

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

**EMPODERAMIENTO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

(Estudio realizado con colaboradores de distintas áreas de la panadería Shekapan del municipio de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos)

**TESIS DE GRADO**

**PAOLA FERNANDA VÁSQUEZ MUÑOZ**  
CARNET 15704-16

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

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

EMPODERAMIENTO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

(Estudio realizado con colaboradores de distintas áreas de la panadería Shekapan del municipio de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**PAOLA FERNANDA VÁSQUEZ MUÑOZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ  
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. HUGO LEONEL PEREIRA GÁMEZ

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

LIC. EVELYN PAOLA GRESSI GÁLVEZ

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

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

SUBDIRECTORA ACADÉMICA: MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN  
UNIVERSITARIA: MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN  
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 17 de noviembre de 2020.

Ingeniera: Nivia Calderón  
Sub-directora Académica.  
Universidad Rafael Landívar.  
Campus Quetzaltenango.  
Su Despacho.

Respetable Ingeniera Calderón.

Como asesor del trabajo de tesis titulado **Empoderamiento y compromiso organizacional** (Estudio realizado con colaboradores de distintas áreas de la panadería Shekapan del municipio de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos) elaborado por la estudiante Paola Fernanda Vásquez Muñoz, con registro No. 1570416, previo a conferírsele el título de LICENCIADA EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, me permito informarle que esta tesis es producto de una amplia investigación bibliográfica y trabajo de campo, constituyendo un valioso aporte para todos los profesionales tanto de Psicología como de otras disciplinas por su contenido, por lo que a mi juicio está concluida y cumple con los requisitos exigidos por la Universidad Rafael Landívar, por lo tanto solicito se designe al revisor/a de fondo de esta investigación para que emita su dictamen correspondiente.

Deferentemente,



**Lic. Hugo Leonel Pereira Gámez. Mgtr.**  
**Asesor.**  
**Colegiado 4,862**



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante PAOLA FERNANDA VÁSQUEZ MUÑOZ, Carnet 15704-16 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052951-2021 de fecha 29 de enero de 2021, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

#### EMPODERAMIENTO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

(Estudio realizado con colaboradores de distintas áreas de la panadería Shekapan del municipio de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos)

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 5 días del mes de febrero del año 2021.

MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar



## **Agradecimiento**

### **A Dios:**

Por brindarme salud, paciencia y sabiduría.  
Por guiarme siempre por el camino del bien y nunca desampararme.

### **A mis Padres:**

José Vásquez y Belmi Muñoz por el amor y apoyo incondicional que siempre me brindan, por ser ejemplos a seguir en mi vida, enseñarme siempre a luchar y alcanzar lo que me propongo.

### **A mis hermanas:**

Por su compañía, apoyo incondicional, alegrar mis días y ser las mejores amigas.

### **A mis amigos:**

Por siempre apoyarme y ser luz en mi vida para lograr mis metas y objetivos personales como profesionales.

### **A mis abuelitos:**

Por brindarme su apoyo en distintos ámbitos de mi vida, por sus consejos y palabras de ánimo para continuar.

## **Dedicatoria**

### **A Dios:**

Porque sin él no hubiese sido posible alcanzar todas mis metas, por demostrarme que soy capaz de mucho y por la inmensa sabiduría y amor.

### **A mis Padres:**

A ellos principalmente por creer siempre en mí y sentirse orgullosos de la persona que soy

### **A mis Hermanas:**

Elena Vásquez y Jimena Vásquez por considerarme como un ejemplo para su vida y su apoyo incondicional.

### **A mis Abuelos:**

Ismael Muñoz y María Elena Paz, Juan Vásquez e Isabel García por el inmenso amor que me tienen, y por sus sabios consejos.



## INDICE

	<b>Pág.</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Empoderamiento .....	6
1.1.1. Definición .....	6
1.1.2. Administración de recurso humano para un mejor empoderamiento .....	6
1.1.3. Claves para desarrollar el empoderamiento .....	7
1.1.4. Factores que obstaculizan el empoderamiento en el ámbito empresarial .....	9
1.1.5. La complejidad en la organización para alcanzar el empoderamiento .....	11
1.1.6. Liderazgo cómo factor importante en el empoderamiento .....	12
1.1.7. La participación de equipos para ser empoderados .....	14
1.1.8. El manejo del conflicto interpersonal y la negociación dentro del empoderamiento.....	15
1.2. Compromiso organizacional. ....	17
1.2.1. Definición. ....	17
1.2.2. Estructura organizacional y componentes de un compromiso organizacional. ....	17
1.2.3. Factores que determinan el compromiso organizacional.....	18
1.2.4. Niveles del compromiso organizacional.....	20
1.2.5. Reciprocidad entre organización e individuo, para la identificación y sentido de pertenencia con la organización .....	22
1.2.6. Indicadores que muestran carencia de compromiso organizacional.....	23
1.2.7. Rotación y ausentismo por falta de compromiso organizacional .....	24
1.2.8. Cambio organizacional para mejorar el compromiso organizacional .....	26
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>27</b>
2.1. Objetivos .....	28

2.1.1. Objetivo general .....	28
2.1.2. Objetivos específicos.....	28
2.2. Variables o elementos de estudio.....	28
2.3. Definición de variables.....	28
2.3.1. Definición conceptual de las variables o elementos de estudio.....	28
2.3.2. Definición operacional de las variables o elementos de estudio .....	29
2.4. Alcances y límites .....	29
2.5. Aporte.....	29
<b>III. MÉTODO .....</b>	<b>30</b>
3.1. Sujetos .....	30
3.2. Instrumento.....	30
3.3. Procedimiento.....	30
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística .....	31
<b>IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
<b>V. DISCUSIÓN.....</b>	<b>46</b>
<b>VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>49</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>VII. REFERENCIAS .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>54</b>

## RESUMEN

El empoderamiento y compromiso organizacional actualmente son dos elementos de suma importancia en la organización. El empoderamiento se ha implementado con el fin de fortalecer las capacidades y confianza de las personas, obtiene cambios positivos a través de la delegación de poder o toma decisiones y el compromiso organizacional se refiere al grado en que un empleado se identifica con la organización, las metas que esta tiene y de qué manera desea que sea la relación con la organización. Para determinar la escala de empoderamiento y compromiso organizacional de los colaboradores de la panadería Shekapan, se realizó el estudio con 40 colaboradores de distintas áreas de la panadería Shekapan del municipio de San Pedro Sacatepéquez, del departamento de San Marcos, entre las edades de 20 a 60 años. Los datos se obtuvieron a través de una escala de Likert, la cual constó de varios ítems que fueron de apoyo para determinar el nivel de empoderamiento y compromiso organizacional que existe en la empresa. Fue una investigación de tipo cuantitativo y diseño descriptivo. Se utilizó la metodología estadística de proporciones significación y fiabilidad. Se concluyó que la escala de empoderamiento y compromiso organizacional de los colaboradores de panadería Shekapan del municipio de San Pedro Sacatepéquez es alta, debido a que predomina en los 40 sujetos evaluados. Se recomienda considerar que ambas herramientas empoderamiento y compromiso organizacional son importantes dentro de la empresa en cada colaborador que la conforma y es necesario poner atención a los resultados obtenidos para reforzar de manera óptima los recursos y lograr una mejor efectividad.

## I. INTRODUCCIÓN

Las empresas innovan constantemente, tienen avances significativos para velar por el bienestar del personal con el que cuentan, con el fin de mejorar el liderazgo, calidad laboral e identificación empresarial. Es por ello que la presente investigación acerca del empoderamiento y compromiso organizacional pretende ser un apoyo donde se descubre el nivel del poder en el crecimiento empresarial y la pasión o entrega para realizar las funciones delegadas en la empresa al formar parte de ella.

El empoderamiento es una estrategia de relación laboral que en la actualidad es implementada con el fin de fortalecer las capacidades y confianza de las personas, obtiene cambios positivos a través de la delegación de poder y toma decisiones de acuerdo a las funciones que desempeñen en el puesto establecido.

El compromiso organizacional permite conocer más sobre el tiempo que el colaborador pertenecerá en la organización, la pasión, lealtad y entrega al momento de realizar las funciones delegadas, así como los niveles de satisfacción, la participación en la obtención de logros y objetivos.

El estudio busca un beneficio al determinar el nivel de empoderamiento y compromiso organizacional que existe en los colaboradores de panadería Shekapan y lograr establecer ese vínculo de confianza que será de utilidad, una vez que la persona esta empoderada empieza a tomar decisiones productivas para la empresa, lo que genera un compromiso organizacional.

A continuación se presentan criterios obtenidos de distintos medios, los cuales tienen relación a las variables a investigar.

Aular (2018) en el artículo titulado El empoderamiento en las organizaciones que aparece en la página electrónica Emprendices del mes de octubre indica que la idea principal del empoderamiento es que aquellos a los que se le asigna una tarea poseen el conocimiento, la actitud y toma de decisiones precisas para que el trabajo evolucione y alcanzar los objetivos de la organización. Si desde el proceso de selección no se elige al candidato adecuado se limitaría su potencial, se fomentaría el síndrome de burnout y con poca motivación hacia el trabajo, este repercute negativamente en el funcionamiento de la organización y con ello en la consecución de

los objetivos que ésta pretende alcanzar. Concluye que la organización podrá trabajar con personas que respeten lo que son así como el trabajo de los demás, esta armonía generada en las relaciones no dejarán otro resultado más que comprometerse con el objetivo común del grupo al que sienten que pertenecen por la valoración que se les da.

Wantland (2017) en el artículo titulado Principios para el empoderamiento que aparece en Prensa Libre del mes de agosto, explica que los principios fueron lanzados en el 2010, para promover la inclusión de medidas y políticas de empoderamiento de las mujeres en las organizaciones; utilizan el emblema “igualdad es buen negocio”. Los principios del empoderamiento consisten en que se debe promover la igualdad de género desde puestos de alto mando. Es importante velar por la salud, seguridad y bienestar de los colaboradores, tanto en el área de trabajo como de su persona; desarrollar la educación y formación profesional de mujeres en la organización para la que prestan sus servicios; debe llevarse a cabo prácticas de desarrollo empresarial para reforzar áreas dentro de la organización en base al empoderamiento y por último evaluar y difundir los procesos que se realizaron a favor de la igualdad de género.

Cálix, Martínez, Viger y Núez (2016) en el artículo titulado El rol del empoderamiento en el éxito empresarial que aparece en la revista electrónica redalyc.org Vol.45 del mes de junio, explican que de diversas perspectivas se puede analizar el éxito empresarial, el empoderamiento se utiliza como herramienta de gestión, permite aumentar el nivel del compromiso del talento humano, optimiza recursos y mejora la dirección de las actividades, una organización que sostiene una ideología de potenciación obtendrá mejores resultados y desarrollará mejor al talento que una organización que sostiene una ideología de dependencia, parte de que el empoderamiento se relaciona con la renovación y mejoramiento organizacional. Este fluye a través de dos perspectivas principales auto-eficacia y motivación extrínseca. Es importante saber la diferencia entre empoderamiento como proceso y los resultados del empoderamiento; se considera que los procesos son aquellos en los que los colaboradores crean o reciben diferentes oportunidades de autoridad en el ámbito laboral; los resultados del empoderamiento son las consecuencias de dichas oportunidades, las decisiones que se toman en cada una de las actividades a realizar o de las oportunidades que se brindan. Para lograr el éxito empresarial a través del empoderamiento, es importante desde un principio determinar de manera clara los objetivos o logros que se quieren obtener en base al talento humano que pertenece a la organización.

Morales (2016) en la tesis titulada Empoderamiento y desempeño laboral cuyo objetivo fue establecer el nivel de empoderamiento en el desempeño laboral en los colaboradores del colegio Cristiano Nueva Nación de Quetzaltenango, la muestra que se utilizó fue de 34 sujetos entre las edades de 24-65 años, la investigación fue de tipo cuantitativo, se utilizó una escala de Likert enfocada en las variables de estudio establecidas. De acuerdo al estudio realizado se comprobó que el nivel de empoderamiento está limitado para desarrollar iniciativa propia y tomar decisiones en su área de trabajo. Se recomendó establecer un proceso de empoderamiento para los colaboradores y desarrollar la capacidad de toma de decisiones eficaz, para tener el control de los factores que afectan su desempeño.

López (2015) en la tesis titulada Empoderamiento y satisfacción laboral cuyo objetivo fue establecer la influencia del empoderamiento en la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa de la Municipalidad de Río Bravo Suchitepéquez, la muestra que se utilizó fue de 26 colaboradores del área administrativa, en su mayoría de sexo masculino, comprendidos entre las edades de 20 a 53 años. La investigación fue de tipo cuantitativo, se utilizó una escala Likert para comprobar la influencia entre las dos variables de estudio. Según los resultados obtenidos de la investigación, se concluye que el empoderamiento tiene influencia en la satisfacción laboral, ya que ellos tienen la autonomía necesaria en su área de trabajo y lograr que sintieran mayor libertad al momento de realizar las tareas de la mejor manera posible y generar un sentimiento de bienestar laboral. Se recomendó proveer las herramientas necesarias como; confianza y libertad para tomar decisiones y autonomía, para que el colaborador pueda tener total control en su puesto de trabajo.

Lizarraga (2018) en el artículo titulado ¿Qué es el compromiso organizacional? Que aparece en la página electrónica Simetrical del mes de diciembre, explica que el compromiso organizacional, es una decisión personal, ya que cada colaborador presenta un rasgo de rendimiento en el puesto de trabajo. Un empleado comprometido, no solamente cumple bien sus funciones, sino tiene interés en tener éxito empresarial, el compromiso con el colaborador inicia generalmente desde que comienza la relación laboral y llega con expectativas altas, es cuestión de la organización cumplirlas o superarlas. Cuando un colaborador no se siente identificado con la organización, comienza a tener dificultad en desempeñar sus funciones en el puesto respectivo, comienza a perder la motivación e interés de pertenecer a la organización, es aquí cuando la organización

empieza con un índice alto de rotación y absentismo de personal, en algunos casos extremos las organizaciones o empresas deben terminar con esta debido a que ya no cuentan con recurso humano para emprender continuamente. Los jefes o gerentes son los encargados de modificar ciertas conductas o motivaciones en la organización, para lograr la identificación y pertenencia de los colaboradores con la organización. La incrementación del compromiso organizacional beneficia al cumplimiento de los objetivos institucionales y garantizar el conocimiento, que impactan en el crecimiento, desarrollo y servicio de la empresa.

Harris, Paz y Franco (2014) en el artículo titulado Compromiso organizacional, que aparece en la revista electrónica Dialnet del mes de junio, explican que el compromiso es el nivel de participación de un colaborador en su trabajo, toman en cuenta las necesidades y autonomía. Se puede caracterizar por tres elementos a) fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) deseo de permanecer como miembro de la organización. Puede expresarse como la identificación, la lealtad, respeto y cumplimiento a la organización. Un colaborador comprometido, es capaz de brindar ideas, creatividad, desarrolla la competencia al servicio de excelencia, se desempeñan con esfuerzo, dedicación y en todo momento consideran la organización como propia. Para concluir es importante que para el elemento identidad, el personal se siente identificado con la cultura, objetivos, valores organizacionales, y acepte compartir la razón de la filosofía empresarial, la proyección de la misión y la visión organizacional, manifestándolo en la conducta efectiva en su puesto de trabajo.

Dávila y Jiménez (2014) en el artículo titulado Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar, que aparece en la revista electrónica Revista de psicología del mes de junio día treinta. Describen la pertenencia como una necesidad, como el sentido de implicación personal en una organización, de manera que el colaborador sienta que es una parte indispensable e integral; existen elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia en la organización como sentirse valorado, necesitado y aceptado, tanto por la organización como sus compañeros de trabajo. El compromiso organizacional no es algo nuevo, este puede estar dentro de la organización por niveles, mientras más alto sea el nivel de compromiso, se puede tener un mejor bienestar y pertenencia en la organización. Funcionará como una actitud positiva y motivadora.

Aldana (2013) en la tesis titulada Compromiso organizacional de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la ciudad de Guatemala, según sexo, de la Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo fue determinar si existe diferencia significativa en el nivel de compromiso organizacional entre el sexo masculino y femenino de un grupo de trabajadores del área central de una institución bancaria, la muestra contó con la participación de un grupo de 70 trabajadores de una institución bancaria, conformado por 35 hombre y 35 mujeres, la investigación fue de tipo descriptivo- cuantitativo, se utilizó una escala de Likert, con 32 reactivos clasificados en 6 indicadores, para obtener resultados de la variable de estudio. Según los datos obtenidos mediante el instrumento utilizado, se concluye que en el grado de compromiso organizacional según el conocimiento, cumplimiento de la misión y objetivos, no hay una gran diferencia entre ambos sujetos, el conocimiento y cumplimiento es totalmente compartido por los trabajadores quienes se sienten satisfechos al formar parte de la organización. Se recomendó seguir con la fomentación y fortalecimiento del compromiso organizacional en los empleados para que se puedan sentir satisfechos con la organización y demostrándose productivas y generar el crecimiento organizacional.

Rodas (2013) en la tesis titulada Relación entre autoestima y compromiso organizacional en docentes de una institución educativa, de la Universidad Rafael Landívar, cuyo objetivo fue establecer si existe relación entre autoestima y compromiso organizacional en docentes de una institución educativa, la muestra que se utilizó fue de 30 docentes, comprendida por sujetos entre las edades de 19 a 50 años, género masculino y femenino, la investigación fue de tipo descriptiva-correlacional, para la recolección de información se utilizaron dos escalas de Likert, una para cada variable con 40 preguntas racionales con opción múltiple, con los resultados obtenidos mediante el instrumento utilizado, se concluyó que ni el autoestima, ni el compromiso organizacional son factores que se ven condicionados por diferentes variables (edad, género y antigüedad). El estudio podría diferir con una muestra mayor de sujetos. Se recomendó continuar con la fomentación y fortalecimiento del compromiso organizacional en los trabajadores, crear algún plan de carrera para que puedan crecer en el ámbito profesional, esto con la finalidad de que los colaboradores sean leales a la organización y contar con personal altamente productivo.



## **1.1. Empoderamiento**

### **1.1.1. Definición**

Luna (2013) explica que el empoderamiento es permitir el poder al recurso humano de la organización, se obtiene a cambio beneficios óptimos de la información, los colaboradores, equipos de trabajo, poseerán material de trabajo, habilidades, responsabilidades y autoridad para el uso de información y cumplir las funciones de acuerdo a su puesto de trabajo. Se debe tener un buen liderazgo para evitar conflictos o bajo desempeño en la organización. El empoderamiento debe comenzar desde la cumbre para lograr un buen desempeño en la empresa, la función de un gerente consiste en coordinar esfuerzos, realizar la planeación estratégica, trabajar con el cliente interno, orientar a los colaboradores y lograr que sean más eficientes. Lograr empoderar al personal conlleva de tiempo, ya que en ocasiones es algo desconocido para ellos, en lo cual no tienen experiencia y se necesita de adaptabilidad y flexibilidad de parte de cada uno de ellos, hasta lograr que se sientan dueños y autorizados.

### **1.1.2. Administración de recurso humano para un mejor empoderamiento**

Chiavenato (2010) explica que al hablar de administración establece la manera de realizar las tareas de la mejor forma posible, de acuerdo a los materiales disponibles para alcanzar los objetivos, esto incluye al recurso humano de la organización. Este concepto está conformado por cuatro elementos.

- a) Alcance de objetivos: es el resultado final que se desea lograr, para que esto suceda es necesario que el recurso humano realice las tareas con esfuerzo y mejora constante.
- b) Recurso humano: son las personas que forman una organización, con el único fin de desarrollar y ejecutar de manera correcta actividades, tareas que están a cargo de cada una de ellas.
- c) Técnicas: capacitar constantemente al recurso humano de acuerdo al área en el que se desempeña, motivar constantemente al personal, innovar en la forma de trabajo, entre otras.
- d) Organización: establecer prioridades, realizar una agenda o programa para estar al día con las funciones designadas y aprovechar el tiempo al máximo de manera adecuada.

La tarea de la administración es integrar y organizar al recursos humano, la organización debe tener recurso productivo, quiere decir que los colaboradores deben ser eficientes y eficaces, para obtener estos resultados se debe realizar de forma correcta el proceso de reclutamiento y selección, así como brindar una buena inducción, planear la carrea profesional, compensar,

capacitar y actualizar e innovar de acuerdo a las necesidades de la organización. El recurso humano se distribuye en niveles:

- a) Nivel institucional, es la dirección de la organización; nivel intermedio, es la gerencia o asesoría de la organización; y
- b) nivel operativo, pertenecen los técnicos, colaboradores y supervisores.

Estos niveles conforman un tipo de recurso productivo, encaminado al crecimiento y desarrollo de la organización.

Los colaboradores aportan a la organización conocimientos, actitudes, percepciones, entre otras. El recurso humano desempeña tareas diferentes de acuerdo al puesto en el que se encuentre y de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que exista en la organización.

Durante el desempeño del recurso humano, debe ser observado y evaluado el rendimiento, dedicación, eficiencia y eficacia con la que realizan las tareas asignadas y mejorar constantemente para obtener mejores resultados y superar las expectativas que se tengan.

### **1.1.3. Claves para desarrollar el empoderamiento**

Luna (2015) indica que el empoderamiento es un proceso que puede desarrollarse de manera efectiva de acuerdo a las claves efectivas del empoderamiento que se mencionan a continuación

- a) Compartir información: actualmente en la organización depende del trabajo en equipo, si la información es retenida los colaboradores comienzan a preocuparse de diferente manera. Es necesario que se comparta la información delicada, ya que quienes carecen de información actúan de manera irresponsable y falta de interés en su área.
- b) Crear autonomía por medio de fronteras: es necesario que la organización se trace una visión realmente convincente, esta debe ser creada por la gerencia. La intención de esta es cautivar a los miembros de la organización, tanto en el aspecto emocional como intelectual y concreta las necesidades, deseos, valores y creencias, para que la visión sea convincente se debe crear un cuadro a futuro. La creación de autonomía mediante fronteras se basa en:
  - La información compartida.
  - Aclarar de la visión.
  - Ayudar a traducir la visión en objetivos y metas.
  - Definir valores y reglas.

- Desarrollar estructuras y procedimientos para el personal.
- Hace presente que se trata de un viaje.

A continuación se presentan algunas áreas importantes, las cuales se deben conocer al momento de estar fuera de organización y más aún cuando ya se es parte de ella, para cautivar su interés y realicen de una mejor manera sus actividades. Se debe tomar en cuenta áreas específicas para lograr desarrollar de manera adecuada el empoderamiento de los colaboradores y cada vez que se debe realizar preguntas de acuerdo a al propósito que quieren llegar.

<b>Tabla Núm. 1</b>	
<b>Áreas de fronteras que crean autonomía</b>	
<b>Área</b>	<b>Pregunta clave</b>
<b>Propósito</b>	¿A qué organización pertenece?
<b>Valores</b>	¿Cuáles son sus guías operacionales?
<b>Imagen</b>	¿Cuál es su visión del futuro?
<b>Metas</b>	¿Qué, cuándo, dónde y cómo realiza usted sus tareas?
<b>Papeles</b>	¿Quién realiza cada tarea asignada?
<b>Estructura organizacional y sistemas</b>	¿De qué manera apoya lo que desea realizar?

Fuente: Luna (2015) Proceso administrativo.

Se entiende que todos en la organización tienen la responsabilidad ser una pieza esencial en ella, también se sabe que el reconocimiento y fomentación de compromiso conllevan a crear, innovar y liberar ideas y emociones. Los colaboradores deben tener una mentalidad de querer crecer tanto personal como profesional para adaptarse de una mejor manera a cada cambio que en la organización pueda existir y para ellos es importante conocer las claves para empoderar a los colaboradores, las cuales son:

- a) Delegar autoridad a cada colaborador.
- b) Hacer saber al colaborador que el puesto de trabajo delegado depende exclusivamente de él.
- c) No crear zombies (personas que no piensan).

- d) Dejar que el colaborador tome decisiones importantes dentro de su puesto o de la organización en general.
- e) Realizar preguntas poderosas.
- f) Aclarar que la responsabilidad de crear una organización productiva es de todos.
- g) Todos piensan, todos hacen. Quiere decir que las opiniones o ideas son válidas para crear un mejor trabajo.
- h) El estado del colaborador es importantes, físico, emocional y mental.
- i) Deben entender a los demás antes de intentar que lo entiendan a él.
- j) Motivarlos constantemente y tenerles paciencia en cada una de sus actividades, sin olvidar las responsabilidades delegadas.

Desarrollar el empoderamiento en una organización es importante y ayuda al crecimiento de la misma, resulta aún más fácil si siguen las claves de manera correcta para alcanzar el objetivo que se tiene como organización y por supuesto con colaboración del recurso humano, quien es el que produce de ella.

#### **1.1.4. Factores que obstaculizan el empoderamiento en el ámbito empresarial**

Bacqué y Biewener (2013) explican que las organizaciones que implementan el empoderamiento, reducen el absentismo laboral y la rotación de personal. En ocasiones cuando la organización tiene como prioridad a los resultados que puedan obtener y no al recurso humano, terminan con un personal no comprometido y estresado, el cual tiene un resultado negativo, esto afecta también a la falta de desarrollo personal. Es importante que la organización preste atención al recurso humano y a aquellos factores que tienen un impacto negativo de parte de los colaboradores, entre ellos están:

- a) El estrés y la salud psicológica: es una reacción ante una situación, la cual se manifiesta de manera física o emocional, existen dos tipos de estrés los cuales son:
  - Estrés agudo: es a corto plazo y desaparece de amañera inmediata, ocurre cuando se realizan cosas nuevas o muy emocionantes.
  - Estrés crónico: dura un periodo de tiempo prolongado, en ocasiones se puede acostumbrar vivir con estrés sin darse cuenta que es un problema, surge cuando las situaciones que se presentan no tienen una solución inmediata.

- a) Asuntos personales: se pueden ver desde distintos ámbitos de la vida del colaborador, familiar, laboral y económico.
- b) Asuntos empresariales: esto empieza desde el alto mando, falta de liderazgo, problemas interpersonales, rivalidad entre compañeros del mismo puesto, falta de flexibilidad a cambios, falta de innovación, entre otras.
- c) Disminución de salud física: existe una mayor posibilidad de contraer alguna enfermedad, principalmente afecta el estado de ánimo y sobre todo la hora de sueño y mentalmente va disminuye su intelectual.

Por otro lado los factores más importantes por los cuales se encuentra difícil ejercer o poner en práctica el empoderamiento en la organización son:

- a) Los sujetos: a través de las diferentes personalidades, actitudes, valores de los colaboradores, ya que percibirán las cosas desde su propia perspectiva.
- b) Los equipos de trabajo: cuando no se desarrolla una buena relación interpersonal, ya que afectan en los procesos comunicativos, distribución de roles, conexión de equipos. Para ello es importante que los gerentes presten atención y logren crear vínculos positivos para mejorar la productividad de la organización.
- c) La estructura organizacional: la manera en que distribuyen los puestos, procedimiento de trabajo y las políticas, el objetivo es que la estructura pueda adaptarse a las necesidades de la organización.
- d) Políticas de personal: se debe impulsar a los colaboradores a llevar a cabo las acciones concretas o establecidas por la organización de manera positiva, por medio de incentivos, capacitaciones, etc.
- e) El liderazgo: ya que el papel que los líderes tienen, deben crear en sus equipos de trabajo confianza y autoridad para que se desarrollen de una mejor manera en su puesto de trabajo, para obtener los resultados deseados.
- f) La cultura: el conjunto de normas intangibles de la organización influyen en el empoderamiento, para que esta sea positiva dependerá de la manera en que se comparte con los colaboradores de cada área.

- g) Factores externos: los clientes, administraciones, proveedores, competencia son los principales factores externos que obstaculizan el empoderamiento, es aquí en donde se debe motivar a los colaboradores y tratar de crear un mejor ambiente laboral.

En una organización tanto jefes como los colaboradores deben conocer los factores que pueden obstaculizar el empoderamiento, así también saber de qué manera se pueden evitar o disminuir, para que no afecten la salud del colaborador principalmente y luego el éxito empresarial.

#### **1.1.5. La complejidad en la organización para alcanzar el empoderamiento**

Chiavenato (2010) explica que existe una variedad de organizaciones, comerciales, industriales, de servicios, privadas, públicas, entre otras. Cada organización puede enfocarse tanto a la producción de bienes o productos como a la producción o prestación de servicios. La organización es una gran influencia en la vida de cada persona, las expectativas y convicciones son profundamente influidas, así como también las organizaciones son influidas por la forma de sentir, pensar y actuar de cada persona.

Actualmente la sociedad es una sociedad de organizaciones, cada una está conformada por el recurso humano de distintos niveles, personalidades, actitudes, normal y valores. Esa complejidad es la base para comprender los fenómenos organizacionales que en ocasiones dificulta la vida del administrador. Cada vez que la organización tiene éxito tiende a crecer, este crecimiento se lleva a cabo mediante el aumento del personal. Cada que el recurso humano aumente para que pueda ser administrado debe aumentar el número de niveles jerárquicos, algunas veces esto crea un conflicto entre objetivos individuales y organizacionales de la dirección.

A organizaciones grandes se les llama organizaciones complejas por poseer las características siguientes:

- a) Complejidad: las organizaciones a diferencia de los grupos, se refiere a la existencia de distintos niveles jerárquicos, a nivel de que hay una división de trabajo aumenta la complejidad y conforme surgen nuevos niveles jerárquicos para un mejor control y regulación, aumenta la complejidad vertical. Mientras que en organizaciones pequeñas los miembros de la organización se relacionan cara a cara, en las altas se requiere de terceros para coordinar actividades y la interacción de convierte indirecta.

- b) Anonimato: lo importante acá son las tareas o actividades, no el recurso humano, importa la producción de la organización, más no quién y cómo la realice.
- c) Rutinas estandarizadas: se realizan procesos y canales de comunicación. A pesar de que el ambiente laboral no es personal, las organizaciones tienden a realizar grupos informales personales dentro de la misma.
- d) Estructuras personalizadas no oficiales: quiere decir la organización informal que funciona paralelamente a la estructura normal.
- e) Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones: separa aquellas competencias profesionales o técnicas de la línea de autoridad.
- f) Tamaño: es un elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones, ya que incluye el número de colaboradores y áreas que forman la estructura organizacional.

En una organización siempre existirá complejidad para alcanzar el empoderamiento, es importante conocer la estructura organizacional para saber que característica posee la misma, siempre se deben tener alternativas para mejorar la organización y alcanzar el empoderamiento en los colaboradores.

#### **1.1.6. Liderazgo cómo factor importante en el empoderamiento**

Hellriegel (2010) define que liderazgo es el proceso de innovar, crear, brindar ideas y una visión, influir en terceros para que adopten en su propio comportamiento y tomar decisiones difíciles sobre el recurso humano u otros factores dentro de la organización. En otras palabras es lograr algo por medio de otras personas, esto se logra a través del mando y control, así como tratar de cambiar la mentalidad de los demás y modificar su comportamiento.

Existe una gran diferencia entre ser un líder y un gerente tradicional, ya que este únicamente dirige, controla y planea el trabajo de otros y es responsable de los resultados, por otro lado un gerente efectivo es aquel que proporciona cierto grado de orden y consistencia al trabajo de sus colaboradores. Es necesario que para lograr ser efectivos, los directivos y gerentes deben dar a conocer la función de un líder en diversas situaciones.

En una organización no todos son líderes, por lo general se identifican como líderes a los gerentes, directivos, supervisores y jefes de áreas o departamentos respectivos. Únicamente los gerentes efectivos son los que aceptan tres funciones claves en su rol, las cuales son:

- a) Autoridad: Derecho a tomar decisiones importantes que aporten un mejoramiento a la organización.
- b) Responsabilidad de tarea: Alcanzar las metas u objetivos que propone la organización para un mejor desempeño laboral.
- c) Responsabilidad de consecuencia: Reconocer los errores en algún momento, aceptar el éxito o fracaso tanto en su área como en la organización en general.

Si en la organización se cuenta con una administración tradicional, un gerente es considerado como un “jefe”. Como bien se conoce la diferencia entre jefe y líder es muy grande, ya que el jefe impulsa a los miembros del grupo; el líder les brinda coaching, el jefe depende de la autoridad; el líder tiene iniciativa propia, el jefe no inspira confianza; el líder inspira entusiasmo, el jefe siempre dice yo; el líder dice nosotros.

Los líderes utilizan cinco fuentes de poder para poder influir en las personas que los siguen, para ello se toma en cuenta las necesidades que estos tengan. Para que un liderazgo sea efectivo, el seguidor debe aceptar la influencia del líder, para eso existen estas fuentes de poder en relación a los roles que cada uno posee las cuales se detallan a continuación:

- a) Poder legítimo: es aquel en que se tiene la capacidad de influir en el comportamiento del colaborador de acuerdo al puesto que ocupa en la organización, quiere decir que el gerente puede tomar las decisiones de responsabilidades específicas, como atención al cliente, control de calidad, marketing o contabilidad.
- b) Poder de recompensa: es la capacidad del gerente para influir en el comportamiento del colaborador proporcionándoles cosas que valoren, quiere decir que los colaboradores cumplirán lo que soliciten y establezcan, de acuerdo a la recompensa que obtendrán (incentivos económicos y no económicos)
- c) Poder coercitivo: capacidad del gerente para influir en el comportamiento del colaborador imponiéndoles castigos, en ocasiones este poder es utilizado para degradar o despedir colaboradores con un bajo desempeño laboral o conductas indeseables.
- d) Poder referente: consiste en la capacidad del gerente para influir en los colaboradores, porque es una persona admirable, querida y respetada. Este poder se asocia con líderes políticos, estrellas de cine, figuras de deportes u otras personas famosas.



- e) Poder experto: capacidad que tienen los gerentes para influir en el comportamiento de los colaboradores de acuerdo a sus competencias, talentos reconocidos y conocimiento especializado. Un gerente con poder experto debe poseer conocimientos teóricos y conoce los procedimientos para aplicarlos y demostrarlos, así lograr ser reconocido y aceptado como experto.

La perspectiva de un líder es que para lograr que las demás personas lo sigan y pueda guiarlos, es necesario saber administrar primero su propia vida. No se trata de ser perfecto, sino de ser una persona con integridad, personalidad única y que realmente inspire a los demás para que pueda guiarlos.

### **1.1.7. La participación de equipos para ser empoderados**

Newstrom (2011) explica que un equipo en un número de empleados con diversas competencias, comprometidos a metas y objetivos en común y relaciones de trabajo con responsabilidad, sin cooperación y comunicación dentro del equipo no se puede lograr cumplir las metas establecidas en la organización, al formar un equipo se debe trabajar con eficacia y eficiencia.

Al hablar de participación se refiere al compromiso tanto emocional como mental que poseen los colaboradores al realizar algún trabajo en equipo, esto los motiva a contribuir para lograr el cumplimiento de metas y compartir responsabilidades del grupo. Este concepto comprende tres ideas principales: compromiso, contribuir y responsabilidad. Es importante que a los colaboradores se les faculte, quiere decir que se les brinde autonomía de gestión mediante la información y el control de factores que afectan su desempeño laboral. El facultamiento, que no es más que la distribución creativa de poder, elimina condiciones que causan impotencia, refuerza la eficacia del recurso humano, también permite que se hagan cargo de algunas situaciones y tomar el control de problemas que se presenten. Se sugieren cinco criterios para el facultamiento los cuales son:

- a) Ayudar a los colaboradores a dominar su área de trabajo, puede ser con capacitaciones, entrenamiento de acuerdo a sus tareas o actividades asignadas.
- b) Permitir que tengan un poco más de control, mayor libertad dentro de su área o puesto de trabajo y que tomen responsabilidad de los resultados obtenidos.
- c) Guiarse de modelos éxitos dentro de la organización, observar a sus compañeros de trabajo que tengan un buen desempeño laboral y hayan obtenido los resultados solicitados.

- d) Utilizar diferentes incentivos, reconocimientos, estimularlo y brindarle una retroalimentación para elevar la confianza personal.
- e) Brindar apoyo emocional, reducir la tensión y realmente demostrar interés por el colaborador.

Se debe tener en cuenta que en la participación del recurso humano hay que eliminar las condiciones de impotencia con cambios indeseables, liderazgo negativo, incentivos injustos y trabajo demasiado agotador, así también hay que aumentar la eficacia personal relacionada con el trabajo, dominio del puesto, control y responsabilidad, modelos de conducta, refuerzos y apoyos. Estos dos elementos importantes para la participación en la organización conllevan a la percepción del facultamiento, competencia, autonomía, trascendencia del trabajo, sentido de pertenencia y oportunidad, esto con el fin de alcanzar la satisfacción y eficacia.

#### **1.1.8. El manejo del conflicto interpersonal y la negociación dentro del empoderamiento.**

Slocum (2010) define qué conflicto es un proceso en el que un grupo o individuo percibe que sus intereses encuentran la oposición o son afectados de forma negativa. Quiere decir que las personas involucradas tienen intereses no compatibles, el manejo de conflicto se refiere al proceso de diagnosticar, los estilos interpersonales y la estrategia de negociación para evitar los conflictos o disminuirlos. En una organización se pueden presentar cuatro niveles de conflicto los cuales son:

- a) Conflicto intrapersonal: este se presenta en el interior de un colaborador, implica algún problema con las metas, afectos o el conocimiento. Quiere decir que el comportamiento de un colaborador producirá resultados negativos, pueden ser tensiones internas y frustraciones en su área laboral.
- b) Conflicto interpersonal: es cuando dos o más colaboradores perciben que sus conductas, actitudes o metas se contraponen, este tipo de conflicto tiene como origen el conflicto de roles o la ambigüedad de roles los cuales son:
  - Conflicto de roles: se presenta cuando el colaborador principal responde con actitudes o conductas negativas hacia el colaborador secundario. Pueden presentarse cuando los mensajes son transmitidos por varios colaboradores y en ocasiones estos se contraponen o simplemente no son compatibles con el grupo de colaboradores.
  - Ambigüedad de roles: es la falta de claridad en las expectativas en torno a un solo rol, este conflicto al igual que los demás también provoca estrés y desencadena conductas difíciles de

tratar, en ocasiones se puede emprender una acción agresiva y comunicación hostil; retraerse y evadir la manera de resolver el conflicto.

- c) Conflicto intragrupal: se refiere a disgustos entre miembros del grupo, todos los miembros, las cuales afectan la dinámica y efectividad del mismo.
- d) Conflicto intergrupalo: se trata sobre los desacuerdos, disputas o la oposición que se presentan entre grupos, en ocasiones los conflictos pueden ser descabellados, intensos y costosos para los colaboradores involucrados. Las cuatro fuentes de conflictos intergrupales son:
  - Percepción de incompatibilidad de metas.
  - Percepción de diferencias.
  - Interdependencia de la tarea
  - Percepción de recursos limitados.

Para resolver los conflictos se realiza a través de la negociación el cual es el proceso en el cual se discuten propuestas y preferencias para llegar a un posible acuerdo. Deben tomar decisiones respecto a las metas e intereses de cada colaborador, deben resolverlo mediante medios pacíficos, no existe procedimiento o método establecido para tomar una decisión. La negociación tiene varias etapas, las cuales son:

- a) Evaluar la situación para saber si realmente se puede negociar y llegar a tomar una decisión; prepararse para participar o ser parte de la negociación; determinar si se cuenta con una razón para realizar la negociación.
- b) Establecer y acordar el proceso que se llevará a cabo para la negociación, los alcances que se obtendrán, los participantes de esta y el tiempo que llevara llegar a un acuerdo.
- c) Tomar una serie de decisiones estratégicas, respecto a tácticas y resultados aceptables.
- d) Poner en práctica el acuerdo, debe ser implementado por ambos participantes de la negociación y garantizar que será puntual y efectiva.

Tanto la resolución de conflictos y negociación cuentan con diferentes etapas que se deben de llevar a cabo para obtener mejores resultados organizacionales y crear un mejor clima laboral, en el cual los colaboradores puedan desempeñar de manera correcta y motivados cada día. La existencia de líderes en la organización facilita que resolución de conflictos y negociación llevarse a cabo, debido a que será de apoyo para la comprensión de los colaboradores.

## **1.2. Compromiso organizacional.**

### **1.2.1. Definición.**

Littlewood y Uribe (2018) definen que el compromiso organizacional establece una relación efectiva entre colaborador-empresa, brinda beneficios mutuos. Es también mantener activas líneas de trabajo para notar el valor de un colaborador en un puesto específico, involucra la identificación y pertenencia de una persona en la organización, se caracteriza por: deseo de pertenecer y permanecer como miembro de la organización; mantener altos niveles de esfuerzo y desarrollo de competencias, para beneficio de la organización y por último, creer y aceptar las metas u objetivos, así como también la filosofía organizacional.

### **1.2.2. Estructura organizacional y componentes de un compromiso organizacional.**

Hellriegel, Jackson y Slocum (2013) explican que la estructura de la organización se describe por medio del organigrama, en el cual se encuentra la relación que existe entre unidades y personas de una organización. Al hablar de unidades se refiere a los departamentos, divisiones, grupos o equipos, en otras palabras se podría decir que el organigrama es un esqueleto de la organización. Se debe saber que en el organigrama no se darán a conocer actividades, esto simplemente es una imagen en la cual no se demuestra la realidad de una organización.

En ocasiones los altos mandos se cuestionan de la manera en que se tiene que organizar la empresa para que tenga éxito o alcance los objetivos y metas establecidas. Cuando ya se tiene una respuesta, se debe acudir a dos principios fundamentales para organizar a la empresa los cuales son:

- a) **Diferenciación:** esto quiere decir que cada departamento desempeña tareas, en las cuales se utilizan diferentes métodos de trabajo, realizadas por colaboradores con diferentes competencias. Se crea por la división de cada puesto y especialización del mismo, cuando se habla de división, quiere decir que la organización se divide para realizar tareas más pequeñas y al hablar de especialización, se refiere a la identificación de actividades o tareas particulares para cada uno de los puestos que existen. Si estos dos conceptos no existen dentro de la organización se encontrará una complejidad para poder dirigirla.
- b) **Integración:** esto significa la coordinación que tendrá cada área o departamento para realizar las tareas asignadas y alcanzar las metas. Esto se puede lograr a través de las reglas o procedimientos que utilizan los administradores para organizar las actividades de cada unidad, en cada departamento deben existir metas en común, así se podrá trabajar de una mejor manera

y en equipo para alcanzar las metas u objetivos organizacionales. Para que la organización sea efectiva es necesario tomar en cuenta que una organización es más que la suma de ambas partes, es la integración de todos sus participantes.

Si la organización cuenta con una buena estructura organizacional, se lograra tener un compromiso organizacional y tener conocimiento sobre ambos principios mencionados anteriormente, para evitar la dificultad en el desempeño del recurso humano.

El compromiso organizacional debe tener un impacto directo con conductas y actitudes de los colaboradores, y lograr que el ausentismo y rotación del personal disminuya. El colaborador experimenta los tres componentes del compromiso organizacional las cuales son:

- a) Compromiso de continuidad: este manifiesta un apago de colaborador a la organización por el incentivo económico que brindan. En este caso el desempeño de los colaboradores es muy bajo, su objetivo no es contribuir al crecimiento de la organización, sino simplemente permanecer en ella.
- b) Compromiso afectivo: es cuando el colaborador estable lazos emocionales y se involucra con la organización, alcanzar la satisfacción y expectativas, en este compromiso si se contribuye al bienestar de la organización. Su interés se evidencia cuando surgen problemas organizacionales, es cooperativo y solidario, se desempeña con dedicación, entusiasmo esfuerzo, adaptación a cambios, aporta ideas y tiempo en la organización.
- c) Compromiso normativo: indica un aspecto emocional y un fuerte sentimiento de obligación por permanecer en la organización, actúa más allá de su deber, quiere decir que da más de las tareas asignadas, es proactivo y tiene iniciativa propia para obtener resultados que beneficien a la organización, un colaborador con compromiso normativo presenta conducta de lealtad y reciprocidad.

Si la organización cuenta con una buena estructura organizacional, se logrará tener un compromiso organizacional y tener conocimiento sobre ambos principios mencionados anteriormente, para evitar la dificultad en el desempeño del recurso humano.

### **1.2.3. Factores que determinan el compromiso organizacional.**

Organización internacional de trabajo (2016) explica que el recurso humano es quien forma la organización, por lo tanto no únicamente debe tener conocimiento de cómo realizar las tareas

asignadas en su puesto de trabajo, este también debe sentirse identificado con la organización y lograr que su productividad mejore y crear una satisfacción en él. Hay factores que determinan el compromiso organizacional, que influye en el recurso humano para cumplimiento de metas u objetivos los factores son:

- a) Incentivos: el primero debe ser su salario, este debe ser de acuerdo para satisfacer las necesidades del colaborador y a las funciones desempeñadas dentro de su puesto de trabajo. También se pueden implementar incentivos no monetarios, como premiar al colaborador del mes, algún tiempo de comida en equipo, viajes como organización, entre otros.
- c) Estabilidad laboral: el recurso humano posee de una buena remuneración y condición de trabajo, deseará continuar en el puesto de trabajo en el que se encuentra y cada vez se desempeñará de una mejor manera. A la organización le conviene que sus colaboradores permanezcan por mucho tiempo en ella, ya que se ahorra costos de contratación y reclutamiento de nuevo personal.
- d) Lugar seguro de trabajo: el gerente de la organización es el encargado por velar que el lugar de trabajo de sus colaboradores este en buenas condiciones, ya que un colaborador con un lugar de trabajo no saludable e inseguro corre riesgo de un accidente, esto provocara que se distraiga de sus actividades o funciones y tenga un bajo desempeño en su puesto.
- e) Evaluación del desempeño: la organización debe valorar el trabajo de cada uno de los colaboradores, sentir una responsabilidad con ellos y que sean recompensadas por su buen desempeño. Se debe motivar a los colaboradores para que se sientan identificados con la organización, en ocasiones, la motivación puede ser negativa, los colaboradores no tendrán la confianza de comentar lo que puede estar mal con ellos o en su área de trabajo, para crear el compromiso organizacional se recomienda brindar una motivación positiva, en la que los colaboradores tengan esa confianza, puedan sentirse parte de la organización, sus ideas sean tomadas en cuenta y sus decisiones sean propias.
- f) Capacitación: la organización debe capacitar a su personal de acuerdo al puesto que desempeña, para un mejor desarrollo de las competencias que necesitan y también adquirir nuevos conocimientos y ponerlos en práctica en la organización.
- g) Desarrollo organizacional: existe la necesidad mejorar las habilidades, crecer en el puesto de trabajo, aprender nuevas competencias. Para que el desarrollo organizacional sea efectivo el

gerente debe hacer que los colaboradores realicen trabajos diferentes; crear un plan de carrera y acompañamiento profesional (coaching).

La organización debe tener conocimiento sobre el compromiso organizacional y los componentes del mismo, es la clave para que el recurso humano que pertenezca a la misma pueda sentirse identificado y motivado para desempeñar las tareas designadas de manera adecuada y que sepa que pueden encontrar apoyo en sus compañeros, especialmente en su jefe.

#### **1.2.4. Niveles del compromiso organizacional.**

Haudan (2010) explica que el proceso de un compromiso busca crear un marco de acción para obtener mejores resultados. Se debe tomar en cuenta que cada integrante piensa de diferente manera y tendrá una interpretación diferente de lo que es el compromiso, esto desde el alto más alto, hasta el más bajo según la estructura de la organización. El compromiso organizacional consta de tres niveles de fuerza de trabajo, los cuales son:

a) Crear una línea de división: significa comprender lo que la organización es para cada uno, incluye sistemas centrales de negocio y la relación que tiene con la organización, crear esta línea es de vital importancia para involucrar y comprometer a las personas en todo negocio.

Esta consiste también en crear un lenguaje consistente y claro acerca del negocio para que pueda comprender de una mejor manera, en el que puedan participar con opiniones e ideas, para evitar inconformidades dentro de la organización. Se hablará de líderes, gerentes e individuos y las metas que tienen para crear una línea de división, a continuación se explica cada uno de ellos:

- Líderes: crear una visión de sistemas común, implica la creación o diseño de una imagen que represente a toda la organización y debe ser interpretada por todos de la misma manera.
- Gerentes: interpretar la estrategia de manera consistente, debe poseer la capacidad de influir en la interpretación de la estrategia de acción, quiere decir deben entender y adaptarse a la estrategia.
- Individuos: comprender las estrategias de la organización y los equipos, deben confiar en los líderes y gerentes para la comprensión de la estrategia organizacional, para desempeñarse en su equipo de trabajo y obtener buenos resultados.

b) Relacionar las metas: es necesario conectar las metas de cada colaborador y equipo de trabajo con las metas de la organización. Estas miden el desempeño y aportaciones de la organización

en la ejecución de una estrategia. Si bien existe esta conexión los negocios realizados por los colaboradores pueden alcanzar resultados extraordinarios.

Este proceso también requiere de la responsabilidad de los líderes para que promuevan la apropiación; los gerentes para que puedan coordinar los esfuerzos del equipo y con las metas de la organización y los individuos conecten los esfuerzos con las metas estratégicas, es por ello que se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Promover la apropiación: aquí es donde surge la complejidad, deben enfocarse en sus prioridades para darle seguimiento a la estrategia en lo que se apropian totalmente de ella.
  - Coordinar los esfuerzos de los equipos con las metas de la organización: no únicamente deben comprender las metas, sino los equipos deben ser una prioridad para comprender las metas que estos tienen, así de manera eficiente los colaboradores pueden realizar sus esfuerzos para generar mejores resultados.
  - Relacionar esfuerzos personales con las metas estratégicas: los colaboradores sientan que lo que aportan a la organización, realmente sea valorado y significativo, para ellos es importante sentirse parte de la organización es identificarse con ella.
- c) Desarrollar habilidades: de acuerdo al puesto que el colaborador ocupe en la organización pueda ejecutar sus habilidades, destrezas y competencias, esta fase al igual que las anteriores tiene tres ejes rectores: los líderes cultivan comportamientos alineados; los gerentes mejoran el compromiso de las personas y equipos y los individuos desarrollan las habilidades, a continuación se citan cada una de ellas:
- Cultivar comportamientos alineados: deben entender que cada cambio de estrategia, requiere de cambio de comportamiento en todos los niveles de la organización. Tratan de identificar el plan de carrera y evaluar el mejoramiento para un futuro.
  - Mejorar el compromiso de las personas y equipos: se debe aprovechar la estrategia para aumentar la productividad en la organización, es necesario que inspiren al crecimiento en cada uno de los niveles de la organización, los gerentes tienen una gran capacidad en la estrategia organizacional para comprometer a sus equipos y colaboradores.
  - Desarrollar habilidades: una vez los colaboradores logren comprender la estrategia organizacional, pueden iniciar a aplicar el conocimiento en sus funciones diarias. Sus acciones deben influir positivamente en la organización, hasta lograr obtener los resultados esperados y sentirse satisfechos en su puesto de trabajo.



Para lograr que una organización tenga éxito, es importante que conozca los niveles de compromiso, para saber con cuál de ellos debe trabajar o desempeñar el recurso humano, también saber que implica la aplicación de los mismo y la manera de apoyo que deben tener los colaboradores.

### **1.2.5. Reciprocidad entre organización e individuo, para la identificación y sentido de pertenencia con la organización**

Saracho (2015) explica que cuando una persona tiene compromiso con la organización, este se percibe, se ve, se sabe y se siente. El compromiso organizacional se realiza entre dos partes, desde el punto organización – colaborador; colaborador – organización y crean elementos concretos relacionados entre ambos, la organización promete a cada uno de sus colaboradores brindarles un buen clima laboral, incentivos monetarios y no monetarios, estabilidad laboral, plan de carrera, entre otras. Por otro lado al hablar del colaborador, este promete a la organización cumplir con las tareas asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo, cumplir las metas u objetivos establecidos por la organización, desarrollar y mejorar las competencias.

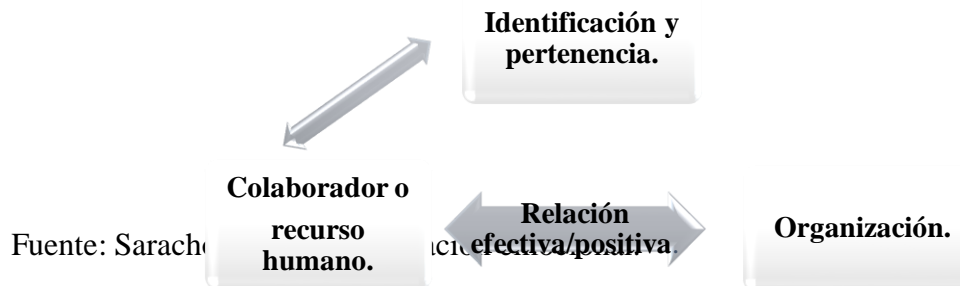
La identificación con la organización ocurre cuando tiene un valor positivo al grupo o compañero de trabajo y a las tareas asignadas en el puesto a desempeñar, se puede decir que la identificación es un fenómeno psicológico, quiere decir que un objeto externo se vuelve parte del sí-mismo de la persona. Los colaboradores realmente identificados con la organización la incluyen entre los atributos de su ser y automáticamente se sabe quién es él. El puesto ya no se identificará de acuerdo al departamento, sino por el nombre de la persona que pertenece a este.

La pertenencia es un estado complejamente emocional, se desarrolla al momento de formar parte de un grupo de trabajo dentro de la organización, se identifican con el totalmente y con tareas o actividades del mismo. Para poder pertenecer es importante que exista identificación, para lograr cumplir los objetivos o metas establecidas por la organización y tomar decisiones dentro del mismo y conseguir un liderazgo positivo.

En la gráfica se representa que si el colaborador o recurso humano realmente se encuentra identificado y posee sentido de pertenencia con la organización, este se desempeñara de manera adecuada y se obtendrá un mejor resultado y productividad en cada una de las tareas que deben realizar.

## Gráfica Núm. 1

### Compromiso como relación efectiva entre la persona y la organización.



Si el colaborador desde un principio posee sentido de pertenencia e identificación con la organización, resultara más fácil que realice cada una de las actividades apasionadamente y logre cumplir con los objetivos de la organización, los responsables de que eso se logre son los altos mandos, ya que ellos deben motivar al personal y vender la marca de la organización.

#### 1.2.6. Indicadores que muestran carencia de compromiso organizacional

Roca (2018) explica que actualmente en las organizaciones se preocupan por los ingresos o productividad que van a generar y no por el recurso humano que pertenece a la organización, dejan de lado las necesidades que los colaboradores puedan tener. Se enfocan únicamente en el presente y ven muy poco hacia el futuro y consecuencias de acciones que esta puede tomar. La carencia de compromiso organizacional se puede mostrar por distintos indicadores. Los cuales se detallan a continuación:

- a) Las metas no están claras desde un principio, ni tienen el conocimiento de funciones que debe realizar cada colaborador en los puestos de trabajo, tampoco cuentan con un reglamento interno de trabajo.
- b) Los líderes no definen la visión, no establecen límites para ceder el control de sus colaboradores asignados. Deben tener conocimiento que para mejorar el funcionamiento o productividad de la organización se debe operar en red, quiere decir de acuerdo al área o departamento de cada líder en la organización.
- c) No existe comunicación en la organización y si existe no es de manera asertiva, no le dan a conocer a los colaboradores y jefes o encargados de departamento los roles, compromisos y los resultados que deben medir o que se deben obtener al momento de realzar las funciones respectivas.

- d) No confían en el personal con el que cuenta la organización, no se enfocan en el bienestar de ellos, simplemente se interesan porque puedan producir para la organización. El recurso humano no es prioridad, no les asignan responsabilidades, no permiten que tengan participación en toma de decisiones en la organización, ni se involucren en la resolución de conflictos.
- e) No les brindan un lugar seguro de trabajo a los colaboradores, no designan con claridad los espacios físicos para el desempeño o desarrollo de las actividades.
- f) No existe ningún tipo de motivación dentro de la organización, no los apoyan en mejorar el desempeño de sus competencias dentro de su puesto de trabajo. En ocasiones los colaboradores no cuentan con el conocimiento de la filosofía organizacional.

Son diversos factores los que influyen en la carencia de compromiso organizacional, en ocasiones se debe a una mal estructura organizacional y falta de responsabilidad en la realización de tareas asignadas. Está en cada una de las personas que pertenecen a la organización hacer que la situación se maneje de manera diferente y lograr que exista un compromiso al cien por ciento.

### **1.2.7. Rotación y ausentismo por falta de compromiso organizacional**

Chiavenato (2012) explica que la rotación y ausentismo del personal es un fenómeno inevitable dentro de la organización cuando no existe un compromiso organizacional. Cuando se habla de rotación se define que es el movimiento de un colaborador a otro departamento o bien la desvinculación con la organización. Se puede ver de manera positiva cuando mueven de departamento o puesto a un colaborador, ya que en ocasiones este puede ampliar sus conocimientos o experiencias y ayudarlo a que él también pueda conocer sus debilidades o fortalezas al momento de realizar alguna actividad. En ocasiones la rotación afecta en gran parte a la organización, si y sólo si esta se maneja en un gran porcentaje, en la mayoría cuando la decisión de retiro de la organización es por parte del colaborador.

La rotación es consecuencia de fenómenos internos de la organización: supervisión ejercida sobre el personal, política salarial, plan de carrera, relaciones interpersonales entre colaboradores de los diferentes departamentos existentes en la organización, cultura organizacional, evaluación de desempeño y flexibilidad de las políticas organizacionales. La rotación cuenta con ventajas y desventajas, las cuales se definen a continuación:

- a) Ventajas de la rotación de personal: ayuda a identificar fortalezas y debilidades de los colaboradores, mejorar las relaciones interpersonales entre departamentos, procesos mediante capacitaciones y nuevas ideas para emprender en cada puesto.
- b) Desventajas de la rotación de personal: desarrollar de una mejor manera el entrenamiento de candidatos para una vacante, verificar el área de Recursos Humanos, si la persona es apta para el puesto o bien analizar la organización en general para descubrir en donde surge el problema.

Al hablar de ausentismo se refiere a las inasistencias o faltas de un colaborador en su trabajo, el ausentismo no siempre es decisión del empleado, la organización también es causa del ausentismo: falta de supervisión, falta de motivación, condiciones de trabajo, escasa integración del colaborador en la organización, actividades o tareas designadas y políticas organizacionales. Es por ello importante conocer los factores, los cuales son:

- a) Motivación hacia el trabajo: se habla de la dirección o inducción sobre actividades o tareas que se deben realizar en el puesto de trabajo, tratar de convencer al colaborador de su trabajo en un fin, quiere decir que para que obtengan un aprendizaje efectivo, los incentivos (monetario y no monetarios) deben atraer al colaborador, hasta que logren sus objetivos o metas.
- b) Relación entre actitud y trabajo: no solamente la satisfacción del colaborador determinan la eficiencia. el que logren tener una estabilidad laboral, puede generarles un mejor plan de carrera, lograr que ellos alcancen las metas que se proponen, tanto personales como organizacionales.
- c) Cultura organizacional: quiere decir vivir en una organización, formar parte de las toma de decisiones, crear un plan de carrera dentro de la misma, las aspiraciones que tengan y la interacción con los demás. La cultura tiene seis características principales: regulación en los comportamientos observados; reglas o políticas; valores organizacionales; filosofía y clima organizacional.
- d) Supervisor o alto mando: es el que delega las responsabilidades a cada uno de los colaboradores y es quién ayuda a desempeñar cada una de ellas de manera efectiva, guía a los colaboradores bajo su cargo y ejecutor de ideas.

La motivación es un factor importante dentro de la organización para lograr que el recurso humano permanezca por mucho tiempo en ella, si el colaborador no se encuentra comprometido con la

organización ni viceversa, esta tendrá gastos continuamente y no lograra que alcanzar el éxito empresarial.

### **1.2.8. Cambio organizacional para mejorar el compromiso organizacional**

Delgado y Vanegas (2013) definen que el cambio organizacional se entiende como una modificación en el entorno laboral, representa un aspecto importante en la innovación organizacional y en la adaptación en que los colaboradores responden ante las decisiones o transformaciones del medio interno y externo a la organización. Las organizaciones que se destacan o consiguen el éxito organizacional, son aquellas que se adaptan, producen y son flexibles, es aquí cuando se necesitan descubrir la forma de aprovechar el compromiso y capacidad para aprender.

En las organizaciones algunas veces se cuenta con personal con la capacidad de aprender y desempeñarse de la mejor manera, pero no se cuenta o se carece de ideas o herramientas para enfrentar la situación. Cuando organización fracasa, es porque en la estructura o diseño organizacional surge el problema, desde ahí se comienzan a realizar los cambios, para luego trabajar con la organización en general y lograr los resultados esperados.

Los encargados de realizar los cambios en las organizaciones, son los altos mando, también pueden escuchar ideas u opiniones de los colaboradores para tener conocimiento de los problemas, inconvenientes o conflictos que surgen. Estas personas deben enfrentarse con algunos colaboradores que se resisten al cambio, deben tener un don de convencimiento, motivarlos para la aceptación del cambio y dar a conocer los beneficios que podrán traer tanto personal como organizacional.

Es recomendable que el cambio sea planificado, quiere decir preparar constantemente a la organización para que adaptarse no se le sea difícil, los colaboradores deben cambiar, comportamiento, compromiso, costumbres, deben romper paradigmas y tener la iniciativa de crear nuevos procedimientos y reglas. Si los colaboradores tienen conocimiento sobre los cambios a realizarse dentro de la organización, tendrán una percepción positiva acerca de esto y podrán verlo como una oportunidad de crecimiento; por el contrario si existe comunicación deficiente, se obstaculizará la evolución de la organización y creara problemas en el clima laboral de la organización.

A manera de conclusión si en una organización existe compromiso organizacional, resultara aún más fácil que el recurso humano pueda ser empoderado, si se sienten identificados en la organización cumplirán sus tareas de manera eficaz y eficiente, realizar cambios será más efectivo al igual que ir innovando para mantener activo al personal y cada vez obtener mejores resultados.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El empoderamiento es una herramienta con diferentes niveles en la empresa, así también en cada uno de los colaboradores al momento de desempeñar su trabajo. Es el hecho de delegar poder, autoridad a los subordinados y de conceder el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

El compromiso organizacional se define como una visión psicológica de los miembros de una organización y su apego al lugar de trabajo. El compromiso de los empleados es fundamental para determinar si los trabajadores permanecerán durante un período de tiempo más largo y lo harán con la pasión necesaria para alcanzar los objetivos establecidos. El conocer el compromiso organizacional ayuda a predecir la satisfacción en el trabajo, la fuerza laboral, la distribución de liderazgo, el desempeño y la inseguridad laboral. Es importante que esto sea observado desde el punto de vista de la dirección para poder conocer su dedicación a las tareas que se asignan diariamente.

Si un colaborador no se encuentra empoderado o no posee poder, puede que su desempeño sea bajo, lo cual afecta a la empresa y que el alto mando de esta comience a cuestionar que es lo que se realiza de manera incorrecta. El crear un compromiso organizacional puede ser de mucha ayuda, así los colaboradores de cada área pueden sentirse identificados con la empresa y esta pueda brindarles oportunidad de crecimiento y libertad de crear líderes empoderados, que puedan aportar ideas de innovación, creatividad y así mejorar la productividad de dicha empresa.

La organización debe tener un conocimiento adecuado sobre lo que es el compromiso organizacional y lograr que exista una reciprocidad entre organización colaborador y colaborador organización, así evitar que los colaboradores presenten dificultad de identificación con la misma, por falta de cumplimiento de la misión, visión y valores que se les exige; también se puede presentar ciertos comportamientos de arrogancia, falta de amabilidad al momento de brindar atención al cliente, incumplimiento de las políticas establecidas por la empresa. Ahí es en donde

se nota que la falta de empoderamiento afecta al compromiso organizacional que se puede llegar a tener.

Es importante poder determinar el nivel de empoderamiento y compromiso organizacional de los colaboradores. Por lo que se plantea la siguiente interrogante de investigación, ¿Cuál es el nivel del empoderamiento y compromiso organizacional de los colaboradores de panadería Shekapan?

## **2.1. Objetivos**

### **2.1.1. Objetivo general**

- Determinar las escalas de empoderamiento y compromiso organizacional de los colaboradores de la panadería Shekapan.

### **2.1.2. Objetivos específicos**

- Identificar la escala de empoderamiento que tiene cada uno de los colaboradores hacia la organización.
- Analizar la escala de compromiso organizacional que existe en cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Establecer cuál de los tres niveles de compromiso organizacional y empoderamiento se ponen de manifiesto en los colaboradores.

## **2.2. Variables o elementos de estudio**

- Empoderamiento.
- Compromiso organizacional.

### **2.3. Definición de variables**

#### **2.3.1. Definición conceptual de las variables o elementos de estudio**

##### **A. Empoderamiento**

Cipriano (2015) explica que empoderamiento es dar el poder al personal de la empresa, para obtener beneficios óptimos. Los integrantes, los equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán habilidades, responsabilidades y autoridad para cumplir con las funciones de la organización.

##### **B. Compromiso organizacional**

Davis (2011) explica que compromiso organizacional, es el grado en que el colaborador se identifica con la empresa y desea participar por mucho tiempo más en ella. Mientras más años de

servicio tenga un colaborador en la empresa, el compromiso es más fuerte, ya que se obtiene éxito empresarial.

### **2.3.2. Definición operacional de las variables o elementos de estudio**

Las variables de estudio se operacionalizó a través de un cuestionario tipo escala de Likert, elaborada por la investigadora, la cual indagó sobre el nivel de empoderamiento y compromiso organizacional.

### **2.4. Alcances y límites**

La investigación se realizó con 40 colaboradores de diferentes áreas de la panadería Shekapan de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos la cual es una empresa que ve al recurso humano como una segunda familia, pero hay aspectos en los cuales se debe trabajar.

### **2.5. Aporte**

A Guatemala como pauta de investigación sobre temas del empoderamiento y compromiso organizacional de empresas del mismo.

A la sociedad marquense y san pedrana como apoyo para los empresarios y jefes de talento humano, en nuevos y amplios conocimientos, además una estudio realizado dentro un ambiente laboral creado por personas de municipio de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos.

A la empresa como instrumento de medición para el conocimiento del nivel de empoderamiento y compromiso organizacional que actualmente se tiene en la empresa.

A la Universidad Rafael Landívar para dar a conocer el nivel que tiene el empoderamiento y compromiso organizacional de los colaboradores de dicha empresa.

A la Facultad de Humanidades para implementar nuevos temas de aprendizaje para futuros psicólogos industriales, con diferentes intereses.

A los futuros profesionales para que conozcan la importancia de temas fundamentales en las empresas y se puedan implementar de manera correcta.



### **III. MÉTODO**

#### **3.1. Sujetos**

El estudio se realizó con un grupo de 40 personas entre 20 a 60 años, entre ellos hombres y mujeres, quienes habitan en el área urbana de municipio de San Pedro Sacatepéquez en el departamento de San Marcos, de nacionalidad guatemalteca, todos de etnia ladina, los sujetos poseen escolaridad primaria, diversificado y universitarios, de diversos credos religiosos, los sujetos pertenecen a diferentes áreas o departamentos de la panadería, que cumplen distintas funciones para lograr una superación personal.

#### **3.2. Instrumento**

Este estudio utilizó la escala de Likert, para comprobar el nivel de una variable con la Otra, se medirá a través de cinco opciones de respuesta, la cual será evaluada por expertos para confirmar su aplicación.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen que consiste en ítems que se representan en forma de afirmaciones o juicios. Cada sujeto debe externar su reacción, debe seleccionar uno de los cinco puntos o categorías de la escala; a cada punto se le asigna un valor numérico, con esto se logra que el sujeto obtenga una puntuación de acuerdo a la afirmación y al final su puntuación total, se realiza con la suma de las obtenidas en relación con las afirmaciones.

#### **3.3. Procedimiento**

- Presentación de tres temas de investigación.
- Selección y aprobación del tema por terna evaluadora.
- Aprobación de la empresa para realizar el estudio.
- Investigación de antecedentes.
- Elaboración del marco teórico.
- Elaboración de método.
- Entrega de anteproyecto de tesis.
- Corrección de anteproyecto.
- Elaboración de escala de Likert.
- Administración de escala de Likert.
- Referencias bibliográficas.

### 3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Esta investigación es tipo cuantitativo. Martínez (2012) explica que consiste en establecer relaciones que den una explicación del fenómeno a estudiar. Se realiza con grupos grandes o pequeños de sujetos, estos son seleccionados a través de métodos de muestreo probabilístico y diferentes instrumentos, tiene un mayor enfoque en la obtención de datos que pueden ser medidos y cuantificados de manera estadística.

Se utilizará un diseño descriptivo, Ackerman y Com (2013) explican que se realiza para el tratamiento de un problema, pueden establecer relación o vínculo entre elementos a estudiar, este diagnóstico se realiza respecto a cualquier tema en particular. Se debe tener un adelanto específico sobre lo que se desea indagar.

La metodología estadística a utilizar será el de proporciones de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista. (2010) Se realiza un análisis descriptivo de cada variable, también es necesario que se determine las medidas de tendencia central, estas son los valores medios de la distribución de frecuencias, son útiles para ubicar los resultados (fiabilidad y significación) Confiabilidad se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición utilizado, o bien, si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos. Asimismo, es común que el instrumento contenga varias escalas para diferentes variables o dimensiones, entonces la fiabilidad se establece para cada escala y para el total de escalas. La evidencia de la validez de criterio se produce al correlacionar las puntuaciones de los participantes, obtenidas por medio del instrumento, con sus valores logrados en el criterio. Recordemos que una correlación implica asociar puntuaciones obtenidas por la muestra en dos o más variables.

Este procedimiento consta de las siguientes fórmulas de Fiabilidad y significación de proporciones:

1) Significación de la media aritmética

Nivel de confianza 95% entonces  $Z = 1.96$

Hallar el error típico de la media

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$$

**Encontrar la razón crítica**

$$Rc = \frac{\bar{x}}{\sigma_{\bar{x}}}$$

## Comprobar la razón crítica con el nivel de confianza

$RC = \geq 1.96$  Es significativa

### Fiabilidad

Calcular el error muestral máximo

$$E = Z_{95\%} 1.96 \times \sigma \bar{x}$$

Calcular el intervalo confidencial:

$$IC = \bar{x} + E$$

$$IC = \bar{x} - E$$

## 2) Fiabilidad y significación de proporciones

Nivel de confianza

$$5\% = 1.96$$

Porcentaje

$$\% = \left[ \frac{\mathbf{f}}{\mathbf{N}} \right] \times 100$$

Proporción

$$\mathbf{p} = \frac{\mathbf{f}}{\mathbf{n}}$$

Diferencia de proporción

$$q = 1.00 - p$$

Error de proporción

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

Error Muestral de proporción

$$\square \square \square p^* 1.96$$

Intervalo de confianza

$$IC = p \pm E$$

**Si la proporción (p) se encuentra dentro de los límites del intervalo confidencial se dice que es un estudio fiable.**

Razón Crítica de la proporción

$$Rc = \frac{p}{\sigma p}$$

Comparar la razón crítica con el nivel de confianza elegido

$$RC \geq Z$$

$$RC \geq 1.96$$

**Si la razón crítica es mayor o igual que Z se dice que el estudio es significativo.**

3) Significación de la media aritmética

Nivel de confianza 95% entonces  $Z = 1.96$

Hallar el error típico de la media

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N-1}}$$

**Encontrar la razón crítica**

$$Rc = \frac{\bar{x}}{\sigma_{\bar{x}}}$$

**Comprobar la razón crítica con el nivel de confianza**

$RC = \geq 1.96$  Es significativa

**Fiabilidad de la media aritmética**

Calcular el error muestral máximo

$$E = Z_{95\%} (1.96) \times \sigma_{\bar{x}}$$

Calcular el intervalo confidencial:

$$IC = \bar{x} + E$$

$$IC = \bar{x} - E$$

#### **IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados estadísticos, el cual se realizó como trabajo de campo con 40 colaboradores de diferentes áreas de Panadería Shekapan del municipio de San Pedro Sacatepéquez del departamento de San Marcos.

Tabla Núm 4.1

Fiabilidad y significación de proporciones de los enunciados de empoderamiento.

Características	ITEMS	f	%	p	q	sp	E	IC		Fiable	RC	Rc ≥ 1.96	Resultado
								Ls	Li				
<b>Descripción</b>	<b>Enunciados de la escala Empoderamiento</b>												
incentivos al equipo	Muy de acuerdo	9	22.50	0.2250	0.7750	0.07	0.13	0.36	0.10	Si	3.41	3.41 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	28	70.00	0.7000	0.3000	0.07	0.14	0.84	0.56	Si	9.66	9.66 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 ≥ 1.96	No significativo
	Total desacuerdo	2	5.00	0.0500	0.9500	0.03	0.07	0.12	-0.02	Si	1.45	1.45 ≥ 1.96	No significativo
	<b>Totales</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>1</b>									
Responsabilidad con entusiasmo	Muy de acuerdo	17	42.50	0.4250	0.5750	0.08	0.15	0.58	0.28	Si	5.44	5.44 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	21	52.50	0.5250	0.4750	0.08	0.15	0.68	0.38	Si	6.65	6.65 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	Total desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	<b>Totales</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>1</b>									
ideas creativas e innovadoras	Muy de acuerdo	9	22.50	0.2250	0.7750	0.07	0.13	0.36	0.10	Si	3.41	3.41 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	30	75.00	0.7500	0.2500	0.07	0.13	0.88	0.62	Si	10.95	10.95 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	Total desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	<b>Totales</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>1</b>									
Procesos efectivos	Muy de acuerdo	11	27.50	0.2750	0.7250	0.07	0.14	0.42	0.14	Si	3.90	3.9 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	29	72.50	0.7250	0.2750	0.07	0.14	0.87	0.59	Si	10.27	10.27 ≥ 1.96	Significativo
	Total desacuerdo	40	100	1									
	<b>Totales</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>1</b>									
Competencias efectivas	Muy de acuerdo	14	35.00	0.3500	0.6500	0.08	0.15	0.50	0.20	Si	4.64	4.64 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	25	62.50	0.6250	0.3750	0.08	0.15	0.78	0.48	Si	8.16	8.16 ≥ 1.96	Significativo
	Total desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	<b>Totales</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>1</b>									
Canales de comunicación	Muy de acuerdo	11	27.50	0.2750	0.7250	0.07	0.14	0.42	0.14	Si	3.90	3.9 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	23	57.50	0.5750	0.4250	0.08	0.15	0.73	0.43	Si	7.36	7.36 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	5	12.50	0.1250	0.8750	0.05	0.10	0.23	0.03	Si	2.39	2.39 ≥ 1.96	Significativo
	Total desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	<b>Totales</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>1</b>									
Generación de ideas	Muy de acuerdo	8	20.00	0.2000	0.8000	0.06	0.12	0.32	0.08	Si	3.16	3.16 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	27	67.50	0.6750	0.3250	0.07	0.15	0.83	0.53	Si	9.11	9.11 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	3	7.50	0.0750	0.9250	0.04	0.08	0.16	-0.01	Si	1.80	1.8 < 1.96	No significativo
	Total desacuerdo	2	5.00	0.0500	0.9500	0.03	0.07	0.12	-0.02	Si	1.45	1.45 < 1.96	No significativo
	<b>Totales</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>1</b>									
Ambiente armónico	Muy de acuerdo	14	35.00	0.3500	0.6500	0.08	0.15	0.50	0.20	Si	4.64	4.64 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	22	55.00	0.5500	0.4500	0.08	0.15	0.70	0.40	Si	6.99	6.99 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	2	5.00	0.0500	0.9500	0.03	0.07	0.12	-0.02	Si	1.45	1.45 < 1.96	No Significativo
	Total desacuerdo	2	5.00	0.0500	0.9500	0.03	0.07	0.12	-0.02	Si	1.45	1.45 < 1.96	No Significativo
	<b>Totales</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>1</b>									
Roles y normas claras	Muy de acuerdo	10	25.00	0.2500	0.7500	0.07	0.13	0.38	0.12	Si	3.65	3.65 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	27	67.50	0.6750	0.3250	0.07	0.15	0.83	0.53	Si	9.11	9.11 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	Total desacuerdo	2	5.00	0.0500	0.9500	0.03	0.07	0.12	-0.02	Si	1.45	1.45 < 1.96	No significativo
	<b>Totales</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>1</b>									
Oportunidades de crecimiento y superación	Muy de acuerdo	7	17.50	0.1750	0.8250	0.06	0.12	0.30	0.06	Si	2.91	2.91 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	24	60.00	0.6000	0.4000	0.08	0.15	0.75	0.45	Si	7.75	7.75 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	6	15.00	0.1500	0.8500	0.06	0.11	0.26	0.04	Si	2.66	2.66 ≥ 1.96	Significativo
	Total desacuerdo	3	7.50	0.0750	0.9250	0.04	0.08	0.16	-0.01	Si	1.80	1.8 < 1.96	No significativo
	<b>Totales</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>1</b>									
Motivación logro de metas	Muy de acuerdo	12	30.00	0.3000	0.7000	0.07	0.14	0.44	0.16	Si	4.14	4.14 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	22	55.00	0.5500	0.4500	0.08	0.15	0.70	0.40	Si	6.99	6.99 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	5	12.50	0.1250	0.8750	0.05	0.10	0.23	0.03	Si	2.39	2.39 ≥ 1.96	Significativo
	Total desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	<b>Totales</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>1</b>									
Aprendizaje logros anteriores	Muy de acuerdo	13	32.50	0.3250	0.6750	0.07	0.15	0.48	0.18	Si	4.39	4.39 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	27	67.50	0.6750	0.3250	0.07	0.15	0.83	0.53	Si	9.11	9.11 ≥ 1.96	Significativo
	<b>Totales</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>1</b>									

Fuente: trabajo de campo (2020)

Según los resultados obtenidos, se puede observar una escala general sobre el empoderamiento que existe en los colaboradores de panadería Shekapan, el 70% de los encuestados está de acuerdo en que el jefe inmediato incentiva al equipo para lograr los resultados esperados, el 52.50% aceptan sus responsabilidades con su entusiasmo, al 55% le resulta armónico el ambiente en que se desenvuelve y el 67.50% aprende de sus logros anteriores.



Tabla Núm 4.2

Fiabilidad y significación de proporciones de los enunciados de empoderamiento.

Descripción	ITEMS	f	%	p	q	sp	E	IC		Fiable	RC	Rc ≥ 1.96	Resultado
								Ls	Li				
<b>Enunciados de la escala Empoderamiento</b>													
Dirección de la alta gerencia	Muy de acuerdo	11	27.50	0.2750	0.7250	0.07	0.14	0.42	0.14	Si	3.90	3.9 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	24	60.00	0.6000	0.4000	0.08	0.15	0.75	0.45	Si	7.75	7.75 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	4	10.00	0.1000	0.9000	0.05	0.09	0.19	0.01	Si	2.11	2.11 ≥ 1.96	Significativo
	Total desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	Totales	40	100	1									
Valoración del desempeño	Muy de acuerdo	3	7.50	0.0750	0.9250	0.04	0.08	0.16	-0.01	Si	1.80	1.8 < 1.96	No significativo
	De acuerdo	29	72.50	0.7250	0.2750	0.07	0.14	0.87	0.59	Si	10.27	10.27 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	5	12.50	0.1250	0.8750	0.05	0.10	0.23	0.03	Si	2.39	2.39 ≥ 1.96	Significativo
	Total desacuerdo	3	7.50	0.0750	0.9250	0.04	0.08	0.16	-0.01	Si	1.80	1.8 < 1.96	No significativo
	Totales	40	100	1									
Sistema de incentivos	Muy de acuerdo	3	7.50	0.0750	0.9250	0.04	0.08	0.16	-0.01	Si	1.80	1.8 < 1.96	No significativo
	De acuerdo	24	60.00	0.6000	0.4000	0.08	0.15	0.75	0.45	Si	7.75	7.75 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	12	30.00	0.3000	0.7000	0.07	0.14	0.44	0.16	Si	4.14	4.14 ≥ 1.96	Significativo
	Total desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	Totales	40	100	1									
Atención al cliente	Muy de acuerdo	17	42.50	0.4250	0.5750	0.08	0.15	0.58	0.28	Si	5.44	5.44 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	21	52.50	0.5250	0.4750	0.08	0.15	0.68	0.38	Si	6.65	6.65 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	Total desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	Totales	40	100	1									
Adquisición de conocimiento/ capacitaciones	Muy de acuerdo	12	30.00	0.3000	0.7000	0.07	0.14	0.44	0.16	Si	4.14	4.14 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	26	65.00	0.6500	0.3500	0.08	0.15	0.80	0.50	Si	8.62	8.62 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	2	5.00	0.0500	0.9500	0.03	0.07	0.12	-0.02	Si	1.45	1.45 < 1.96	No significativo
	Total desacuerdo	2	5.00	0.0500	0.9500	0.03	0.07	0.12	-0.02	Si	1.45	1.45 < 1.96	No significativo
	Totales	40	100	1									
Crecimiento profesional	Muy de acuerdo	12	30.00	0.3000	0.7000	0.07	0.14	0.44	0.16	Si	4.14	4.14 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	23	57.50	0.5750	0.4250	0.08	0.15	0.73	0.43	Si	7.36	7.36 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	3	7.50	0.0750	0.9250	0.04	0.08	0.16	-0.01	Si	1.80	1.8 < 1.96	No significativo
	Total desacuerdo	2	5.00	0.0500	0.9500	0.03	0.07	0.12	-0.02	Si	1.45	1.45 < 1.96	No significativo
	Totales	40	100	1									
Aprendizaje y desarrollo de capacidades	Muy de acuerdo	10	25.00	0.2500	0.7500	0.07	0.13	0.38	0.12	Si	3.65	3.65 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	26	65.00	0.6500	0.3500	0.08	0.15	0.80	0.50	Si	8.62	8.62 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	4	10.00	0.1000	0.9000	0.05	0.09	0.19	0.01	Si	2.11	2.11 ≥ 1.96	Significativo
	Total desacuerdo	4	10.00	0.1000	0.9000	0.05	0.09	0.19	0.01	Si	2.11	2.11 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	40	100	1									
Buen manejo de personal	Muy de acuerdo	7	17.50	0.1750	0.8250	0.06	0.12	0.30	0.06	Si	2.91	2.91 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	24	60.00	0.6000	0.4000	0.08	0.15	0.75	0.45	Si	7.75	7.75 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	8	20.00	0.2000	0.8000	0.06	0.12	0.32	0.08	Si	3.16	3.16 ≥ 1.96	Significativo
	Total desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	Totales	40	100	1									
Relación existente en el equipo	Muy de acuerdo	15	37.50	0.3750	0.6250	0.08	0.15	0.53	0.23	Si	4.90	4.9 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	21	52.50	0.5250	0.4750	0.08	0.15	0.68	0.38	Si	6.65	6.65 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	4	10.00	0.1000	0.9000	0.05	0.09	0.19	0.01	Si	2.11	2.11 ≥ 1.96	No significativo
	Total desacuerdo	4	10.00	0.1000	0.9000	0.05	0.09	0.19	0.01	Si	2.11	2.11 ≥ 1.96	No significativo
	Totales	40	100	1									
Trabajo de manera óptima	Muy de acuerdo	13	32.50	0.3250	0.6750	0.07	0.15	0.48	0.18	Si	4.39	4.39 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	24	60.00	0.6000	0.4000	0.08	0.15	0.75	0.45	Si	7.75	7.75 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	3	7.50	0.0750	0.9250	0.04	0.08	0.16	-0.01	Si	1.80	1.8 < 1.96	No significativo
	Total desacuerdo	4	10.00	0.1000	0.9000	0.05	0.09	0.19	0.01	Si	2.11	2.11 ≥ 1.96	Significativo
	Totales	40	100	1									
Líder competente	Muy de acuerdo	16	40.00	0.4000	0.6000	0.08	0.15	0.55	0.25	Si	5.16	5.16 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	22	55.00	0.5500	0.4500	0.08	0.15	0.70	0.40	Si	6.99	6.99 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	Total desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	Totales	40	100	1									
Soluciones efectivas	Muy de acuerdo	5	12.50	0.1250	0.8750	0.05	0.10	0.23	0.03	Si	2.39	2.39 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	33	82.50	0.8250	0.1750	0.06	0.12	0.95	0.71	Si	13.73	13.73 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	2	5.00	0.0500	0.9500	0.03	0.07	0.12	-0.02	Si	1.45	1.45 < 1.96	No significativo
	Total desacuerdo	2	5.00	0.0500	0.9500	0.03	0.07	0.12	-0.02	Si	1.45	1.45 < 1.96	No significativo
	Totales	40	100	1									
Identificación empresarial	Muy de acuerdo	8	20.00	0.2000	0.8000	0.06	0.12	0.32	0.08	Si	3.16	3.16 ≥ 1.96	Significativo
	De acuerdo	28	70.00	0.7000	0.3000	0.07	0.14	0.84	0.56	Si	9.66	9.66 ≥ 1.96	Significativo
	En desacuerdo	3	7.50	0.0750	0.9250	0.04	0.08	0.16	-0.01	Si	1.80	1.8 < 1.96	No significativo
	Total desacuerdo	1	2.50	0.0250	0.9750	0.02	0.05	0.08	-0.03	Si	1.01	1.01 < 1.96	No significativo
	Totales	40	100	1									

Fuente: trabajo de campo (2020)

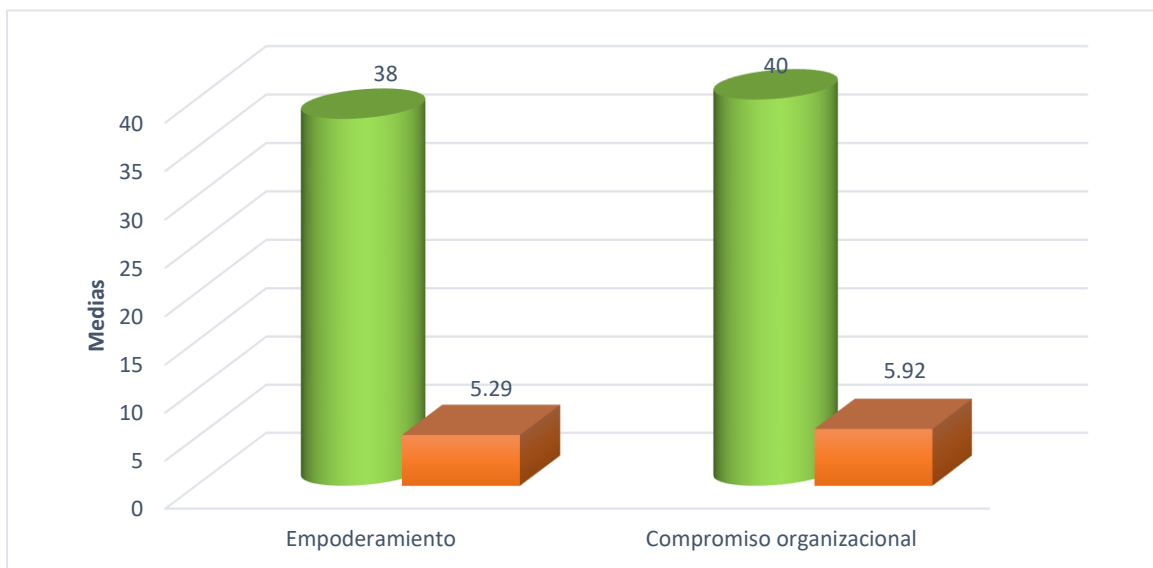
Se observó que el 60% está de acuerdo con la forma en que la alta gerencia dirige la empresa, el 52% da a conocer que la empresa le da importancia a la atención al cliente, de igual manera se consideran parte del equipo de acuerdo a la relación y apoyo que se brindan, el 82.50% brindan soluciones efectivas ante posibles conflictos.

**Tabla Núm 4.3**  
**Fiabilidad y significación de la escala de empoderamiento y compromiso**

Variables	No	Nota máxima	$\bar{X}$	$\sigma$	$\sigma \bar{X}$	E	IC		Fiable	RC $\geq 1.96$	Significación
							+	-			
Empoderamiento	40	48	38	5.29	0.84	1.65	39.65	36.35	✓	45.24	✓
Compromiso organizacional		52	40	5.92	0.94	1.84	41.84	38.16	✓	42.55	✓

Fuente: trabajo de campo (2020)

**Gráfica Núm 4.1**  
**Escalas de empoderamiento y compromiso organizacional**

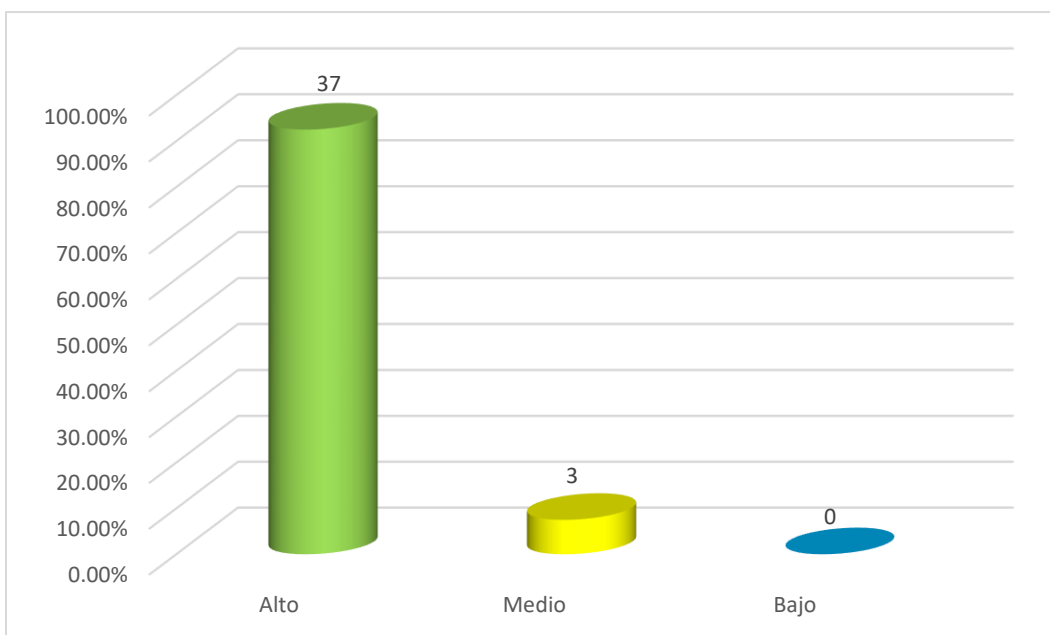


Fuente: trabajo de campo (2020)

En los resultados obtenidos en el trabajo de campo se puede observar que los colaboradores cuentan con una escala alta de empoderamiento como de compromiso organizacional.

En la gráfica número 4.1 se logra observar que el promedio de compromiso organizacional presenta una mínima diferencia de 2, los colaboradores desarrollan de una manera alta ambas variables investigadas. De esta manera se alcanza el objetivo general, determinar la escala de empoderamiento y compromiso organizacional, determinar las escalas de empoderamiento y compromiso organizacional de los colaboradores de la panadería Shekapan.

**Gráfica Núm 4.2**  
**Escala de empoderamiento por colaborador.**

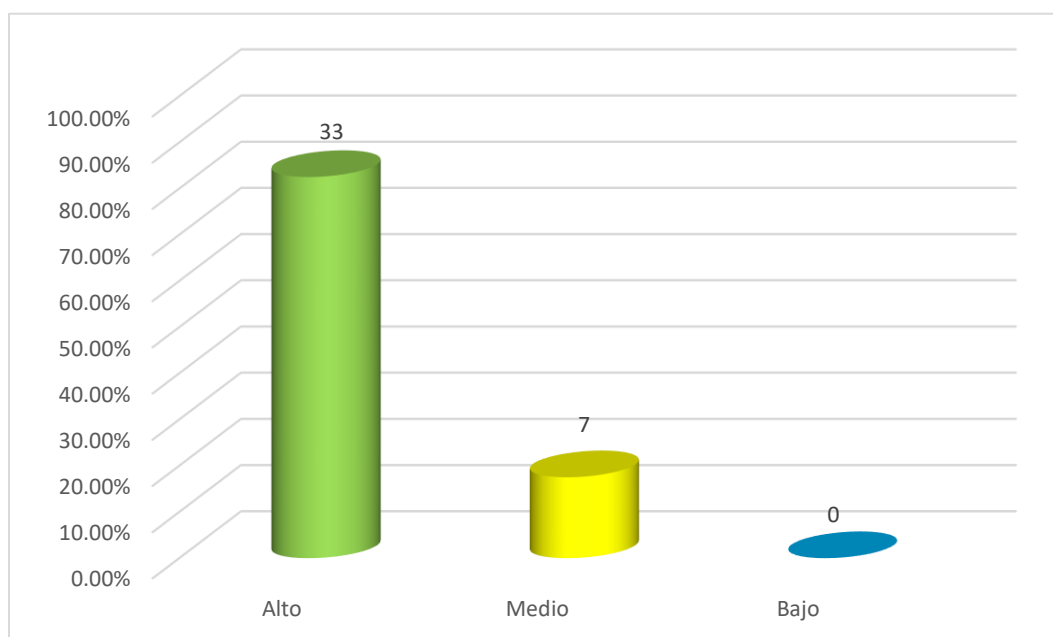


Fuente: trabajo de campo (2020)

Al analizar los datos de la gráfica número 4.2 se logra identificar treinta y siete colaboradores cuentan con una escala alta de empoderamiento, tres colaboradores presentan una escala media y ninguno cuenta con un nivel bajo de empoderamiento. De esta manera se logra el objetivo específico uno, identificar la escala de empoderamiento en cada uno de los colaboradores hacia la empresa.

**Gráfica Núm 4.3**

**Escala de compromiso organizacional por colaborador**



Fuente: trabajo de campo (2020)

En la gráfica número 4.3 se analiza que los colaboradores cuentan con una escala alta de compromiso organizacional en comparación con los siete colaboradores, que poseen una escala media, cabe mencionar que ninguno se encuentra en una escala baja. De esta manera esta manera se logra el objetivo específico dos.

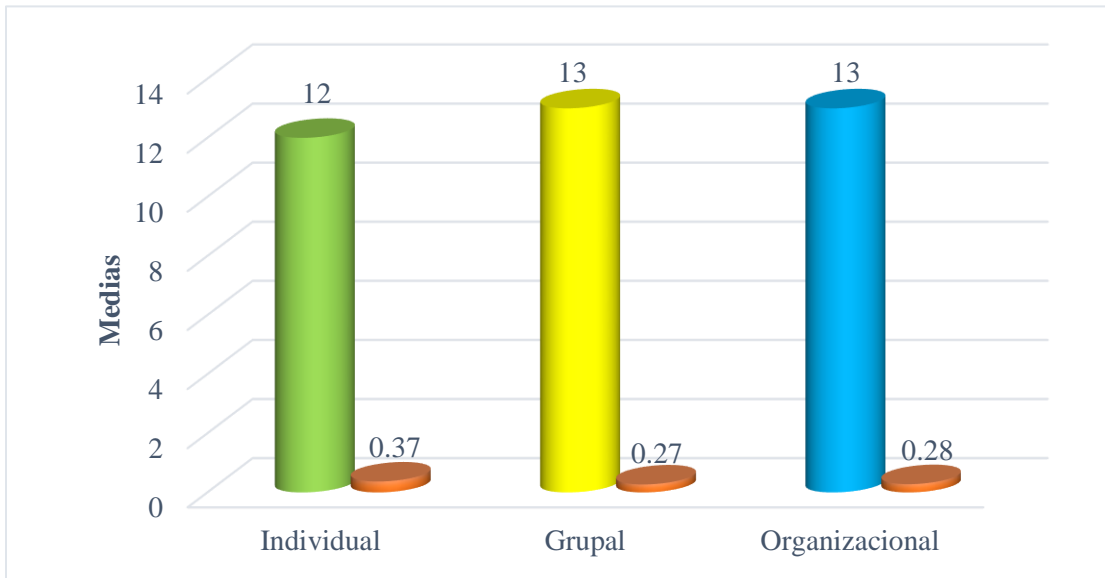
**Tabla Núm 4.4**

**Fiabilidad y significación del nivel de empoderamiento de la empresa**

Niveles de empoderamiento	No	Nota máxima	$\bar{X}$	$\sigma$	$\sigma\bar{X}$	E	IC		Fiable	Rc $\geq$ 1.96	Significación
							+	-			
Individual	40	16	12	2.36	0.37	0.73	12.73	11.27	✓	32.43	✓
Grupal			13	1.71	0.27	0.53	13.53	12.47	✓	48.15	
Organizacional			13	1.74	0.28	0.55	13.55	12.45	✓	46.43	✓

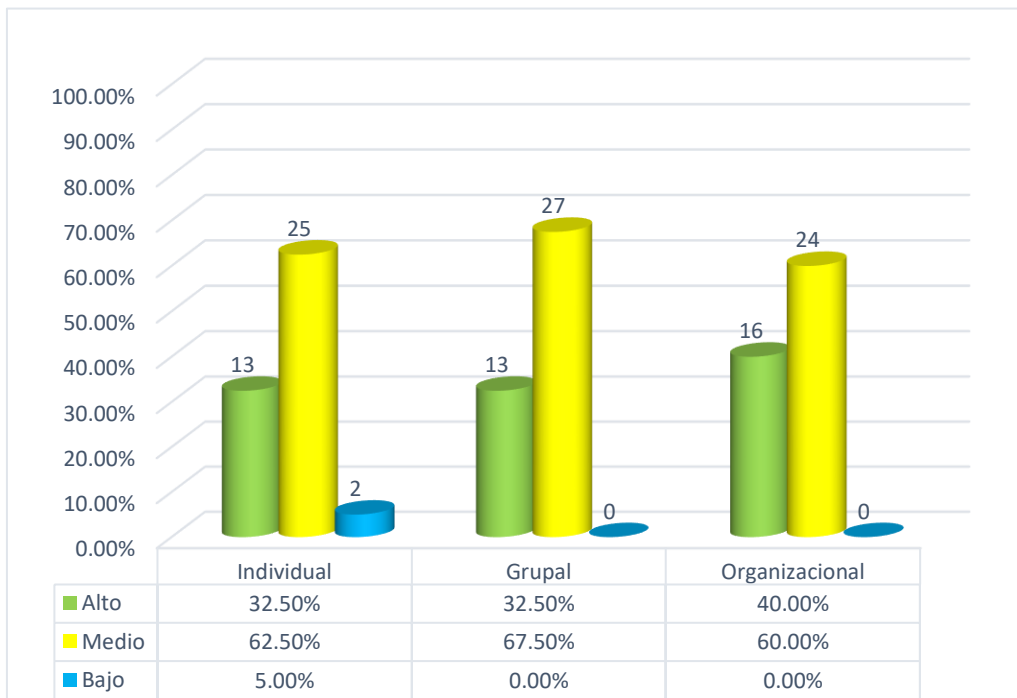
Fuente: trabajo de campo (2020)

**Gráfica Núm 4.4**  
**Nivel de empoderamiento de la empresa**



Fuente: trabajo de campo (2020)

**Gráfica Núm 4.5**  
**Nivel de empoderamiento por colaborador.**



Fuente: trabajo de campo (2020)

De acuerdo a los datos presentados en la tabla número 4.4 con un nivel de confianza del 95%, las medidas aritméticas son fiables y estadísticamente significativas, debido a que se encuentran dentro de los límites superior e inferior, se establece que la razón crítica es mayor al nivel de confianza.

En la gráfica número 4.4 se refleja que dentro de la empresa los niveles de empoderamiento grupal y organizacional cuentan con una media alta, mientras que el nivel individual se presenta con uno de diferencia, esta es doce.

En la gráfica número 4.5 se observan resultados por colaborador y se determina que veinticinco cuentan con una escala media de nivel individual, trece una escala alta y dos con una escala baja, así también en el nivel grupal veintisiete de ellos cuentan con una escala media, trece con una alta y ninguno con escala baja, en cuanto al nivel organización veinticuatro colaboradores presentan una escala media, dieciséis una alta y ninguno baja. Cabe resaltar que el nivel que se pone de mayor manifiesto es el grupal, de esta manera se logra establecer el objetivo específico tres.

**Tabla Núm 4.5**

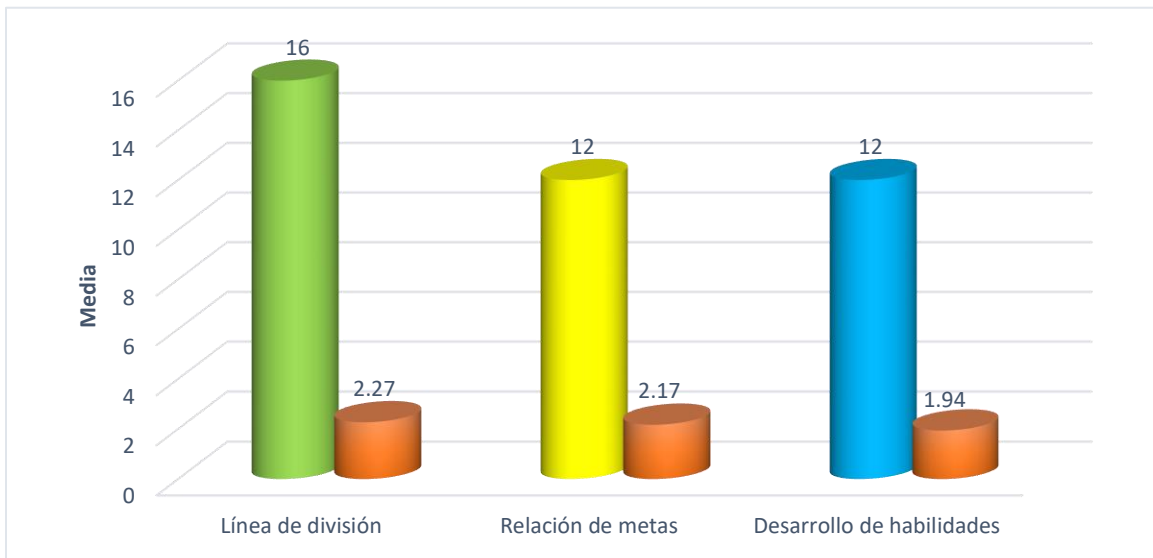
**Fiabilidad y significación del nivel de compromiso organizacional de la empresa**

Niveles de compromiso organizacional	No	Nota máxima	$\bar{X}$	$\sigma$	$\sigma \bar{X}$	E	IC		Fiable	RC $\geq$ 1.96	Significación
							+	-			
Línea de división	40	20	16	2.27	0.36	0.71	16.71	15.29	✓	44.44	✓
Relación de metas		16	12	2.17	0.34	0.67	12.67	11.33	✓	35.29	
Desarrollo de habilidades		16	12	1.94	0.31	0.61	12.61	11.39	✓	38.71	✓

Fuente: trabajo de campo (2020)

**Gráfica Núm 4.6**

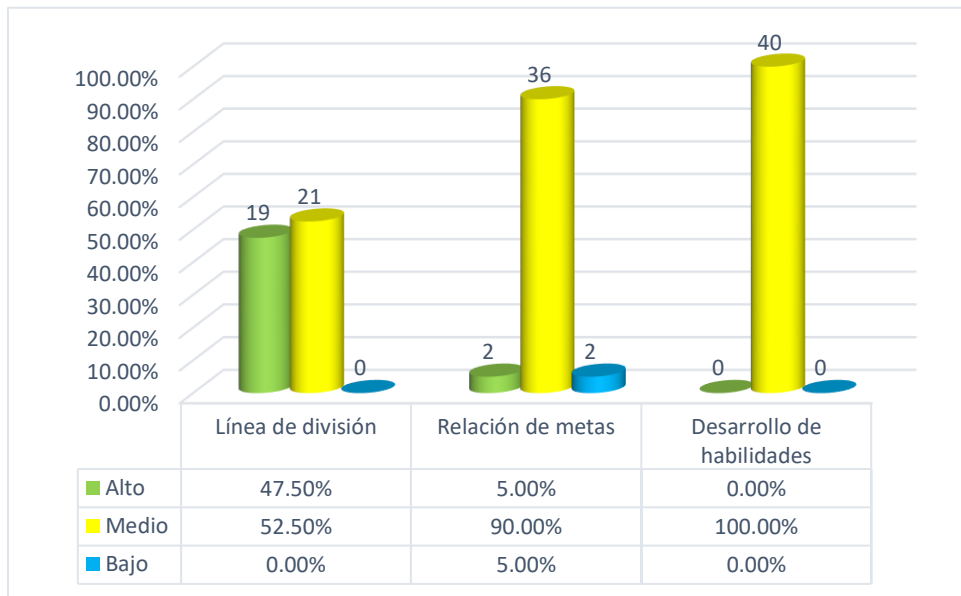
**Nivel de compromiso organizacional de la empresa**



Fuente. Trabajo de campo (2020)

**Gráfica Núm 4.7**

**Nivel de compromiso organizacional por colaborado**



Fuente: trabajo de campo (2020)

De acuerdo a los datos presentados en la tabla número 4.5 se puede afirmar un nivel de confianza del 95%, las medidas aritméticas son fiables y estadísticamente significativas, debido a que se encuentran dentro de los límites superior e inferior, la razón crítica mayor que el nivel de confianza.

En la gráfica número 4.6 se logra determinar que en la empresa existe una media alta en el nivel de línea de división que equivale a dieciséis, en el nivel de relación de metas y desarrollo de habilidades ambos cuentan con una media que equivale a 12.

En la gráfica número 4.7. Se observa que de acuerdo a los resultados obtenidos de cada colaborador, se determina que veintiún cuentan con una escala media de nivel de línea de división, se determina que treinta y seis colaboradores poseen una escala media de nivel de relación de metas, dos una escala alta y baja, en cuanto a nivel de desarrollo de habilidades los cuarenta encuestados presentan una escala media. Se hace notar que el nivel que se pone de manifiesto es el de desarrollo de habilidades, de esta manera se alcanza el objetivo específico tres.



## V. DISCUSIÓN

Actualmente las empresas buscan desarrollar y fomentar herramientas que sean efectivas para el desempeño de los colaboradores en cada área correspondiente; entre estas se encuentra el empoderamiento y compromiso organizacional, esto para lograr generar poder en los miembros que conforman el equipo de trabajo y obtener que los colaboradores puedan identificarse con la filosofía empresarial, para ello es necesario conocer los niveles de cada una de las herramientas y observar cual es el que más se desarrolla en la empresa.

Para el estudio realizado se tomaron en cuenta 40 colaboradores de diferentes áreas de panadería Shekapan para determina la escala y nivel de empoderamiento y compromiso organizacional que existe en la empresa y en cada uno de los colaboradores que la conforman, ambas herramientas utilizadas para un mejor desempeño y logro de productividad en el área, por ello Luna (2013) explica que el empoderamiento debe comenzar desde la cumbre para lograr un buen desempeño en la empresa. El logro de empoderar al personal conlleva de tiempo debido a que en ocasiones es algo desconocido para ellos, en lo cual no tienen experiencia y se necesita de adaptabilidad y flexibilidad de parte de cada uno de ellos, hasta lograr que se sientan dueños y autorizados.

Por otro lado, Littlewood y Uribe (2018) explican que el compromiso organizacional se caracteriza por el deseo de pertenecer y permanecer como miembro de la organización; mantener altos niveles de esfuerzo y desarrollo de competencias, para beneficio de la organización y por último, creer y aceptar las metas u objetivos, así como también la filosofía organizacional.

En lo general los colaboradores cuentan con una escala media de empoderamiento y compromiso organizacional, información la cual se obtuvo a través de una escala de likert elaborada por la investigadora, al ser los resultados con un 100% de la empresa cuenta con una escala alta de compromiso organizacional y el 89% de empoderamiento, esto se observa en una manera general.

Se observa que en una escala de empoderamiento el 92.50% que equivale a 37 colaboradores posee una escala alta, el 7.50% que equivale a tres colaboradores posee una escala media, los colaboradores consideran que les permiten innovar, participar y los motivan constantemente para realizar sus actividades diarias y lograr cumplir los objetivos establecidos por el gerente de la

empresa. Con esto se logra obtener el resultado de la escala de empoderamiento existente en la empresa.

En cuanto a la escala de compromiso organizacional el 82.50% cuenta con una escala alta, esto equivale a 33 colaboradores; mientras que el 17.50% equivalente a 7 colaboradores posee una escala media. Los colaboradores se sienten identificados con la filosofía empresarial, generan nuevos conocimientos en las capacitaciones impartidas por la empresa. Comentaron que algunas veces la relación que existe en el equipo de trabajo existe una división marcada, respecto a los líderes de cada área de trabajo, los colaboradores están de acuerdo en cuanto al desempeño de cada uno de ellos.

En la misma investigación realizada se indagó sobre los niveles de empoderamiento y compromiso organizacional que tiene realce en los colaboradores de la empresa panificadora Shekapan, de acuerdo con Haudan (2010) explica que para obtener un mejor resultado es importante crear un proceso para desarrollar paso a paso. Se debe tomar en cuenta que cada colaborador que conforma un equipo de trabajo piensa de diferente manera y tendrá una interpretación diferente de lo que es el compromiso organizacional, esto desde el alto más alto, hasta el más bajo según la estructura de la organización.

Ambos factores son importantes y se logran determinar al momento en que cada miembro de la empresa desempeña sus actividades dentro de su área respectiva, así también la manera en que se comunica con los demás. Se evaluaron los tres niveles de empoderamiento y compromiso organizacional que existen, según los resultados el nivel individual arrojó una media de 12 lo cual es alto y nivel grupal y organizacional arrojaron una media 13 también se considera alto, la diferencia es de uno, esto resulta fiable y significativo.

Los resultados que se obtuvieron en cuanto a los niveles de empoderamiento indican que 16 de los colaboradores encuestados cuentan con una escala alta de empoderamiento organizacional, esto equivale al 40%, el 60% que es igual a 24 colaboradores poseen una escala media y ninguno de los colaboradores manifiestan una escala baja, quiere decir que aprenden de sus logros anteriores, acepta con entusiasmo sus responsabilidades asignadas. Se considera que este es el nivel con más realce en cada colaborador de la empresa.

Al hablar del nivel de empoderamiento individual y organizacional, la escala que predomina es media, en el nivel individual se observa que los colaboradores están de acuerdo con la forma en que el jefe inmediato incentiva al equipo, el 12.5% está en desacuerdo respecto a los canales de comunicación que existe con sus compañeros de trabajo. En el nivel grupal se conoce en cuanto a la creatividad e innovación con las ideas que aportan y están de acuerdo que el ambiente en donde se desenvuelven les resulta armónico.

En cuanto al nivel de compromiso organizacional con más realce en los colaboradores de panadería Shekapan es habilidades y destrezas, de acuerdo a los resultados obtenidos el 100% cuenta con una escala media, esto equivale a los 40 sujetos con quienes se realizó el estudio, indica que los colaboradores generan conocimientos en las capacitaciones que recibe por parte de la empresa, algunos de los colaboradores se encuentran muy de acuerdo respecto a que aprenden y desarrollan constantemente nuevas capacidades y esto conlleva a un mejor desenvolvimiento y logro de metas en la empresa. De acuerdo con Haudan (2010) explica que el colaborador en la organización puede ejecutar sus habilidades, destrezas y competencias, sobre todo en el puesto que ocupa. Esta fase cuenta con tres ejes superiores: los líderes cultivan comportamientos alineados; los gerentes mejoran el compromiso de las personas y equipos y los individuos desarrollan las habilidades

Respecto al nivel línea de división y relación de metas los colaboradores poseen una escala media, 19 colaboradores cuentan con una escala alta de línea de división y 2 en relación de metas, el 5% cuenta con una escala baja, los colaboradores brindan soluciones efectivas frente a posibles conflictos y se encuentran motivados al saber que pueden crecer profesionalmente dentro de la empresa. Por otro lado se encuentran de acuerdo con las competencias que cuenta el gerente para liderar la empresa

Se debe considerar importante conocer las escalas y niveles de empoderamiento y compromiso organizacional con el que cuentan los colaboradores para generar mejores ideas para fortalecer la escala de empoderamiento y compromiso organizacional, así también el nivel para tener un punto de donde partir para saber qué áreas se deben reforzar para lograr resultados esperados por la empresa y crear un mejor desempeño para cada uno dentro del área asignada.

## VI. CONCLUSIONES

- La escala de empoderamiento y compromiso organizacional de los colaboradores de panadería Shekapan del municipio de San Pedro Sacatepéquez es alta, debido a que predomina en los 40 sujetos evaluados.
- De acuerdo a la escala obtenida sobre empoderamiento se establece que es alta, esta prevalece en 37 colaboradores evaluados en el proceso de investigación.
- En reacción al compromiso organizacional, se observa una escala alta, principalmente en 33 de los colaboradores que participaron en dicha investigación.
- Se hace notar que el nivel de empoderamiento con más realce en los colaboradores es organizacional, algunos de ellos aprenden de sus logros anteriores, acepta con entusiasmo sus responsabilidades asignadas. Relacionado al nivel de compromiso organizacional el que se manifiesta más alto es desarrollo de habilidades, los sujetos aprenden y desarrollan constantemente nuevas capacidades y esto conlleva a un mejor desenvolvimiento y logro de metas en la empresa.

## VII. RECOMENDACIONES

- Se debe considerar que ambas herramientas empoderamiento y compromiso organizacional son importantes dentro de la empresa en cada colaborador que la conforma y es necesario poner atención a los resultados obtenidos para reforzar de manera óptima los recursos y lograr una mejor efectividad.
- La escala de empoderamiento se debe mantener alta, puede ser a través de talleres sobre temas relevantes de dicha herramienta, para lograr cumplimiento de metas en cada área de la empresa
- Reforzar desde la cumbre, quiere decir a nivel jerárquico desde las personas que poseen un alto mando y con ello lograr que en base al compromiso organizacional se pueda generar confianza a los colaboradores y cada uno logre identificarse completamente con la empresa.
- Es importante observar el nivel con más realce de empoderamiento y compromiso organizacional y lograr con diferentes actividades como talleres sobre motivación, trabajar bajo metas, evaluaciones después de cada capacitación impartida, observación constante al realizar tareas dentro del área específica de cada colaborador.
- Desarrollar de manera efectiva la propuesta titulada programa de fortalecimiento de empoderamiento y compromiso organizacional, realizarla con las actividades establecidas para generar un mejor ambiente entre participantes e impartir los talleres con la información necesaria para una mejor gestión de ambas herramientas.

## VII. REFERENCIAS

- Ackerman, S. y Com, S. (2013). *Metodología de la investigación*. Buenos Aires, Argentina.: Aula Taller.
- Aldana, J. (2013). *Compromiso organizacional de los trabajadores del área central de una institución bancaria que opera en la ciudad de Guatemala, según sexo* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus Central, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Aldana-Jennifer.pdf>
- Aular , M. (2018). Empowerment: empoderamiento en las organizaciones. emprendices. Recuperado de <https://www.emprendices.co/empowerment-el-empoderamiento-en-las-organizaciones/>
- Bacqué, M., y Biewener, C. (2013). *El empoderamiento una práctica emancipadora*. Barcelona, España: Gedisa, S.A.
- Cálix, Matínez, Vigier, & Nuñez. (2016). El rol del empoderamiento en el éxito empresarial. investigación administrativa, vol. 45, enero-junio, pp. 23-26. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456046142002.pdf>
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento humano*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2012). *Ausentismo laboral y rotación de personal*. México.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos*. Méxco, D.F: Mc Graw Hill.
- Dávila , C. y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, vol.32, núm.2, pp. 3-5. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472014000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0254-92472014000200004&script=sci_arttext)
- Delgado, L., y Vanegas, M. (2013). *Psicología organizacional*. Bogotá, Colombia.: Ecoe.
- Harris , J. Paz , A., y Franco, F. (2014). Compromiso Organizacional. *Dialnet*, junio, pp. 94-96. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-CompromisoOrganizacional-5085564.pdf>
- Haudan, J. (2010). *El arte del compromiso*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2010). *Comportamiento organizacional*. México, D.F: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.) México, México.: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.) México, México: Mc Graw Hill.
- Littlewood, H., y Uribe, J. (2018). *Psicología organizacional en Latinoamérica*. México: El Manual Moderno, S.A.
- Lizarraga, A. (2018). ¿Qué es el compromiso laboral empresarial?. *Simetrical*, diciembre, pp. 1-2. Recuperado de <https://info.simetrical.com/blog/que-es-el-compromiso-laboral-empresarial>
- López, L. (2015). Emoderamiento y satisfacción laboral (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Lopez-Leslie.pdf>
- Luna, A. (2015). *Proceso administrativo*. México, D.F: Patria, S.A. De C.V.
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación* (6ª ed.) México, D.F.: Cengage Learning S.A.
- Morales, E. (2016). Emoderamiento y desempeño laboral (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/06/14/Morales-Edswin.pdf>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en e trabajo*. México, D.F: Mc Graw Hill.
- OIT. (2016). *Mejore su negocio, el recurso humano y la productividad*. Suiza.: Organización Internacional del Trabajo.
- Roca, R. (2018). *KNOWMANDS: Los trabajadores del futuro*. Madrid, España.: LID.
- Rodas, A. (2013). *Relación entre autoestima y compromiso organizacional en docentes de una institución educativa* (tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Campus Central, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/Rodas-Alicia.pdf>

Saracho, J. (2015). *La organizcion emocional*. Chile.: RIL editores.

Wantland , K. (2017). Principios para el empoderamiento . Prensa Libre. Recuperado de <https://www.prensalibre.com/economia/principios-para-el-empoderamiento/>



## **ANEXOS**

### **Anexo I**

#### **PROPUESTA**

##### **Programa sobre fortalecimiento de empoderamiento y compromiso organizacional**

###### **Introducción**

Actualmente las empresas implementan herramientas para mejorar el desarrollo de las estrategias de empoderamiento y compromiso organizacional para lograr una mejor productividad de los colaboradores. Cuando se habla de empoderamiento y compromiso organización es acerca de técnicas para que los colaboradores se sientan identificados con la empresa y con poder para desarrollar sus actividades diarias correspondientes a sus puestos.

Mantener un nivel de motivación alto de los colaboradores debe ser una de las grandes prioridades en cualquier empresa, surge desde el departamento de Recursos Humanos así como de los líderes de los equipos de trabajo y la alta gerencia. En ocasiones se presentan dificultades, para motivar al personal para alcanzar el empoderamiento empresarial es necesario invitar a delegar más y a favorecer el desarrollo de los colaboradores dentro de la empresa.

Tener conocimiento acerca del compromiso organizacional es de ayuda para la satisfacción laboral, distribución de liderazgo y el desempeño en cada colaborador. El compromiso organizacional se refiere al grado de identificación y pertenencia que un individuo tiene con la empresa. El que en una empresa exista una buena relación entre colaborador-gerencia es el inicio de una buena gestión del compromiso organizacional para logro de metas establecidas.

###### **Justificación**

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la investigación realizada en la empresa panificadora Shekapan, se logra determinar que un porcentaje alto de los colaboradores cuentan con una escala alta de empoderamiento y compromiso organizacional, dicho resultado aporta beneficios para la empresa en general. Debido a que ambas herramientas se encuentran con una escala alta, las funciones de cada colaborador pueden generarse de manera óptima y lograr que los resultados esperados sean los que se obtengan.

El interés de dicha propuesta es que se logre establecer un nivel alto de empoderamiento y compromiso organizacional en todos los colaboradores de la empresa, a través de técnicas que refuercen el desarrollo de ambas variables y lograr que el aprendizaje en los talleres sea significativo para cada uno.

## **Objetivos**

### **General:**

- Proporcionar herramientas para la mejora de empoderamiento y compromiso organizacional en los colaboradores de Panadería Shekapan

### **Específicos:**

- Establecer en cada una de las áreas que conforman la empresa la importancia del empoderamiento y compromiso organizacional.
- Presentar las técnicas necesarias para reforzar el empoderamiento en los colaboradores de la empresa.
- Promover en la empresa los tres elementos diferentes del compromiso organizacional para un mejor desempeño.

## **Descripción del proyecto**

Se tendrán previstos tres talleres, en los cuales los colaboradores de panadería Shekapan desarrollarán competencias para el fortalecimiento de empoderamiento y compromiso organizacional, cada taller dará inicio con una dinámica rompe hielo; durante el primer taller buscará que los colaboradores conozcan acerca del empoderamiento y las técnicas para un mejor desarrollo dentro de la empresa, se realizara con una conferencia de los temas y actividades en las que los colaboradores tengan participación para un mejor desenvolvimiento de las técnicas y al finalizar se hará una evaluación con lluvia de ideas. En el segundo taller se buscará que los colaboradores tengan conocimiento sobre el compromiso organizacional y sus elementos, esto se impartirá a través de un conferencia y se evaluará por medio de la técnica de carrusel, en donde se formarán grupos y darán a conocer las ideas centrales del tema impartido; en el último taller se explicará sobre la gestión del compromiso organizacional para el mejoramiento de desempeño en

la empresa, se impartirá con apoyo de una presentación con capsulas informativas del tema y ejemplos para una mejor comprensión.

## Cronograma

TALLER	ACTIVIDAD	DURACIÓN	PARTICIPANTES	RECURSOS
Empoderamiento empresarial y técnicas de empoderamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tela de araña.</li> <li>• Conferencia con apoyo de una presentación con información del tema.</li> <li>• Ejercicios para el desarrollo de las técnicas de empoderamiento.</li> <li>• Lluvia de ideas.</li> </ul>	45 min.	Personal de las diferentes áreas de panadería Shekapan	<p>Madeja de lana.</p> <p>Humanos</p> <p>Computadora</p> <p>Cañonera</p> <p>Sillas</p>
Compromiso organizacional y sus elementos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La técnica de los barberos.</li> <li>• Conferencia con apoyo de paleógrafos y videos con información del tema.</li> <li>• Dinámica para conocer los elementos del compromiso organizacional y su desarrollo en el área de trabajo asignada dentro de la empresa.</li> <li>• Carrusel de información, para</li> </ul>	45 min.	Personal de las diferentes áreas de panadería Shekapan	<p>Computadora</p> <p>Cañonera</p> <p>Bocinas</p> <p>Humanos</p> <p>Cartulina</p> <p>Marcadores</p> <p>Mesas</p>

	conocer el aprendizaje de los colaboradores.			
Gestión del compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelota preguntona.</li> <li>• Conferencia con apoyo de una presentación con información del tema.</li> <li>• Mesa redonda para conocer ideas, opiniones y aprendizaje de los colaboradores acerca del tema.</li> </ul>	45 min.	Personal de las diferentes áreas de panadería Shekapan	Pelota plástica Humanos Computadora Cañonera Bocinas Sillas

## Recursos

Humanos: Colaboradores de las diferentes áreas de panadería Shekapan.

Tecnológicos: Computadora, cañonera y bocinas.

Didácticos: Cartulina, marcadores, hojas informativas, madeja de lana y pelota plástica.

Físicos: Mesas, sillas y área para impartir los talleres.

## Evaluación

Para realizar la respectiva evaluación y verificar el avance de los conocimientos de los colaboradores se realizarán actividades al finalizar el taller como lluvia de ideas, carrusel de información y mesa redonda, en donde ellos pueden dar a conocer el aprendizaje acerca de los temas impartidos y se realizara una boleta de opinión en donde se evaluarán si la temática de enseñanza del capacitador fue la adecuada y cumplió con las expectativas que cada uno tenía antes de los talleres.

## Anexo 2

Se comparte la información de las tablas utilizadas durante el proceso de estadística de la investigación.

**Tabla Núm. 1**

No.	Empoderamiento		Compromiso Organizacional	
	PD	Nivel	PD	Nivel
1	33	Alto	33	Medio
2	38	Alto	37	Alto
3	35	Alto	38	Alto
4	41	Alto	47	Alto
5	35	Alto	39	Alto
6	36	Alto	39	Alto
7	42	Alto	41	Alto
8	35	Alto	40	Alto
9	44	Alto	47	Alto
10	40	Alto	38	Alto
11	46	Alto	48	Alto
12	38	Alto	44	Alto
13	47	Alto	49	Alto
14	40	Alto	46	Alto
15	36	Alto	38	Alto
16	25	Medio	28	Medio
17	34	Alto	32	Medio
18	36	Alto	39	Alto
19	37	Alto	40	Alto
20	31	Medio	33	Medio
21	36	Alto	33	Medio
22	39	Alto	38	Alto
23	36	Alto	41	Alto
24	42	Alto	45	Alto
25	36	Alto	39	Alto
26	46	Alto	51	Alto
27	36	Alto	30	Medio
28	45	Alto	46	Alto
29	44	Alto	45	Alto
30	41	Alto	43	Alto
31	39	Alto	46	Alto
32	34	Alto	39	Alto
33	41	Alto	44	Alto
34	36	Alto	39	Alto
35	21	Medio	26	Medio
36	42	Alto	50	Alto
37	41	Alto	42	Alto
38	43	Alto	42	Alto
39	35	Alto	37	Alto
40	41	Alto	43	Alto

Tabla Núm. 2

No.	Empoderamiento																		
	Individual						Grupal						Organizacional						
	Preg. 1	Preg. 6	Preg. 7	Preg. 9	PD	Nivel	Preg. 3	Preg. 4	Preg. 8	Preg. 10	PD	Nivel	Preg. 2	Preg. 5	Preg. 11	Preg. 12	PD	Nivel	
1	3	2	3	2	10	Medio	3	4	3	2	12	Medio	2	4	2	3	11	Medio	
2	3	3	3	3	14	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	
3	3	2	3	3	11	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	
4	4	3	3	3	13	Medio	4	4	3	3	14	Alto	4	3	3	4	14	Alto	
5	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	2	11	Medio	3	3	3	3	12	Medio	
6	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	
7	4	3	4	3	14	Alto	4	4	3	3	14	Alto	3	4	3	4	14	Alto	
8	3	2	3	3	11	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	
9	3	3	4	4	14	Alto	3	4	4	4	15	Alto	4	4	4	3	15	Alto	
10	3	4	4	4	15	Alto	3	3	2	4	12	Medio	3	3	3	4	13	Medio	
11	4	4	3	4	15	Alto	3	4	4	4	15	Alto	4	4	4	4	16	Alto	
12	3	4	4	4	15	Alto	2	3	3	3	11	Medio	3	3	3	3	12	Medio	
13	4	4	4	4	16	Alto	4	4	4	3	15	Alto	4	4	4	4	16	Alto	
14	4	4	3	4	15	Alto	3	3	3	3	12	Medio	3	4	3	3	13	Medio	
15	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	
16	1	3	1	1	6	Bajo	3	3	1	1	8	Medio	1	3	4	3	11	Medio	
17	2	3	2	3	10	Medio	3	3	3	2	11	Medio	4	3	2	4	13	Medio	
18	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	
19	3	3	3	3	12	Medio	4	3	3	3	13	Medio	3	3	3	3	12	Medio	
20	3	2	2	3	10	Medio	3	3	2	2	10	Medio	3	3	2	3	11	Medio	
21	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	
22	3	4	3	3	13	Medio	3	4	3	2	12	Medio	4	4	3	3	14	Alto	
23	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	
24	3	4	3	4	14	Alto	3	4	4	3	14	Alto	4	3	3	4	14	Alto	
25	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	
26	4	4	4	4	16	Alto	3	4	4	4	15	Alto	3	4	4	4	15	Alto	
27	3	3	3	3	12	Medio	3	3	4	2	12	Medio	4	3	2	3	12	Medio	
28	4	3	3	4	14	Alto	4	3	4	4	15	Alto	4	4	4	4	16	Alto	
29	4	4	4	3	15	Alto	4	3	4	4	15	Alto	3	4	4	3	14	Alto	
30	3	3	3	3	12	Medio	3	3	4	3	13	Medio	4	4	4	4	16	Alto	
31	3	3	3	3	12	Medio	3	3	4	3	13	Medio	4	4	3	3	14	Alto	
32	3	3	2	3	11	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	2	3	11	Medio	
33	4	4	3	3	14	Alto	3	3	4	4	14	Alto	4	3	3	3	13	Medio	
34	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio	
35	1	1	1	1	4	Bajo	3	3	1	1	8	Medio	4	1	1	3	9	Medio	
36	3	4	4	3	14	Alto	4	4	3	3	14	Alto	3	3	4	4	14	Alto	
37	3	3	3	3	12	Medio	4	3	4	3	14	Alto	4	4	4	3	15	Alto	
38	3	3	3	4	13	Medio	3	4	4	3	14	Alto	4	4	4	4	16	Alto	
39	3	2	3	3	11	Medio	4	3	3	1	11	Medio	4	3	3	3	13	Medio	
40	3	3	3	3	12	Medio	3	3	4	3	13	Medio	4	4	4	4	16	Alto	

Tabla Núm. 3

Compromiso organizacional																			
Línea de división							Metas alcanzadas							Habilidades y destrezas					
No.	Preg. 24	Preg. 18	Preg. 21	Preg. 22	Preg. 25	PD	Nivel	Preg. 23	Preg. 13	Preg. 19	Preg. 14	PD	Nivel	Preg. 15	Preg. 16	Preg. 17	Preg. 20	PD	Nivel
1	3	2	3	2	3	13	Medio	3	2	3	2	10	Medio	2	3	3	2	10	Medio
2	3	3	3	3	3	15	Medio	3	3	3	3	12	Medio	2	3	3	2	10	Medio
3	3	3	3	3	3	15	Alto	3	3	2	3	11	Medio	3	3	3	3	12	Medio
4	4	3	4	3	4	18	Alto	4	3	4	3	14	Medio	3	4	4	4	15	Medio
5	3	3	3	3	4	16	Alto	3	3	3	3	12	Medio	2	3	3	3	11	Medio
6	3	3	3	3	3	15	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio
7	3	3	3	4	3	16	Alto	3	4	3	3	13	Medio	3	3	3	3	12	Medio
8	3	3	3	3	3	15	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	4	3	3	13	Medio
9	4	4	4	4	4	20	Alto	4	3	4	3	14	Medio	2	4	4	3	13	Medio
10	3	4	2	3	3	15	Medio	3	2	3	3	11	Medio	2	4	4	2	12	Medio
11	3	4	4	4	3	18	Alto	4	4	4	3	15	Medio	3	4	4	4	15	Medio
12	3	3	4	4	3	16	Alto	3	4	4	3	14	Medio	3	4	3	4	14	Medio
13	4	4	4	4	4	20	Alto	4	3	4	3	14	Medio	4	4	4	3	15	Medio
14	3	3	4	3	3	16	Alto	4	4	3	4	15	Medio	3	4	4	4	15	Medio
15	3	3	3	3	3	15	Medio	3	3	3	3	12	Medio	2	3	3	3	11	Medio
16	3	3	4	3	1	14	Medio	1	1	3	1	6	Bajo	3	1	3	1	8	Medio
17	3	2	2	3	2	12	Medio	3	3	3	2	11	Medio	2	2	3	2	9	Medio
18	3	3	3	3	3	15	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio
19	3	4	3	2	3	15	Medio	3	3	4	3	13	Medio	3	3	3	3	12	Medio
20	3	3	2	3	3	14	Medio	3	3	2	2	10	Medio	2	3	2	2	9	Medio
21	3	3	2	3	3	14	Medio	3	3	2	2	10	Medio	2	3	2	2	9	Medio
22	3	3	3	3	3	15	Medio	3	3	3	3	12	Medio	2	3	3	3	11	Medio
23	3	3	3	3	3	15	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	4	4	3	14	Medio
24	3	4	4	4	3	18	Alto	4	3	3	3	13	Medio	3	4	3	4	14	Medio
25	3	3	3	3	3	15	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio
26	4	4	4	4	4	20	Alto	4	4	4	4	16	Alto	4	3	4	4	15	Medio
27	3	1	3	3	3	13	Medio	3	2	2	1	8	Medio	1	3	3	2	9	Medio
28	3	4	4	4	4	19	Alto	4	4	3	3	14	Medio	3	3	4	3	13	Medio
29	3	4	4	4	3	18	Alto	4	4	3	3	14	Medio	3	3	4	3	13	Medio
30	3	3	4	4	3	17	Alto	4	4	3	3	14	Medio	3	3	3	3	12	Medio
31	3	4	4	4	3	18	Alto	4	3	4	3	14	Medio	4	4	3	3	14	Medio
32	3	3	3	3	3	15	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio
33	3	4	4	3	3	17	Alto	4	3	4	3	14	Medio	3	4	3	3	13	Medio
34	3	3	3	3	3	15	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	3	12	Medio
35	2	1	2	2	2	9	Medio	2	2	2	1	7	Bajo	2	4	2	2	10	Medio
36	4	4	3	4	4	19	Alto	4	4	4	4	16	Alto	3	4	4	4	15	Medio
37	2	3	3	4	3	15	Medio	4	4	3	3	14	Medio	3	4	3	3	13	Medio
38	3	3	3	3	4	16	Alto	4	3	3	2	12	Medio	2	4	4	4	14	Medio
39	3	2	3	3	3	14	Medio	3	3	3	3	12	Medio	3	3	3	2	11	Medio
40	3	3	4	4	3	17	Alto	4	4	3	3	14	Medio	3	3	3	3	12	Medio



Anexo 3



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA  
INDUSTRIAL

**Escala de empoderamiento y compromiso organizacional**

El presente instrumento de investigación académica tiene por objetivo determinar el nivel de empoderamiento y compromiso organizacional, por lo que se le solicita respetuosamente responder las siguientes interrogantes, cada ítem tiene cuatro posibles respuestas, marque con una **X** en la casilla correspondiente al criterio que refleje su situación al planteamiento realizado, ninguna debe quedar sin responder. La información que usted proporcione será estrictamente confidencial.

Correo electrónico:  Fecha:  Edad:   
Género: M  F   
Escolaridad:  Estado Civil:

No.	Cuestionamientos	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Total desacuerdo
1.	Considero que el jefe inmediato incentiva al equipo a lograr los resultados esperados				
2.	Acepto con entusiasmo las responsabilidades asignadas				
3.	Soy creativo e innovador con las ideas que apporto				
4.	Genero procesos efectivos para mejorar la realización de las tareas asignadas				


5.	Cuento con las competencias necesarias para desarrollar con efectividad las funciones de mi área de trabajo				
6.	Los canales de comunicación con mis compañeros de trabajo favorecen una efectiva toma de decisiones				
7.	El gerente crea espacios para la generación de ideas de los colaboradores en las diversas actividades y responsabilidades en la empresa				
8.	El ambiente en que me desenvuelvo resulta armónico				
9.	El gerente asigna roles y normas claras que cada colaborador debe desarrollar				
10.	La empresa a través del gerente brinda oportunidades de crecimiento y superación personal a los colaboradores				
11.	Recibo motivación para querer lograr las metas establecidas por la empresa				
12.	Aprendo de los logros anteriores para lograr las nuevas metas establecidas.				
13.	Estoy de acuerdo que la forma en que la alta gerencia está dirige la empresa				
14.	Creo que la forma en que la empresa valora mi desempeño es adecuada				
15.	Considero estar de acuerdo con el sistema de incentivos (económicos y no económicos) que la empresa tiene establecidos				
16.	Pienso que la empresa le da importancia a la atención al cliente				
17.	Genero conocimientos con las capacitaciones que recibo de parte de la empresa				
18.	Me motiva saber que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa				

19.	En mi trabajo aprendo y desarrollo constantemente nuevas capacidades				
20.	Considero que en la empresa hay un buen manejo del personal				
21.	Me hace sentir parte de un equipo la relación que existe con mis compañeros y el apoyo que me brindan				
22.	Puedo realizar mi trabajo de manera óptima, gracias a las instalaciones existentes				
23.	Creo que el gerente cuenta con las competencias necesarias para liderar a la empresa				
24.	Frente a posibles conflictos laborales brindo soluciones efectivas.				
25.	Me siento identificado con la filosofía empresarial				

## Anexo 2

### Plataforma de apoyo para la realización del estudio de campo

Preguntas Respuestas **40**




Sección 1 de 2

### Escala de Empoderamiento y compromiso organizacional

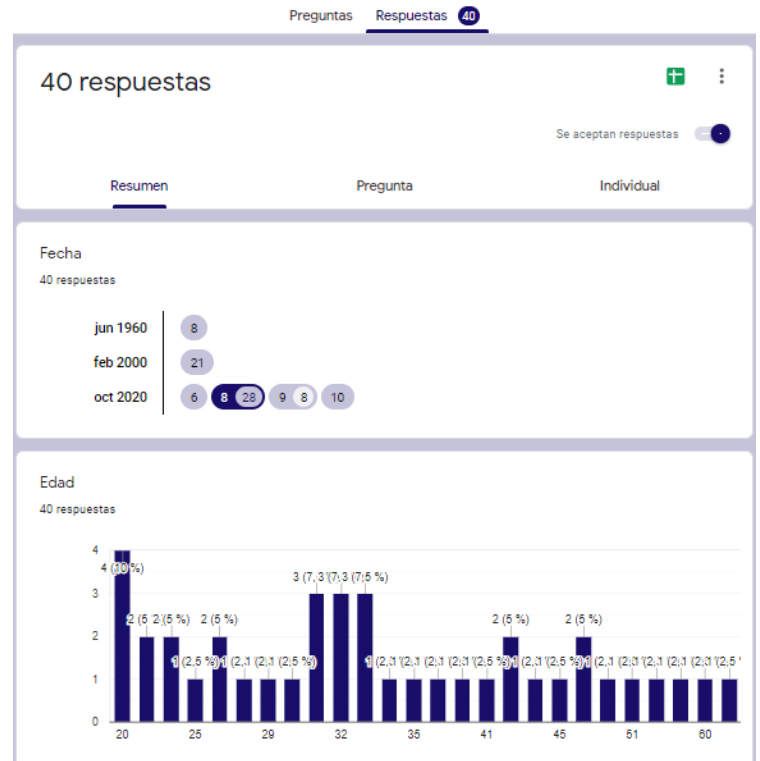
El presente instrumento de investigación académica tiene por objetivo determinar el nivel de empoderamiento y compromiso organizacional, por lo que se le solicita respetuosamente responder las siguientes interrogantes. Cada ítem tiene cuatro posibles respuestas, marque en la casilla correspondiente el criterio que refleje su situación al planteamiento realizado, ninguna debe quedar sin responder. La información que usted proporcione será estrictamente confidencial.

Fecha \*

Mes, día, año 

Edad \*

Texto de respuesta corta



Sección 2 de 2

## Escala de Empoderamiento y compromiso organizacional

El presente instrumento de investigación académica tiene por objetivo determinar el nivel de empoderamiento y compromiso organizacional, por lo que se le solicita respetuosamente responder las siguientes interrogantes. Cada ítem tiene cuatro posibles respuestas, marque en la casilla correspondiente el criterio que refleje su situación al planteamiento realizado, ninguna debe quedar sin responder. La información que usted proporcione será estrictamente confidencial.

1. Considero que el jefe inmediato incentiva al equipo a lograr los resultados esperados \*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Total desacuerdo

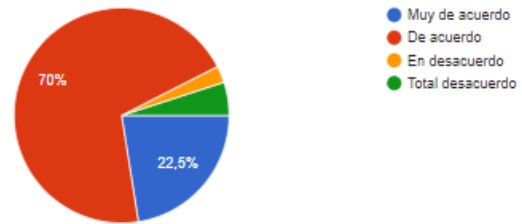
2. Acepto con entusiasmo las responsabilidades asignadas \*

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

### Escala de Empoderamiento y compromiso organizacional

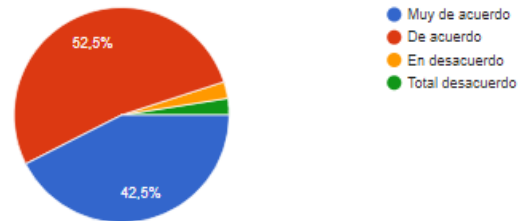
1. Considero que el jefe inmediato incentiva al equipo a lograr los resultados esperados

40 respuestas



2. Acepto con entusiasmo las responsabilidades asignadas

40 respuestas



3. Soy creativo e innovador con las ideas que apporto