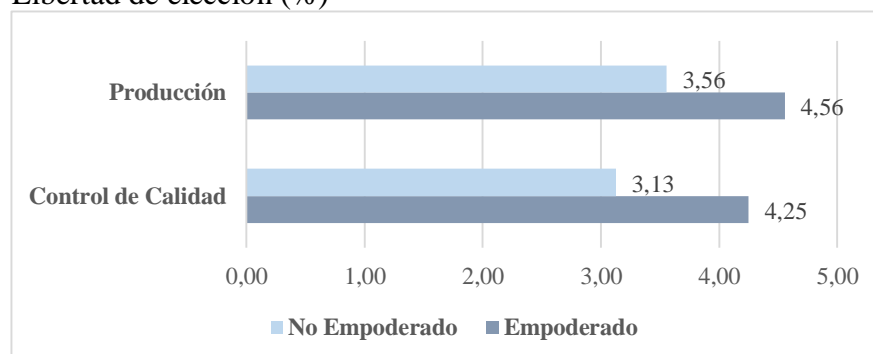
Libertad de elección

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.25	4.56	17
No Empoderado	3.13	3.56	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Libertad de elección (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 23: ¿Considera que le permiten autonomía en tomar decisiones referentes a sus funciones?

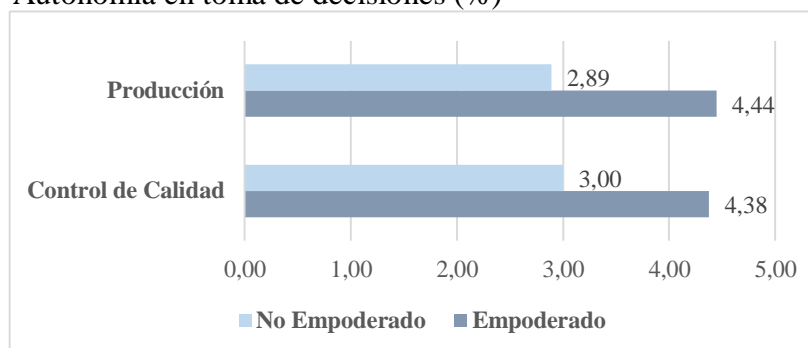
Autonomía en toma de decisiones

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.38	4.44	17
No Empoderado	3.00	2.89	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Autonomía en toma de decisiones (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 24: ¿Considera que alcanzaría mayor autonomía en el marco de acción en otra compañía?

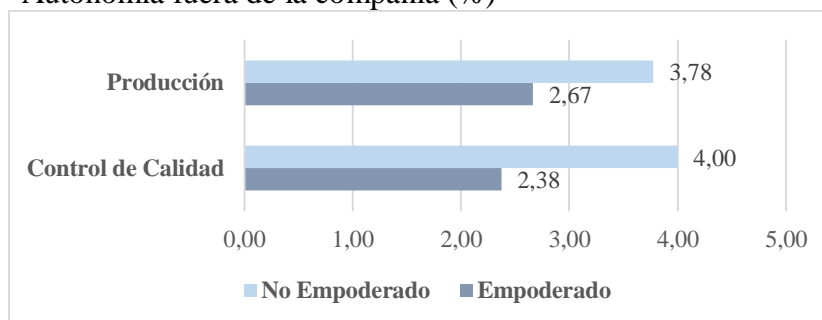
Autonomía fuera de la compañía

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	2.38	2.67	17
No Empoderado	4.00	3.78	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Autonomía fuera de la compañía (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 25: ¿Considera que su gestión influye considerablemente en los resultados del negocio?

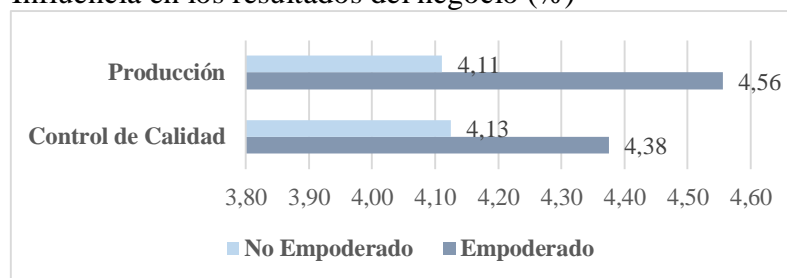
Influencia en los resultados del negocio

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.38	4.56	17
No Empoderado	4.13	4.11	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Influencia en los resultados del negocio (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 26: ¿Le gustaría lograr mayor influencia en los resultados del negocio?

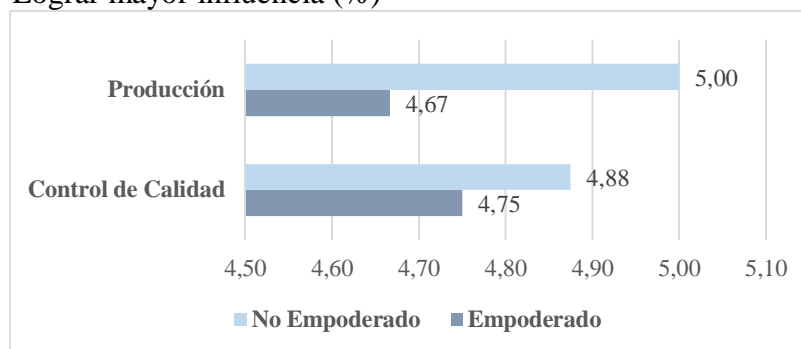
Lograr mayor influencia

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	4.75	4.67	17
No Empoderado	4.88	5.00	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Lograr mayor influencia (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Pregunta 27: ¿Considera que alcanzaría mayor influencia laboral en otra organización?

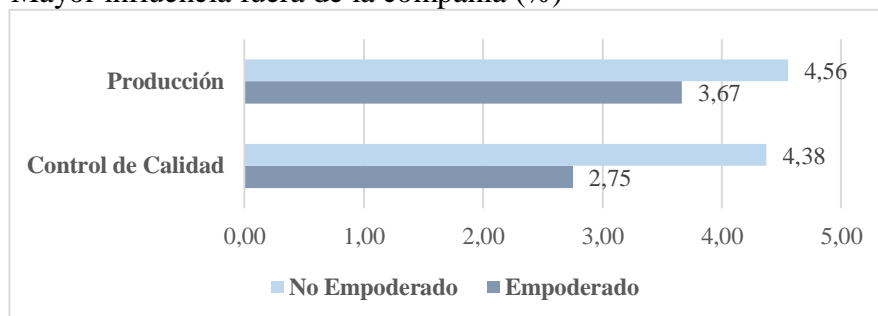
Mayor influencia fuera de la compañía

	Control de Calidad	Producción	Valores
Empoderado	2.75	3.67	17
No Empoderado	4.38	4.56	17

Fuente: Resultados de la encuesta



Elaborado por: Los autores

Mayor influencia fuera de la compañía (%)



Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

Anexo E: Autorización del desarrollo del estudio en la empresa

A División of Star-Kist Co.


Km. 12 1/2 Vía a Daule
Phone 2115007 Fax: 2116264
Guayaquil - Ecuador

Guayaquil, 01 de octubre de 2019

Srs.
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)
Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas
Presente.-

De mi consideración:

El suscrito, MBA. Edwin Morales Barreto con C.I.: 0959886201 AUTORIZO a la ING. GABRIELA GISELLA GAVILANES FRANCO con C.I.: 0950304329 y a la ING. NANCY ELIZABETH GULLQUI VALAREZO con C.I.: 1204815664, estudiantes de la MAESTRIA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO a utilizar la información y metodología de la empresa que represento, para la elaboración del Trabajo de Titulación denominado EL EMPODERAMIENTO Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN GALAPESCA S.A. y, a su publicación por la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).

Atentamente,
GALAPESCA S.A.

Edwin Morales B.
GERENTE GENERAL

MBA. Edwin Morales Barreto
Gerente General
Galapesca S.A.

Anexo F: Acuerdo de Confidencialidad

Acuerdo de Confidencialidad

YO, _____ ACEPTO participar en una autoevaluación de empoderamiento auto-administrada, comunicada previamente por _____, el día ____/____/_____.

Entiendo que el cuestionario tiene por objetivo evaluar la incidencia del empoderamiento en el desempeño organizacional de Galapesca S.A, estudio cuantitativo llevado a cabo por la Ing. Gabriela Gavilanes y la Ing. Nancy Gullqui, maestrantes de la promoción VIII de la Maestría de Gestión en Talento Humano de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Además, entiendo que los resultados individuales se utilizarán sólo para propósitos académicos y/o de investigación, con las precauciones pertinentes, sin que mi identidad sea revelada. Así como puedo comunicar al autor del estudio sobre algún posible malestar o inconformidad que pueda sentir durante el desarrollo del mismo y que por tal motivo, puedo abandonar mi participación voluntariamente.

Firma

Anexo G: Detalle de indicadores

Producción	Control de Calidad
Volumen de TM / diario	Tiempo de respuesta del simulacro de trazabilidad
% Ausentismo	% Ausentismo
% Cumplimiento de Horas de Sobretiempo	% Cumplimiento de Horas de Sobretiempo
% Rotación	% Rotación
Velocidad Promedio de Limpieza de Pescado	% Cumplimiento del Plan de Acción de Mejora de Quejas
Velocidad Promedio de Llenado	Tiempo promedio de disponibilidad de materia prima
Velocidad Promedio de Inspección	Tiempo promedio de resultados de análisis de laboratorio
Velocidad Promedio de Empaque	% Cumplimiento del Plan de Actualización de Documentos
% Presupuesto de Labor	% Presupuesto de Labor
% Cobertura de la capacitación	% Cobertura de la capacitación
% Consumo de Agua	% de cumplimiento del cierre de No Conformidades
Merma por cocción	# No Conformidades críticas
Peso Promedio del Pouch de 2,6 Onzas	Cpk
Rework Bodega (Producto en Bodega)	Rework Bodega (Producto en Bodega)
Destroy Bodega (Producto en Bodega)	Destroy Bodega (Producto en Bodega)
Customer complaints	Customer complaints
Grado de Calidad SK1 - SK2	Grado de Calidad SK1 - SK2
Grado de Calidad SK3	Grado de Calidad SK3
Grado de Calidad SK4 - STD-1	Grado de Calidad SK4 - STD-1
Recovery LM	
Recovery WM	
Attainment	
Adherence	