

## IMPACTO DEL EMPODERAMIENTO DE LOS EMPLEADOS EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA INDUSTRIA PESQUERA

### EMPLOYEE EMPOWERMENT IMPACT IN THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN THE FISHING INDUSTRY

Luis Valle <sup>1</sup>, Clara García <sup>2</sup>

**Palabras clave:**

Empoderamiento,  
Recurso humano,  
Desempeño  
Organizacional,  
Industria  
Pesquera.

**Resumen**

El recurso humano es un factor de producción imprescindible para el alcance de un buen desempeño organizacional. Sin embargo, en la actualidad, a este recurso no se le otorga participación en el proceso de toma de decisiones, ni se le brinda espacios de liderazgo. De manera que no se logra el funcionamiento adecuado del negocio. Dicha problemática es más frecuente en la industria pesquera, por tanto, el presente estudio se enfoca en determinar la relación entre el empoderamiento del recurso humano y el desempeño organizacional de Galapesca S.A., a través del análisis de indicadores de la empresa. Para ello, se manipuló y evaluó el empoderamiento ejercido en un grupo de 17 colaboradores de mando medio de los departamentos de Producción y Control de Calidad. Luego, se efectuó el procesamiento estadístico de los resultados y se aplicó la prueba de diferencia de medias, con lo cual se concluye que, el desarrollo del empoderamiento en el personal eleva el compromiso a largo plazo de este y permite que la compañía obtenga una visión estratégica más amplia en la toma de decisiones.

**Códigos JEL:** M53, Q22.

---

<sup>1</sup> Universidad Espíritu Santo, (Ecuador).  
E-mail: luisvalle@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Universidad Espíritu Santo, (Ecuador).  
E-mail: clgarcia@uees.edu.ec

**Keywords:**

Empowerment,  
Human  
Resources,  
Organizational  
Performance,  
Fishing Industry.

**Abstract**

Human resources are an essential production factor for achieving good organizational performance. However, at present, this resource is not granted participation in the decision-making process, nor is it provided with leadership spaces. So, the proper functioning of the business is not achieved. This problem is more frequent in the fishing industry; therefore, this study focuses on determining the relationship between the empowerment of human resources and the organizational performance of Galapesca S.A., through the analysis of company indicators. For this, the empowerment exercised in a group of 17 middle management collaborators from the Production and Quality Control departments was manipulated and evaluated. Then, the statistical processing of the results was carried out and the mean difference test was applied, which concludes that the development of staff empowerment increases their long-term commitment and allows the company to obtain a broad strategic vision in decision making.

**JEL codes:** M53, Q22.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, algunas organizaciones dirigen todos sus esfuerzos hacia la producción masiva de bienes y servicios a fin de generar ingresos, rentabilidad y beneficios para sí. En busca de cumplir su objetivo, las compañías descuidan el trato pertinente que deben darle a uno de los principales factores de producción: el trabajo o recurso humano, y de quien depende gran parte del desempeño organizacional (OIT, 2016).

Adicionalmente, se presenta la necesidad de ejecutar estrategias que permitan una mayor cercanía al cliente, lo cual obliga a las compañías a renovarse en su gestión. Históricamente, dicha gestión ha sido caracterizada por atribuir la toma de decisiones estratégica a los niveles superiores de la organización (Zapata Rotundo, et al., 2016). Este tipo de gestión genera obstáculos para aprovechar el potencial de los trabajadores y agregar valor a la organización. De esta manera, la escasa diversidad en la toma de decisiones se ve reflejada en el grado de aceptación de los consumidores, quienes con base a sus necesidades terminan redefiniendo indirectamente las estrategias; haciendo perder la capacidad estructural de la compañía.

Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sustenta que el intercambio activo

información e involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones sobre la organización beneficia tanto a empleadores como trabajadores. A nivel de trabajadores facilita el desarrollo de un ambiente colaborativo, el cual estimula su motivación y su capacidad de detección y solución de problemas. Mientras que, a nivel organizacional, aumenta la calidad de trabajo y productividad en un ambiente positivo y coherente que promueve el logro de los objetivos organizacionales (OIT, 2016).

Por otra parte, la industria pesquera juega un rol importante en este ámbito ya que es uno de los sectores económicos más expuestos a la incertidumbre externa (Sogn-Grundvåg & Grønhaug, 2002). De esta manera, el no mantener una gestión adecuada de sus recursos humanos agravaría la situación de riesgo en la que actualmente se encuentra.

Cabe mencionar también que la pesca representa una fuente de ingresos directa para el sustento completo de aproximadamente 119 millones de personas a nivel global (Mundial, 2012). Lo que indica que en este sector se concentra una mano de obra potencial que no está recibiendo la atención debida.

Bajo ese mismo contexto se encuentra la industria Galapesca S.A., quien actúa en

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

Esta empresa ejecuta un constante proceso de mejoramiento que prioriza monitorear el desempeño organizacional, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva respecto a otras subsidiarias del grupo coreano Dongwon al que pertenece.

Para ello, ha realizado diversos diagnósticos, en congruencia con el bienestar de su recurso humano. En agosto del 2017 evaluó los riesgos psicosociales en aspectos intralaborales, a través del cuestionario FPSICO 3.1. Este cuestionario evalúa aspectos relativos a la condición de salud laboral y situación psicosocial del empleado en la organización (Torrano, et al., 2016).

Los factores considerados en la evaluación fueron los siguientes:

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

Los resultados se muestran en la tabla 1, donde se visualiza la criticidad del factor de participación y supervisión, representado por el 75% del total, lo cual muestra alta deficiencia en los distintos niveles de implicación e intervención que el colaborador mantiene en varios aspectos de su trabajo respecto a la organización. El resultado

crítico de este factor representa la necesidad de trabajar en la autonomía y el desarrollo de competencias que potencialicen el desempeño organizacional ligado a la responsabilidad gerencial total.

**TABLA 1**  
**Resultados generales de evaluación de riesgos psicosociales**

Factor	Adecuado	Mejorable	Riesgo elevado	Muy elevado
TT	73%	13%	7%	7%
AU	53%	13%	11%	23%
CT	72%	8%	10%	10%
DP	86%	6%	3%	5%
VC	82%	9%	6%	3%
PS	5%	4%	16%	75%
ITC	91%	3%	3%	3%
DR	79%	9%	7%	5%
RAS	61%	12%	15%	12%

Además, como parte del diagnóstico de liderazgo y estado de clima organizacional evaluado por Galapesca S.A., en enero del 2019, se evaluó la percepción del 60% de los colaboradores en cuanto a la gestión de procesos, personas, propósito organizacional y proactividad, siendo la categoría de gestión de personas la menos puntuada con un 78.35%, dentro del cual se identificó al empoderamiento en un bajo nivel representado por el 76.70%, en relación a las categorías restantes; tal como se muestra en la tabla 2.

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

**TABLA 2**  
**Resultados del diagnóstico de cultura y clima**

Categoría	Dimensión	Score	Subtotal	Score total
Personas	Empoderamiento	76.70%	78.35%	83.6%
	Recompensa	78.00%		
	Trabajo en equipo	76.75%		
	Entrenamiento	79.33%		
	Comunicación	80.97%		
Procesos	Control	86.59%	84.38%	
	Coordinación	85.02%		
	Consistencia	82.90%		
	Sistemas	82.64%		
	Instal / Edif	85.47%		
Propósito	Visión	85.65%	82.38%	
	Valores	84.22%		
	Estrategia	80.80%		
	Metas	84.47%		
	Métricas	78.45%		
Proactividad	Concienciación	90.00%	87.14%	
	Previsión	88.32%		
	Innovación	86.21%		
	Inversión	83.45%		

## REVISIÓN DE LITERATURA

El empoderamiento permite involucrar a todas las personas de los equipos de trabajo, manteniendo una fluida comunicación y consiguiendo que los colaboradores se encuentren potencialmente motivados, para lograr resultados de cumplimiento en las metas organizacionales.

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

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

## Factores que inciden en el empoderamiento

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

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

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

(c) Liderazgo: El autor señala que en la organización debe implementarse un *feedback* correcto en el personal que desarrolle el trabajo en equipo y se centre en la confianza en los trabajadores como medida eficaz. Adicionalmente, el desarrollo de una comunicación efectiva en la que se inflencie a los demás trabajadores, logrando mantener una

correcta comunicación para el logro de los objetivos.

## METODOLOGÍA

### Diseño de la investigación

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

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

(a) Capacitación: Se establecieron planes de capacitación alineados a proyectos, permitiendo el desarrollo del empoderamiento y demás competencias necesarias en el personal de mando medio.

(b) Comunicación: Se llevó a cabo una fuerte campaña de comunicación, dotada por el conocimiento de objetivos estratégicos, participación en actividades informales, capsulas digitales de información y buenas prácticas promulgadas por la compañía.

(c) Retroalimentación: Se llevaron a cabo sesiones de retroalimentación por parte de las gerencias departamentales, donde se dieron a conocer oportunidades de mejora respecto a las actitudes del personal de mando medio.

(d) Reuniones de seguimiento formal: Recursos Humanos en colaboración con su asesor externo llevó a cabo reuniones semanales, quincenales y mensuales, mismas que contaban con la presencia de la Gerencia General y

gerencias departamentales; con la finalidad que el personal de mando medio diera a conocer sus indicadores de desempeño. A su vez, el involucramiento de las áreas presentes permitía generar compromisos conducidos a la solución de problemas, respecto a la productividad y eficiencia de la compañía.

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

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

En ese sentido, se estableció como variable independiente al “empoderamiento”, con el objetivo de observar consecuencias en el comportamiento de la variable dependiente identificada como “desempeño organizacional”, durante el periodo de enero a septiembre del 2019.

Luego, tanto el grupo de tratamiento, así como el grupo intacto (conformado también por diecisiete colaboradores de mando de medio) fueron encuestados y evaluados en su desempeño en septiembre del 2019. Del total de colaboradores 18 pertenecían al departamento de Producción y 16 al departamento de Control de Calidad. Los colaboradores desarrollan su trabajo en Guayaquil y Manta.

### Indicadores de desempeño organizacional

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

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

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

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

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

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

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

(g) Tiempo de trabajo: Se refiere al equilibrio laboral y cumplimiento de horas labores y extralaborales estipuladas, según la normativa vigente.

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

Además, se mantuvo la misma nómina de trabajadores de mando medio antes y durante el periodo de control, donde el personal de Producción se caracterizó por una nómina de mayor antigüedad promedio (20 años) en comparación al departamento de Control de Calidad (17 años).

### **Instrumentos de investigación**

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

derivadas de las dimensiones estructurales y psicológicas del empoderamiento.

Las dimensiones estructurales y psicológicas se estructuraron a partir de 24 ítems seccionados en 4 dimensiones distribuidas para cada enfoque:

#### **Dimensiones estructurales**

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

#### **Dimensiones psicológicas**

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

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

Por otro lado, la recolección de datos en cuanto a la variable “desempeño organizacional”, se construyó a través de información que la empresa levantó para los indicadores del negocio, a través del sistema Quickscore (Services, 2014), mismo que se monitoreó bimensualmente con ayuda de un asesor externo.

La medición se realizó con base en ocho indicadores de desempeño organizacional que determinaron el desempeño del negocio, mismos que se establecieron en los dos departamentos involucrados en el estudio, fundamentados en las políticas internas de la compañía.

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

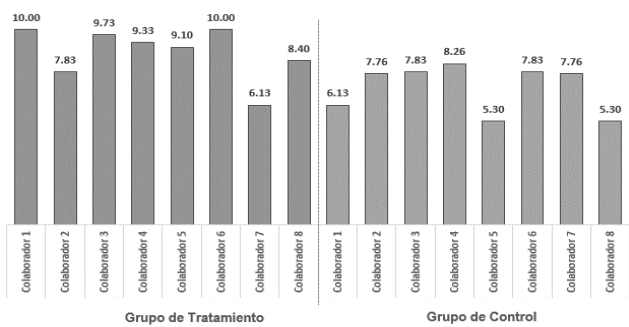
## RESULTADOS

### Descriptivos

En la figura 1 se muestran los resultados de desempeño alcanzados a septiembre 2019 por los colaboradores del grupo de tratamiento de Control de Calidad, los cuales se encuentran en un rango de 6,13 a 10,00. Mientras que los resultados alcanzados por los colaboradores del grupo de control de ese mismo departamento se encuentran en un rango de 5,30 a 8,26.

FIGURA 1

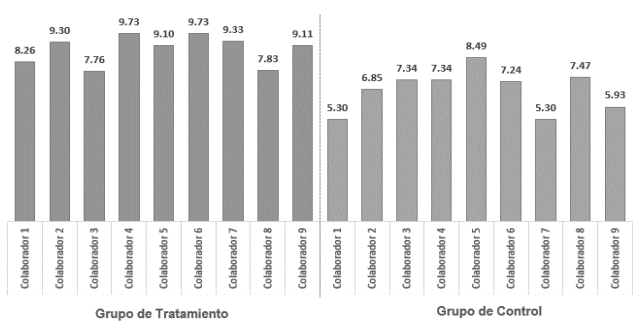
#### Resultados de desempeño del Dpto. de Control de Calidad



A su vez, en la figura 1.2 los resultados de desempeño alcanzados a septiembre 2019 por los colaboradores del grupo de tratamiento de Producción se encuentran en un rango de 7,76 a 9,73. Mientras que los resultados alcanzados por los colaboradores del grupo de control se encuentran en un rango de 5,30 a 8,49.

FIGURA 2

#### Resultados de desempeño del Dpto. de Producción



Los valores de estadística descriptiva obtenidos por el personal de mando medio correspondientes al grupo de tratamiento y de

control para las variables de estudio se presentan resumidos en la siguiente tabla:

**TABLA 3**  
**Resultados descriptivos del Dpto. de Producción y del Dpto. de Control de Calidad**

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

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

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

### Inferenciales

Para la prueba de hipótesis se realizó la comparación de medias a través de la Prueba t para muestras dependientes. En cuanto a la hipótesis H1 que fue planteada como “El empoderamiento incide en el desempeño organizacional del personal de mando medio del departamento de Control de Calidad”, de acuerdo con los resultados de la tabla 1.4, el valor p es

igual a 0,022. Este valor es inferior al nivel de significancia de 0,05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis H1; es decir que el desempeño organizacional se ve afectado por el empoderamiento del personal de mando medio del departamento de Control de Calidad.

**TABLA 4**  
**Resultados de la Diferencia de Medias para el Dpto. de Control de Calidad**

Par 1	Diferencia de Medias					Sig.
	Med.	Desv. Est.	Error Est.	t	df	
Tratam. vs. Control	1.7937	1.7228	0.6091	2.945	7	0.022

En cuanto a la hipótesis H2 que fue planteada como “El empoderamiento incide en el desempeño organizacional del personal de mando medio del departamento de Producción.”, de acuerdo con los resultados de la tabla 1.5, el valor p es igual a 0,005. Este valor es inferior al nivel de significancia de 0,05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis H2; es decir que el desempeño organizacional se ve afectado por el empoderamiento ejercido del personal de mando medio del departamento de Producción.

**TABLA 5**  
**Resultados de la Diferencia de Medias para el Dpto. de Producción**

Par 2	Diferencia de Medias					Sig.
	Med.	Desv. Est.	Error Est.	t	df	
Tratam. vs. Control	2.0988	1.6386	0.5462	3.843	8	0.005

## CONCLUSIONES

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

En septiembre 2019 el empoderamiento en los departamentos de Control de Calidad y Producción tuvo una puntuación general de 3,5 en escala de 1 a 5, obteniendo puntuaciones individuales para cada dimensión del empoderamiento estructural de Kanter (2000) y

psicológico de Banda y Morales (2015): oportunidad 3.75%, información 3.69%, apoyo 2.91%, recursos 3.06%, significado 3.17%, competencia 3.55%, autodeterminación 3.58% e impacto 4.32%. Las dimensiones mejor valoradas fueron impacto y oportunidad, mientras que las peor valoradas fueron apoyo y recursos. Adicionalmente se identificó que el empoderamiento psicológico obtuvo una valoración de 3.66% a diferencia del empoderamiento estructural que tuvo una valoración de 3.35%. Por tanto, el empoderamiento psicológico influye más que el estructural en el personal de mando medio evaluado.

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

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

Adicionalmente, a través del análisis inferencial de diferencias de medias realizado se comprobó que el desempeño organizacional se ve afectado por el empoderamiento ejercido en el personal de mando medio. Siendo el valor p para el personal de mando medio de Control de



Calidad igual a 0,022 y para el personal de mando medio de Producción igual a 0,005. Consecuentemente, estos resultados guardan relación con los resultados obtenidos por Morales (2016), así como Marín y Novoa (2019) en las investigaciones descritas en el capítulo 2.


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

## REFERENCIAS

- Banda Castro, A. L., & Morales Zamorano, M. A. (2015). Empoderamiento psicológico: Un modelo sistémico con componentes individuales y comunitarios. *Revista de Psicología* (Lima), 33, 3-20.
- Kanter, R. M. (2000). *Men and women of the corporation* ([15.Nachdr. der Ausg. von] 1993). Basic Books.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: Para implantar y gestionar su estrategia*. Gestión 2000.
- Marín Huamán, P. N., & Novoa Lucano, J. A. (2019). *Elación entre el empowerment y el desempeño laboral de los colaboradores de una tienda retail de Cajamarca, 2018* (Tesis Parcial).
- Mendoza, M. I., Orgambídez, A., Borrego, Y., Gonçalves, G., & Santos, J. (2014). Adaptación al español de la escala de Condiciones de Efectividad en el Trabajo (CWEQ-II). *Universitas Psychologica*, 13(3). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-3.aecc>
- Morales, E. (2016). *Empoderamiento y desempeño laboral*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Mundial, B., 2012. *Hidden Harvest, The Global Contribution of Capture Fisheries*. Economic and Sector work, mayo, Issue 66469-GLB, p. 21.
- OIT. (2016). *Mejore su negocio: El recurso humano y la productividad*. [https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS\\_553925/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/empent/areas/start-and-improve-your-business/WCMS_553925/lang-es/index.htm)
- Services, I. S., 2014. *ISS Governance QuickScore 2.0: An Overview*. En: s.l.:s.n.
- Sogn-Grundvåg, G. & Grønhaug, K., 2002. Primary Uncertainty in the Seafood Industry: An Exploratory Study of How Processing Firms Cope. *Marine Resource Economics*, 18(4), pp. 363-371.
- Toledo. (2012). *La persuasión en el liderazgo empresarial: Un estudio de caso*. Editorial Acad Mica Espa.
- Torrano, F., Aja, M. & Soria, M., 2016. *Métodos de evaluación psicosocial: análisis comparativo FPSICO-COPSOQ*. *Medicina y seguridad del trabajo*, pp. 38-50.
- Wilson, T. (2004). *Manual del empowerment: Cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. Gestión 2000.
- Zapata Rotundo, Gerardo J., & Sigala Paparella, Luis, & Mirabal Martínez, Alberto (2016). *Toma De Decisiones y Estilo De Liderazgo: Estudio En Medianas Empresas*. *Compendium*, 19(36),35-59. ISSN: 1317-6099. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=880/88046587003>

## APÉNDICES

### A. Formato de cuestionario



Escuela Superior  
Politécnica del Litoral

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS**  
**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

Facultad de  
**Ciencias  
Sociales y  
Humanísticas**  
POSTGRADOS

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

**1) Indique de qué departamento es:**

Producción	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<b>2) Indique la localidad en la que labora:</b>
Control de Calidad	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Guayaquil <input style="width: 100%;" type="text"/>
Mantenimiento	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Manta <input style="width: 100%;" type="text"/>
RR.HH.	<input style="width: 100%;" type="text"/>	

**3) Indique su género:**

Masculino       Femenino       Otro

**Oportunidad**

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

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

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

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

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

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

**Información**

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

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

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

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

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

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

**Apoyo**

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

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

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

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

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

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

**Recursos**

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

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

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

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

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

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

**Significado**

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

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

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

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

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

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

**Competencia**

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

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

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

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

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

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Autodeterminación**

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

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

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

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

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

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

**Impacto**

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

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

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

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

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

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

**B. Resultados del cuestionario**

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

Trabajo desafiante

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	4,75	4,56	17
<b>No Empoderado</b>	3,50	3,67	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Oportunidades de mejora

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	4,63	4,78	17
<b>No Empoderado</b>	1,88	2,44	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Adquisición de habilidades y conocimiento

	<b>Control de Calidad</b>	<b>Producción</b>	<b>Valores</b>
<b>Empoderado</b>	4,50	4,56	17
<b>No Empoderado</b>	2,88	2,89	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Aplicación de habilidades y conocimientos

	<b>Control de Calidad</b>	<b>Producción</b>	<b>Valores</b>
<b>Empoderado</b>	4,63	4,44	17
<b>No Empoderado</b>	2,38	2,00	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Conocimiento de información actualizada

	<b>Control de Calidad</b>	<b>Producción</b>	<b>Valores</b>
<b>Empoderado</b>	4,88	4,78	17
<b>No Empoderado</b>	4,38	4,44	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Información de los valores de la organización

	<b>Control de Calidad</b>	<b>Producción</b>	<b>Valores</b>
<b>Empoderado</b>	4,50	4,78	17
<b>No Empoderado</b>	1,63	1,44	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Información entendible

	<b>Control de Calidad</b>	<b>Producción</b>	<b>Valores</b>
<b>Empoderado</b>	4,13	3,78	17
<b>No Empoderado</b>	1,38	1,44	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Reconocimiento

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	4,25	4,00	17
<b>No Empoderado</b>	1,00	1,00	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Apoyo del jefe inmediato

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	4,25	4,67	17
<b>No Empoderado</b>	2,50	2,56	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Tiempo para gestiones prioritarias

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	3,75	3,89	17
<b>No Empoderado</b>	2,25	1,78	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Disponibilidad de recursos

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	4,13	4,67	17
<b>No Empoderado</b>	1,75	1,89	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Ayuda temporal

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	4,13	4,33	17
<b>No Empoderado</b>	2,00	2,22	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Metas

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	4,13	4,44	17
<b>No Empoderado</b>	1,75	1,56	17

Fuente: Resultados de la encuesta  
Elaborado por: Los autores

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

Objetivos profesionales compartidos

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	4,13	4,11	17
<b>No Empoderado</b>	1,50	1,56	17

Fuente: Resultados de la encuesta  
Elaborado por: Los autores

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

Metas fuera de la organización

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	3,50	2,78	17
<b>No Empoderado</b>	4,25	4,33	17

Fuente: Resultados de la encuesta  
Elaborado por: Los autores

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

Satisfacción con la formación profesional

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	4,63	4,56	17
<b>No Empoderado</b>	2,63	2,67	17

Fuente: Resultados de la encuesta  
Elaborado por: Los autores

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

Conocimientos necesarios

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	4,63	4,78	17
<b>No Empoderado</b>	2,88	2,56	17

Fuente: Resultados de la encuesta  
Elaborado por: Los autores

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

Formación profesional fuera de la organización

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	3,00	2,67	17
<b>No Empoderado</b>	3,63	4,00	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Libertad de elección

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	4,25	4,56	17
<b>No Empoderado</b>	3,13	3,56	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Autonomía en toma de decisiones

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	4,38	4,44	17
<b>No Empoderado</b>	3,00	2,89	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Autonomía fuera de la compañía

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	2,38	2,67	17
<b>No Empoderado</b>	4,00	3,78	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Influencia en los resultados del negocio

	Control de Calidad	Producción	Valores
<b>Empoderado</b>	4,38	4,56	17
<b>No Empoderado</b>	4,13	4,11	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores



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

Lograr mayor influencia

	<b>Control de Calidad</b>	<b>Producción</b>	<b>Valores</b>
<b>Empoderado</b>	4,75	4,67	17
<b>No Empoderado</b>	4,88	5,00	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores

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

Mayor influencia fuera de la compañía

	<b>Control de Calidad</b>	<b>Producción</b>	<b>Valores</b>
<b>Empoderado</b>	2,75	3,67	17
<b>No Empoderado</b>	4,38	4,56	17

Fuente: Resultados de la encuesta

Elaborado por: Los autores