



## UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

### PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

#### **TEMA:**

Empowerment Empresarial y los Mandos medios en la Distribuidora de materiales de construcción del Pacífico (DISMAPAC) Montecristi, 2016

#### **AUTORA:**

Alonso Guale Julia Karina

Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo

Carrera de Servicios Gerenciales

Manta, septiembre 2016

## **TEMA**

Empowerment Empresarial y los Mandos medios en la Distribuidora de Materiales de Construcción del Pacífico (DISMAPAC)  
Montecristi, 2016

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En atención a la Resolución No. 93-CF-GDSE de Consejo de Facultad, mediante la cual me designan Director del trabajo de titulación, “Empowerment Empresarial y los mandos medios, en la Distribuidora de Materiales de construcción del Pacífico (DISMAPAC) Montecristi, 2016”. Realizado por la Sra. Julia Karina Alonso Guale, previo al título de Licenciada en Servicios Gerenciales.

Certifico: Que se procedió a la revisión en su totalidad y habiendo realizado las respectivas correcciones, determino que cumple con los requisitos teóricos, técnicos, metodológicos, establecidos por lo cual autorizo a su autora para su presentación.

Manta, Septiembre del 2016

Lic. M. Vinicio Carrillo Páez. Msc. TESL

**Director de trabajo de Titulación**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La suscrita **JULIA KARINA ALONSO GUALE**, portadora de la C.I. 131393773-0, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; y que no ha sido presentada para ningún grado o calificación personal, habiendo consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mi derecho de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Julia Karina Alonso Guale

C.I. 131393773-0

## **DEDICATORIA**

Dedico ésta investigación con todo mi amor principalmente a mis hijos: Amy Johana y Andy Josué Ponce Alonso, porque ellos: son mi más grande inspiración, me dan la fuerza que necesito para seguir cada día adelante, por quienes me esfuerzo a ser mejor como persona y en el ámbito profesional, que vean en mí un ejemplo de superación que les servirá en un futuro.

Julia Karina Alonso Guale

## RECONOCIMIENTO

Quiero expresarles un sincero agradecimiento a mis padres por ser el pilar fundamental en mi vida, quienes me han brindado su apoyo incondicional, cuando los he necesitado tanto moral y económicamente.

A mi hermana Denisse Alonso porque siempre ha estado presente dándome un mensaje de aliento y apoyo en todo momento difícil cuando he estado a punto de claudicar.

A los docentes de la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo quienes me impartieron sus conocimientos a lo largo de la carrera, sin dejar de lado a mi tutor el Lic. Vinicio Carrillo Páez por su colaboración en el presente trabajo de investigación quien fue una guía fundamental para la finalización del mismo.

Julia Karina Alonso Guale

## INDICE

TEMA.....	II
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	III
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	IV
DEDICATORIA.....	V
RECONOCIMIENTO.....	VI
ÍNDICE.....	VII
<b>1. DATOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1. Título del proyecto.....	1
1.2. Tipología del proyecto de investigación.....	1
1.3. Área de conocimiento.....	1
1.4. Duración del proyecto.....	1
<b>2. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>1</b>
<b>3. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....</b>	<b>1</b>
<b>4. DESCRIPCION DETALLADA DEL PROYECTO.....</b>	<b>2</b>
4.1. Introducción.....	2
4.2. Marco Teórico.....	5
4.2.1. Antecedentes históricos.....	5
4.2.2. Fundamentación Legal.....	6
4.2.3. Fundamentación Filosófica.....	8
4.2.4. Fundamentación Teórica.....	9
4.2.4.1. Definición de Empowerment.....	9
4.2.4.2. Importancia de Empowerment.....	10
4.2.4.3. Características de Empowerment.....	11
4.2.4.4. Principios de Empowerment.....	12
4.2.4.5. Círculo del Empowerment.....	14
4.2.4.6. Niveles del Empowerment.....	16
4.2.4.7. Modelos Gerenciales tradicionales y modernos...18	
4.2.4.8. Definición de Mandos Medios.....	20
4.2.4.9. Importancia de los Mandos Medios.....	22
4.2.4.10. Rol de los mandos medios en las decisiones de la alta dirección.....	22
4.2.4.11. Qué implica la gestión de mandos medios.....	23
4.2.4.12. El medio ambiente laboral.....	24
4.2.4.13. Paradigmas Empresariales.....	25
4.2.4.14. El liderazgo.....	26
4.2.4.15. Diferencia de trabajo en equipo y trabajo en grupo.....	27
4.2.4.16. Comunicación asertiva.....	28
4.3 Preguntas de Investigación.....	29
4.4 Justificación.....	30
4.5 Metodología.....	31
a) Diseño del estudio.....	31
b) Sujeto y tamaño de la muestra.....	32
c) Definición de variables.....	33
4.6 Resultados esperados.....	33
<b>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>34</b>
5.1. Web grafía.....	35
<b>6. ENUNCIACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>36</b>

## **1. DATOS GENERALES**

### **1.1. Título del proyecto de investigación.**

Empowerment Empresarial y los Mandos medios en la Distribuidora de materiales de construcción del Pacífico (DISMAPAC) Montecristi, 2016

### **1.2. Tipología del proyecto de investigación.**

Esta Investigación se la considera como básica

### **1.3. Áreas de conocimiento**

Ciencias Sociales, Educación comercial y derecho.

**Sub área:** educación comercial y administración

### **1.4. Duración del Proyecto**

**Fecha de inicio:** Agosto de 2016      **Fecha de terminación:** Agosto de 2018

## **2. OBJETIVO GENERAL**

Analizar las variables Empowerment Empresarial y los mandos medios en la Distribuidora de Materiales de Construcción del Pacífico (DISMAPAC).

## **3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conceptualizar los términos Empowerment Empresarial y los mandos medios.
- Identificar la importancia del Empowerment Empresarial y los mandos medios.



- Determinar las características del Empowerment Empresarial y las estrategias de liderazgo en los mandos medios.
- Establecer los principios del Empowerment Empresarial y el rol de los mandos medios.

## **4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO**

### **4.1. Introducción.**

La revolución tecnológica es la que actualmente rige esta sociedad globalizada. El uso de las Técnicas de Información y Comunicación (TICs) en diferentes áreas como salud, educación, hogar, agricultura sin dejar de lado las empresas que son las principales organizaciones que deben buscar estrategias competitivas e innovadoras para sobrevivir en el mercado.

El Empowerment, significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad se basa principalmente en delegar autoridad y responsabilidad trayendo beneficios tales como: incremento de la creatividad, aumento de la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente, además contribuye a impulsar el liderazgo participativo y el trabajo en equipo.

Los mandos medios son “la voz” de la comunicación interna los que transmiten las estrategias de la dirección a los colaboradores de los niveles operativos, y a su vez, los que permiten que haya un feedback permanente, haciendo que las inquietudes, propuestas, e ideas de los empleados lleguen a los directores. En

este proceso, los colaboradores, deben tener la capacidad de escucha y las habilidades de comunicación necesarias para ayudar a que el proceso sea efectivo. A su vez, son los que más conocen la empresa y los que saben gestionar sus recursos. La multiplicidad de tareas hace que sean actores clave para el funcionamiento de la organización.

Cabe recalcar que en el Ecuador esta herramienta gerencial ha ido escalando importancia dentro de la administración de grandes empresas, sin embargo, es algo que pocas empresas usan, sobre todo por miedo de dar demasiada autonomía a los empleados y esto conlleve a acrecentar los problemas en la empresa o más aún que a ellos se los considere superiores que los líderes y asciendan. Como es de conocimiento general, en el Ecuador el uso de las TIC's en las empresas permiten ser competentes en este mundo globalizado. Las empresas implementan estrategias gerenciales que van en contexto al éxito organizacional; conlleva a fortalecer una cultura de confianza, responsabilidad y servicio orientada a la excelencia, a través de la gestión por competencias.

En base a ello se realizará una investigación en la Distribuidora de materiales de construcción del Pacífico, ya que esta estrategia gerencial permitirá mejorar la productividad laboral de los mandos medios y por ende el compromiso de trabajar en equipo para lograr objetivos comunes. Debido a que en el área administrativa de la empresa presenta un déficit en la toma de decisiones y responsabilidades del Talento Humano en la ausencia del Gerente.

Alcanzar un desarrollo organizacional elevado es posible a través de un cambio de mentalidad gerencial, mediante modelos gerenciales modernos que fortalezcan las diferentes áreas dentro de la empresa. En este caso de modo que los empleados puedan actuar con más libertad para desempeñar de mejor manera sus labores y se sientan gerentes de sus puestos de trabajo.

Proveerá de un impacto que se verá reflejado en el área administrativa, pero principalmente en el volumen de ventas de los servicios que oferta, su crecimiento, posición y permanencia en el mercado. Esta investigación cuenta con disponibilidad de recursos materiales, económicos, humanos, tiempo y de información.

Para lograr desarrollar esta investigación determinada como bibliográfica se ha procedido a analizar las variables en estudio Empowerment Empresarial y Mandos medios; considerando que dentro de este proceso se ampliarán los conocimientos necesarios que permitan construir las ideas y plantear una alternativa de solución. El tratamiento que se le ha dado a los términos en estudio permitió conceptualizar los términos Empowerment Empresarial y Mandos medios. Además de identificar la importancia, características y principios, procesos a seguir para la aplicación, así como también determinar las estrategias de liderazgo y rol del Empowerment Empresarial y los Mandos medios.

## **4.2. Marco Teórico.**

### **4.2.1. Antecedentes Investigativos.**

En la presente investigación es necesario resaltar el Empowerment empresarial como técnica de eficiencia en la gestión del Talento Humano dentro de la organización. El Empowerment es un término que se estableció en el ámbito personal, a medida con el paso de los años, mediante diversas teorías investigativas se proyectó como una herramienta administrativa moderna dentro de la Cultura Organizacional de las empresas. Su uso provee de beneficios en diferentes aspectos para los directivos, empleados y la empresa como tal, porque la clave del éxito está en cambiar la mentalidad tradicional de los Directivos, ya que siempre se han enmarcado en el liderazgo autoritario asignado mediante sus niveles jerárquicos y con ello implantar poder y autoridad a sus subordinados.

Este modelo Gerencial mencionado no ha sido escogido como tema de Tesis previo a la obtención de la licenciatura ninguno de los egresados en la carrera de Servicios Gerenciales de la Facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo, la razón es porque se realizó una exhaustiva revisión de los temas aprobados hasta mayo de 2014, y por ende se puede dar constancia de lo antes expuesto en la base de datos que la proveen los docentes encargados de la comisión de investigación.

En bases encontradas en el internet se menciona a, Remigio Israel Cócheres González, estudiante de la Universidad Técnica De Ambato - Facultad de Ciencias Administrativas realizó un trabajo de investigación

previo a la obtención del título de Ingeniera de Marketing y Gestión de Negocios en febrero de 2014. Su tema: “EL EMPOWERMENT Y SU EFECTO EN LA CALIDAD AL SERVICIO AL CLIENTE, DEL RESTAURANT “AL PASO” EN EL VALLE DE YUNGUILLA” haciendo énfasis en que la aplicación del Empowerment en todos los procesos de preparación de alimentos, atención al cliente, servicio e imagen de dicho restaurant generaría ventajas competitivas de mercado, las cuales proveerían altos índices de rentabilidad y satisfacción de la demanda.

Sin embargo, la presente investigación aportará para el buen desarrollo en la correcta toma de decisiones de los mandos medios que laboran en la Distribuidora (DISMAPAC) con el Empowerment para que los empleados se adueñen de sus funciones en el cargo que desempeñan, como se dice y conoce en la sociedad, se ponga la camiseta de la empresa para lograr los objetivos de forma conjunta con la organización.

#### **4.2.2 Fundamentación Legal.**

La Constitución de la República del Ecuador y el Código de Trabajo Ecuatoriano son la base que sustenta la presente investigación. El código de trabajo vigente contiene artículos referentes a la protección integral de los empleadores y los trabajadores ante los riesgos derivados de la actividad laboral, mediante la cual existan ineficiencias laborales. En el Capítulo V De la prevención de los riesgos, de las medidas de

seguridad e higiene, de los puestos de auxilio, y de la disminución de la capacidad para el trabajo, el **Art. 434**. Manifiesta que:

“Reglamento de higiene y seguridad.- En todo medio colectivo y permanente de trabajo que cuente con más de diez trabajadores, los empleadores están obligados a elaborar y someter a la aprobación del Ministerio de Trabajo y Empleo por medio de la Dirección Regional del Trabajo, un reglamento de higiene y seguridad, el mismo que será renovado cada dos años”.

Se puede mencionar que toda organización está protegida por leyes al ser cumplidas puede salvaguardar tanto al empleador como a sus operarios. Esta empresa cuenta con un reglamento interno de seguridad y salud el cual cumple con todos los parámetros técnicos establecidos por el Ministerio de Relaciones laborales como lo estipula el Art. 436 acerca de la Suspensión de labores y cierre de locales de la Constitución.

Cada empresa u organización sea pública o privada tienen políticas internas, pero dentro de ellas el capital humano debe estar por encima de todo, ya que son ellos los generadores de conocimientos y dinamismo empresarial para alcanzar el éxito anhelado de forma conjunta. Si no se cumplen las normas de Seguridad ambas partes pueden acarrear sanciones.

### **4.2.3 Fundamentación Filosófica.**

Tomando como referencia las investigaciones de Vázquez, R. C. (2004) el Empowerment proviene de Estados Unidos con sus percepciones particulares sobre la política, la lucha comunitaria, su experiencia de la pobreza y su ubicación entre los países desarrollados surgieron como proceso para evolucionar y facilitarles a las personas mayor control sobre sus vidas.

El Empowerment según este mismo autor nace a finales de los '70, en busca se dé una redistribución de recursos y mayor participación con las personas en los contextos en que viven y trabajan para incrementar el control del individuo sobre su contexto. El Empowerment ha respondido desde sus inicios a una lógica individual, a una concepción particular del poder, y a una contextualización muy específica dentro de la cultura estadounidense. Es un concepto que nace de una realidad que ha atomizado a las personas en un contexto capitalista donde el bienestar del individuo es primordial. Implícita y explícitamente el Empowerment supone una dirección, y esa dirección es política, supone la existencia, o por lo menos la construcción, de un sujeto político”.

Como idea, el Empowerment se remonta probablemente a los comienzos del management moderno, específicamente en 1988 gracias a los expertos Kenneth Blanchard y Paul Hersey. Sin embargo, se consolidó a principios de la década de los 90 con el propósito de

mejorar la práctica de la delegación y liberar el potencial disponible en las personas.

Empowerment, según Yohann Jonson, es "el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo." En otras palabras, significa empoderamiento, apoderamiento o potenciación (la palabra Empowerment está compuesta por em y power que significa "poder" en inglés, la cual es un antecedente del francés pouvoir). También se puede decir que es "donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados." Para Morales, gerente de proyectos de Cargo Expreso, S.A. (Guatemala), es todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos.

#### **4.2.4 Fundamentación Teórica.**

##### **4.2.4.1 Definición de Empowerment.**

Empowerment: es un término anglosajón que se traduce como "facultación" se refiere a la transferencia de autoridad y responsabilidad relacionada con el trabajo físico y mental que se ejecuta dentro de una organización. Para el Banco Mundial, el término empoderamiento tiene diferentes significados en diferentes contextos socioculturales y políticos, y no es fácil de traducir a todos los idiomas. Entre los términos asociados a la idea de



empoderamiento se encuentran términos como “fuerza personal”, “control”, “poder personal”, “elección propia”, e ideas como “vida digna en concordancia con los propios valores de la persona”, “capacidad de luchar por los derechos propios”, “independencia”, “toma de decisiones propias” y “ser libre”. Es decir el Empowerment genera diversas definiciones según el contexto donde se desarrolla.

TERRY, Wilson (2004). El Empowerment “consiste en potenciar la motivación y los resultados de todos los colaboradores de una empresa a través de la delegación y la transmisión del poder”.

En base a lo que expresa este autor se deduce que al delegar función de decisión a los mandos medios se les otorga una motivación personal donde ellos puedan sentirse dueños de su propio trabajo. El Empowerment es una filosofía estratégica muy importante en las organizaciones modernas, ya que con ella se aumenta la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso de los subordinados, para prestar un excelente servicio al cliente externo.

#### **4.2.4.2 Importancia del Empowerment.**

Diego Vélez (2009). Él expresa que el Empowerment es “asumir la responsabilidad y ser transparente sobre el impacto de las políticas, decisiones y acciones tomadas en relación a su función”.

Su importancia radica en transformar el liderazgo autoritario en las organizaciones tradicionales, implantando una nueva mentalidad de liderazgo democrático dentro de la cultura organizacional de las

mismas basada en valores y conductas que sumen al éxito de la organización. A ello se asocia, la iniciativa y creatividad de los mandos medios, para realizar con absoluta libertad, y autonomía la toma de decisiones relacionadas a sus funciones en un momento dado.

#### **4.2.4.3 Características del Empowerment.**

El Empowerment es un concepto filosófico que los emprendedores deben entender. De hecho es difícil ponerlo en práctica para muchos, sus vidas están atadas a sus empresas. Si un gerente implementa adecuadamente el Empoderamiento en la empresa y en los mandos medios, esto permite que exista mayor compromiso y efectividad en todas las áreas o departamentos de la misma. Las características son de gran relevancia debido a que, representan la personalidad de una organización.

Se menciona algunas características como:

- Se impulsan la autoestima y la confianza de los trabajadores.
- El personal participa en la toma de decisiones.
- Se puede medir el rendimiento de los empleados.
- El trabajo se convierte en un reto, más no en una carga.
- Favorece el desarrollo y el uso de los talentos no demostrados por los empleados convirtiéndolos en solucionadores activos de problemas dentro y fuera de la organización.

- Los equipos de trabajo fomentan la iniciativa y mejoran su rendimiento laboral alcanzando mejores niveles de productividad y calidad de servicio para satisfacer mejor al cliente.

(Valdés, 2005, p.3). Resume las características en cinco: el Orgullo, la Unión y Solidaridad, Voluntad, Atención a los detalles y Credibilidad. Cada una de ellas orientadas a un clima laboral ameno que ejerza una mejora continua tanto en el plano personal como laboral de los mandos medios en una empresa, independientemente de la actividad que realice.

#### **4.2.4.4 Principios del Empowerment.**

El empoderamiento tiene fundamentalmente una dimensión individual y otra colectiva. La individual implica un proceso por el que los excluidos eleven sus niveles de confianza, autoestima y capacidad para responder a sus propias necesidades.

La dimensión colectiva del empoderamiento se basa en el hecho de que las personas vulnerables tienen más capacidad de participar y defender sus derechos cuando se unen con unos objetivos comunes.

Johnson (2005) pág. 4, plantea los siguientes 10 principios del Empowerment:

- 1) Asignar responsabilidades en las diversas tareas laborales a realizar.
- 2) Asignar autoridad y responsabilidad sobre sus actividades.

- 3) Definir estándares de excelencia.
- 4) Facilitar capacitaciones necesarias para que se alcancen los estándares de calidad.
- 5) Proveer la información y el conocimiento necesario a través de la comunicación
- 6) Proveer retroalimentación sobre el desempeño.
- 7) Reconocer oportunamente los logros alcanzados.
- 8) Confiar totalmente en los empleados.
- 9) Dejar espacios para el proceso márgenes de error.
- 10) Colaborar con dignidad y respeto.

Estos principios son de fácil adaptación en las empresas que no se resisten al cambio. En las que lo hacen y quieren seguir manteniendo lo tradicional por miedo al fracaso, se pierden de mucho; ya que la revolución tecnológica ha avanzado a un ritmo acelerado donde la clave está en innovar e impulsar la mejora continua para obtener ventajas competitivas en este mercado a nivel mundial.

El activo intangible más valioso del ser humano es el conocimiento que conjugado con los valores y la creatividad dejan atrás las expectativas consumistas donde las organizaciones sólo buscaban vender y obtener ganancias pero no brindaban calidad de servicio.

#### **4.2.4.5 Círculo del Empowerment propuesto por Wilson Terry**

Los gerentes deben buscar métodos eficaces y eficientes que les permitan desarrollar al máximo las habilidades y destrezas de sus empleados. A continuación se menciona las 7 etapas visionarias de Terry para alcanzar un pleno nivel de éxito organizacional:

**Etapa 1:** El deseo que tienen las empresas de cambiar y mejorar ya que el éxito de las demás etapas se debe a esto.

**Etapa 2:** Eliminar las limitantes y restricciones que tienen los empleados para ejecutar cada una de sus funciones, en este paso la confianza es uno de los aspectos más importante para la aplicación del Empowerment.

**Etapa 3:** Los empleados ya habrán aceptado e identificado las libertades que les han sido brindadas y este es el punto en el cual toman conciencia de su trabajo y de sus deberes.

**Etapa 4:** El aprendizaje de los empleados hacia nuevas habilidades, logrando en ellos un mayor interés y haciendo que sus empleados comiencen a adquirir mayores responsabilidades dentro de la organización.

**Etapa 5:** Se empiezan a mostrar los resultados tangibles del Empowerment, de todos los beneficios que han sido brindados a los empleados de las empresas, en las etapas anteriores se observará una conducta de alto rendimiento que llevará una mayor motivación por alcanzar las metas y obteniendo mejores resultados.

**Etapas 6:** Se aumentan la autoestima de los empleados, haciendo que se vuelvan más motivados y competitivos, ya que se va incrementando el sentimiento de pertenencia.

**Etapas 7:** El empleado ha crecido por encima de su trabajo y está en busca de nuevos retos, es el momento de tomar responsabilidades y de obtener mayores reconocimientos. (Terry, 1996).

En base a estas siete etapas, se deduce que implantar el proceso de Empowerment implica un radical cambio en la organización, ya que la resistencia al cambio es una desventaja. Es necesario que las empresas opten por este modelo de gestión, que cambia la antigua visión organizacional, donde prevalece la participación y hace que las empresas tengan nuevos retos administrativos de excelencia.

Para las organizaciones actualmente es imprescindible contar con Talento Humano competente de acorde a las exigencias de este entorno moderno unificado y con ello alcanzar un verdadero desarrollo organizacional. La resistencia al cambio se da por no querer, no poder y no conocer de las ventajas y desventajas que tiene esta herramienta organizacional.

#### **4.2.4.6 Niveles del Empowerment**

Terry Wilson propone los siguientes niveles de Empowerment:

##### **Nivel 1: El puesto de trabajo**

El Empowerment iniciado a nivel del puesto de trabajo cambia la estructura y el contexto del trabajo de una persona. Aunque el contexto sea el mismo, las tareas que se añaden dan más significado y control al individuo.

El proceso de Empowerment también requiere la supervisión de los controles directivos jerárquicos y la introducción de un grado de autodirección.

Las personas empezaran a pensar por ellas mismas y serán responsables, y se encargaran de que en su trabajo todo vaya bien y, de solucionar cualquier posible problema. Antes del Empowerment estos factores hubieran sido responsabilidad del supervisor o del directivo.

##### **Nivel 2: Lugar de trabajo**

El lugar de trabajo puede definirse como el entorno y circunstancias en las que se producen los productos o servicios.

La gran variedad de tareas que puede llevar a cabo una persona incluye la puesta en práctica de todas las rutinas diarias que comportan el trabajo de la sección. Con un poco de formación, una persona puede aprender todas las tareas y ser capaz de llevar a cabo todos y cada uno de los trabajadores de la sección. Si el trabajo en

equipo tiene una cierta autonomía y puede manejarse por sí mismo, se puede añadir tareas de supervisión y gestión para aumentar el Empowerment.

### **Nivel 3: La unidad**

El Empowerment en el nivel de una unidad conlleva la participación en la dirección y gestión de una unidad concreta dentro de una empresa mayor. El Empowerment en la unidad requiere una estructura plana, no jerárquica y burocrática, quizás un nivel entre el director de unidad y los empleados operativos.

Una estructura que empujaría hacia abajo la toma de decisiones y abriría líneas de comunicación, porque habría un flujo de información más rápido de arriba abajo, dentro la empresa. Cada sección de unidad tendría un grupo de enlace que gestionaría los temas que les afectasen y otros temas de política de la unidad. El grupo de enlace también recibiría información que afectasen al total de la empresa.

Este procedimiento junto con los procesos formales e informales de comunicación y toma de decisiones posibilitaría que todos los empleados compartiesen la gestión de su unidad y fuesen conscientes de su contribución a la empresa en un sentido más amplio.



#### **Nivel 4: La empresa**

El Empowerment en el nivel 4 es una extensión del Empowerment a nivel 3. Los dos empleados están involucrados en la toma de decisiones de su unidad y de la empresa de la que forman parte. Cualquier empresa que incluya varias unidades, puede tomar ciertas decisiones de manera centralizada o en la oficina central que afectan la vida laboral de los empleados de cada una de las unidades.

Uno de los mayores beneficios del Empowerment organizacional es que permite que las personas tengan un nivel de influencia en el total de la empresa. Una comunicación abierta y frecuente posibilita que el individuo entienda hacia donde se dirige la empresa, cómo está actuando y qué cambios van a tener lugar en el futuro. (Terry, 1996)

Bajo esta aportación de Terry, se manifiesta que el nivel del Empowerment, se introduce de manera simultánea en el plano individual y colectivo de los mandos medios dentro de una organización. Por tal motivo es importante crear conciencia del cambio exitoso que proporcionará esta herramienta gerencial a la Distribuidora (DISMAPAC).

#### **4.2.4.7. Modelos Gerenciales tradicionales y modernos**

El tradicional modelo de gestión que controla todos los pasos de los trabajadores, se considera obsoleto, tanto desde el punto de vista de la productividad, porque genera lentitud en las competencias y

eficacia, desmotivación en los empleados. La gestión de las empresas se estructura agrupando en departamentos actividades relacionadas entre sí. Su representación suele ser el organigrama, el cual establece la estructura organizativa, designa las funciones de cada trabajador y establece las relaciones jerárquicas (cadena de mando). Sin embargo, el organigrama no muestra el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, los aspectos estratégicos, los flujos de información ni la comunicación interna.

Esta estructura piramidal, se centra en las necesidades propias de la empresa, más no en las del cliente, lo cual lleva a “perder” por el camino una gran cantidad de recursos en actividades que no aportan valor, es decir, se camina hacia la ineficacia, incrementando considerablemente la burocracia, lo cual multiplica las tareas a realizar. Por ello, el concepto de Empowerment se basa en dos claves: delegar responsabilidad y autoridad. Esta moderna forma de administrar las empresas permite que el empleado pueda tomar el compromiso de cumplir las tareas que encomendadas, con la plena capacidad de tomar decisiones.

Tomando como referencia un extracto del libro Administración escrito por Stephen P. Robbins y Coulter (2005) pág. 151, en el apartado toma de decisiones para el mundo de hoy nos dice que actualmente el mundo de las organizaciones o empresas giran en torno a las decisiones, que con frecuencia son riesgosas con

información incompleta o inadecuada y con intensas presiones de tiempo. Esto nos permite mirar más allá y tomar conciencia de que una mala decisión en las empresas, generará pérdidas significativas, por tanto es meritorio resaltar que la demanda de empleados surge bajo la demanda de los productos o servicios que oferta la empresa.

Es aquí donde el proceso administrativo juega un papel muy importante, debido a sus 4 elementos que son: Planear, organizar, dirigir y controlar son sistemáticos y coordinados para alcanzar un óptimo desarrollo organizacional.

(Murdick, 1994) expresa que la planificación "Consiste en decidir con anticipación, lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse".

En base a ello se manifiesta, que la planificación es la etapa primordial del proceso administrativo y es aquí donde los mandos medios deben aportar con ideas que conlleven a la toma de decisiones finales dentro del área u organización donde laboran con alto sentido de responsabilidad.

#### **4.2.4.8 Definición de Mandos Medios**

Los mandos medios son el "enlace entre los propietarios y/o inversionistas y los niveles bajos"; los primeros son los estrategas, los que dictan las decisiones más importantes y los segundos son los que ejecutan o llevan a cabo la operación de dichas decisiones.

Los mandos medios tienen un papel fundamental en las organizaciones modernas. Frecuentemente se los ve como un enlace o conexión que mantiene unida a la organización, son un puente entre los niveles jerárquicos superiores y los niveles jerárquicos inferiores. Sus tareas son sumamente importantes ya que además de las tareas operativas y administrativas, deben motivar al personal, organizar, planificar, evaluar, detectar necesidades de capacitación, evaluar al personal, establecer una adecuada comunicación dentro de su área y con las demás áreas, esto por mencionar solo algunas actividades que realizan. Las tareas de las organizaciones por retener estos mandos medios con capacidad de liderazgo son un desafío.

Karina Pérez, directora de operaciones de la firma de reclutamiento Robert Half, dice que "muchas veces el estrellato se queda arriba, cuando realmente el trabajo de la gente del medio es súper importante para que las cosas ocurran".

Los mandos más altos definen la estrategia, pero quienes la implementan son los jefes, supervisores o sub-gerentes, señalan los expertos. "Estos mandos medios son quienes hacen que la estrategia sea o no exitosa", comenta Ignacio González, gerente general de la consultora Mandomedio.com.

#### **4.2.4.9 Importancia de los mandos medios.**

Los mandos medios son vitales en la dinámica de la organización, ello principalmente se debe a que la naturaleza de sus roles determina la efectividad organizacional. Justamente debido a sus roles, los mandos medios se ubican en un nivel estratégico en la estructura interna, y son claves para el desarrollo sostenido de la organización.

Muchas empresas han comprendido el mensaje de la importancia de cuidar y valorar sus mandos medios con diferentes políticas de incentivos que no solo pasan por lo monetario. Los buenos mandos medios son importantes agentes de cambio en las organizaciones actuales. Es fundamental capacitarlos en forma permanente y desarrollar sus habilidades en el liderazgo y conducción de verdaderos equipos de trabajo.

#### **4.2.4.10 El rol de los mandos medios en las decisiones de la alta dirección.**

Los ejecutivos medios tienen, por otro lado, ciertas características que los diferencian de los altos directivos y que les permiten generar organizaciones sustentables y exitosas: no tienen problemas a la hora de intervenir en los conflictos de su equipo, sus actividades están alejadas de las disputas que distraen a las cúpulas, tienden a colaborar e interactuar en grupo, y se sienten reconocidos no sólo por

los aspectos de retribución monetaria, sino por la imagen o el buen funcionamiento de su sector.

“La efectividad de las políticas empresariales depende de los ejecutivos medios”, agrega María Virginia Lasio, directora de Espae-Espol de Ecuador. Según la experta, estos profesionales están además en una posición clave como interlocutores entre la alta dirección y las instancias operativas de la compañía, algo que a su juicio, “demanda mucha integridad, confianza y transparencia en sus acciones. Su rol es el de transmitir las preocupaciones y propuestas de abajo; y las metas, lineamientos, proyectos y estrategias de la cúpula”.

#### **4.2.4.11 Qué implica la gestión de mandos medios**

La gestión de Mandos Medios implica considerar los importantes cambios tecnológicos que ocurren en la industria, la necesidad de incrementar la productividad, la búsqueda constante para bajar los costos y poder competir en el mercado, la mejora en los métodos de producción y la superación de los estándares de calidad de los productos.

Todos estos temas atañen a los Mandos Medios de manera particular, pues hoy en día son los más exigidos en cualquier ámbito laboral, por lo tanto, la única herramienta para el crecimiento profesional y la competitividad es la capacitación. Le brindamos así

esta oportunidad para que pueda lograr un mejor desempeño en su puesto de trabajo.

#### **4.2.4.12 El medio ambiente laboral.**

El medio ambiente laboral involucra de alguna forma a la organización y estructura del trabajo, ya que la organización se plasma en el espacio, pero a los fines del estudio del tema, podemos diferenciar los aspectos estrictos del medio ambiente laboral y aquellos que dependen de la organización del trabajo.

Para João Manoel GROTT (2003), ' el ambiente de trabajo como un conjunto de factores físicos, climáticos o de cualquier otro que, interconectadas, o no, están presentes y participan en el trabajo del individuo.

Es natural admitir que el hombre comenzó a integrar plenamente el medio ambiente en el camino al desarrollo sostenible, propugnado por el nuevo orden mundial de medio ambiente. También, se puede afirmar que el medio ambiente, por lo que debe considerarse así a ser protegido por las leyes para que los trabajadores puedan disfrutar una mejor calidad de vida.

Se puede definir el entorno de trabajo como el lugar desarrolla gran parte de la vida del trabajador, cuya calidad de vida es, por tanto, en

estrecha dependencia de la calidad del medio ambiente (José Afonso da SILVA, 1995). Se dice que es el conjunto de factores climáticos, físicos o cualquier otra vinculada o no, están presentes y participan en la labor de la persona (Antônio Silveira a. dos SANTOS, 2002).

En opinión de Celso Antônio P FIORILLO (2002), el ambiente de trabajo es el lugar donde las personas realizan sus actividades de trabajo, cuyo balance se basa en la sanidad del medio ambiente y en la ausencia de agentes que deterioran la seguridad física y psicológica de los asistentes laborales.

#### **4.2.4.13 Paradigmas empresariales.**

Hoy en día las organizaciones intentan acabar con ciertas teorías con las que han venido trabajando durante mucho tiempo. Un nuevo concepto es el comienzo del camino, una forma de hacer las cosas. Generalmente la nueva definición no va a hacer inmediatamente más eficientes todos los procesos al 100%, pero sí mejor el modelo al cual se reemplaza. Las reglas que desde siempre han regido al mundo, en todos los ámbitos como el político, social y específicamente en el empresarial. Estos han definido el éxito o fracaso de muchas organizaciones a nivel mundial, pues solamente las que se logran adaptar a los cambios cambiando sus normas constantemente han sido capaces de sobrevivir.



La magnitud de los desafíos a los cuales se enfrentan las organizaciones en estos días, es mayor que en otros momentos de la historia, surge un nuevo panorama competitivo como resultado de la revolución tecnológica y de la creciente globalización, la revolución tecnológica da cada vez más importancia a la innovación empresarial y la necesidad de introducir con rapidez bienes y servicios nuevos en el mercado.

#### **4.2.4.14 El liderazgo**

##### **Liderazgo según Richard L. Daft**

El autor Richard L. Daft, en su libro *La Experiencia del Liderazgo*; Define como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

##### **Las Cuatro Estrategias del Liderazgo Efectivo.**

Warren Bennis, autor del libro “*Leaders: The Strategies for Taking Charge*”, introduce cuatro estrategias fundamentales para líderes que buscan efectividad:

**1. Atención mediante visión** – Un líder debe captar la atención de los colaboradores mediante una meta clara y simple.

**2. Sentido mediante comunicación** – Un líder debe crear significado sobre su visión mediante una comunicación simple y concisa.

**3. Confianza mediante posicionamiento** – Un líder debe transmitir confianza a sus colaboradores mediante el posicionamiento estratégico de sus acciones.

**4. La utilidad de uno mismo** – Para llegar a motivar a los colaboradores, un líder debe primero conocerse a sí mismo.

#### **4.2.4.15 Diferencia de trabajo en equipo y trabajo en grupo.**

Cuando nos referimos a un grupo, hablamos de una determinada cantidad de personas que tienen funciones similares y comparten el mismo entorno, pero que realizan sus labores de manera individual y sin que el trabajo de uno dependa del otro. Por su parte un equipo está constituido por un grupo de personas que trabajan todas para conseguir el mismo fin, haciendo que el resultado del trabajo dependa de la colaboración de todos. Sus miembros no trabajan de forma individual exclusivamente sino también en conjunto.

En un grupo de trabajo encontramos personas que tienen una formación similar y que laboran de forma individual para alcanzar sus logros. Por ejemplo, en un departamento de contabilidad encontraremos contadores, con formación similar, encargados de llevar este aspecto de la empresa. En cambio en el equipo la formación de sus miembros suele ser de diferente especialidad

porque se busca que cada integrante complemente del uno al otro. Cada uno de ellos con funciones que aportan valor al equipo para alcanzar un fin común.

Un grupo es fácil de formar. Sólo basta unir a varias personas y tenemos un grupo, en cambio un equipo necesita una experiencia o unos conocimientos los unos de los otros. Formar un grupo requiere menos tiempo que formar un equipo. Esto se debe a que en un grupo las personas no toman un papel activo, en cambio en un equipo sí. Resumiendo, un equipo depende de los objetivos en común entre los individuos, mientras que un grupo depende de la voluntad de cada individuo en cuestión.

#### **4.2.4.16 La comunicación asertiva.**

La asertividad es una forma de comunicación que permite decir lo que se piensa y actuar en consecuencia, haciendo lo que se considera más apropiado, sin agredir u ofender a nadie, y viceversa lo que evita situaciones conflictivas, de esta razón en el área laboral se ve en la interpretación de la información entre jefe - subordinado, en ocasiones cuando la comunicación no es clara y asertiva se llega a mal interpretar las indicaciones, por lo tanto las actividades que se hacen no llevan el enfoque esperado, dan como resultado un inconveniente entre personas y organización, vienen discusiones, que pueden evitarse de forma clara que no contenga ruidos que se interpongan en una asimilación exacta, que coadyuvará a que todas

las estrategias que ha desarrollado la empresa se cumplan conforme a lo esperado.

De esa misma forma, trasladando a toda la organización nos permitirá que se pueda transmitir la información con un efecto domino para que llegue hasta el último eslabón de la empresa y así no exista alguna interferencia por pequeña que pudiese parecer, sería de importancia por lo que conlleva cada una de las actividades de la empresa. Tanto en las relaciones laborales como en un ambiente de armonía es donde tiene su base una buena comunicación, ya que al convivir gran parte del tiempo los empleados de una empresa se deben sentir bien en su área de trabajo, por lo que se requiere un ambiente idóneo para que puedan realizar sus actividades sin la intervención de sentimientos que puedan entorpecer su desempeño.

#### **4.3 Preguntas de Investigación.**

- ¿Qué es el Empowerment Empresarial y los Mandos Medios?
- ¿Qué importancia tiene el Empowerment Empresarial y los mandos medios?
- ¿Cuáles son las características del Empowerment Empresarial y las estrategias de liderazgo en los mandos medios?

- ¿Cuáles son los principios del Empowerment Empresarial y el rol de los mandos medios?

#### **4.4 Justificación.**

Siendo el Empowerment, una herramienta administrativa dentro de la Cultura Organizacional, se hace énfasis en que ésta simboliza la personalidad de la misma. La esencia de esta herramienta innovadora del siglo XXI, consiste en la identificación del entorno interno que sin duda alguna el Talento humano es el pilar fundamental para el éxito o fracaso de toda organización. Para que las organizaciones puedan crecer y tener rentabilidad, es necesario que definan un direccionamiento estratégico con preguntas futuras. Es decir hacia donde quieren llegar y cómo hacerlo.

Tomado como referencia la siguiente definición según Koontz y Weichrich “Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.” En base a ello se fundamenta que los empleados y personal administrativo son el equipo de trabajo que hará que la empresa tenga un nivel de cultura organizacional plasmada en su misión, visión y objetivos estratégicos. Para éstos autores poder es igual a responsabilidad.

Por lo tanto sería de vital importancia para la Distribuidora (DISMAPAC), efectuar Empowerment que incremente la efectividad y competitividad de su negocio. Existen Distribuidoras que ofertan el mismo servicio, pero mediante una acertada planificación estratégica mostrará una ventaja competitiva con respecto a su competencia. Esta herramienta permitirá que la Organización conozca su contexto interno y externo, para identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Será trascendental; debido a que los resultados se verán reflejados en la empresa; ésta se convertirá en una organización líder en el mercado y con un personal altamente capacitado y productivo; existirá un incremento en la productividad empresarial, los colaboradores se sentirán capaces y seguros de realizar sus actividades laborales.

Se contará con el aval de la entidad a la cual se está aplicando la investigación Distribuidora de materiales de construcción del Pacífico; además se hará uso del respectivo material bibliográfico, para rescatar la información necesaria, con el Talento Humano, recursos materiales, financieros y tecnológicos para alcanzar los resultados deseados.

#### **4.5 Metodología.**

##### **a) Diseño de estudio**

La metodología empleada de investigación es mayormente de tipo bibliográfica, porque se va a buscar información; con la finalidad de,

analizar, conceptualizar, indicar, determinar y establecer las variables de acuerdo a las diferentes teorías tomadas de los autores, encontradas en libros, revistas, folletos, artículos científicos, ensayos y todo lo que permita sustentar científicamente este proyecto de investigación.

En consecuencia, la investigación que se utilizará será de tipo descriptivo; puesto que, se detallará las diferentes características de cada una de las variables, con el fin de plantear una propuesta.

Los métodos que se emplearán durante el proceso de la investigación serán de tipo analítico, porque se procederá a revisar de una manera ordenada cada teoría correspondiente a las variables en estudio; y, cualitativos; esto debido a que, la población a investigar será minoritaria. Se aplicará la técnica de observación, para conocer más de cerca el lugar de los hechos; y además se examina detenidamente todo el panorama del objeto investigativo, conociendo las causas y efectos que lo generan.

#### **b) Sujetos y tamaños de la muestra.**

Se considera como universo a la Distribuidora de materiales de construcción del Pacífico del cantón Montecristi y estará dirigida al personal de los mandos medios, y al gerente de la misma.

### **c) Definición de variables (variable independiente y variable dependiente)**

#### **Variable Independiente:**

Para Lloyd y Berthelot darle Empowerment a alguien, quiere decir, “que se le debe dar autoridad para tomar decisiones y actuar, sin tener que buscar aprobación cada vez” y añade que esto significa “dejar que la gente use su propia inteligencia, experiencia, intuición y creatividad, para ayudar a que la organización mejore y tenga éxito.” También significa “mantener informada a la gente e involucrarla en las operaciones de la organización” así como “escucharla y aprovechar sus ideas”.

#### **Variable dependiente:**

Jay Adelson (2011) define a los mandos medios como, aquellos administrativos que se encuentran entre medio de los Gerentes Generales o Dueños y la línea de frentes (operarios) de una organización.

De este modo los Mandos Medios se convierten en una pieza central dentro de los actores organizacionales, revelando sus propias demandas por los requerimientos y lealtades tanto de los directivos como de los operarios (Grison y Worland, 2000).

#### **4.6 Resultados esperados.**

Se espera que la presente investigación realizada sirva para que el talento humano de la empresa incremente conocimientos, y plantear a modo de propuesta para brindar una alternativa de solución. Además que pueda aportar en futuros proyectos investigativos, ensayos, o artículo científico.



## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Para la sustentación del marco teórico de la investigación se utilizaron las siguientes fuentes bibliográficas:

- Ander-Egg, E. (1992). Introducción a las Técnicas de Investigación Social. Buenos Aires: Humanitas.
- Arias, F. (2004). El Proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica. (4ta ed.) Caracas: Episteme.
- Arias, G. (1999) Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2004). Gestión del Talento Humano. (3ra ed.). México: Mc graw Hill.
- Daft Richard L. (2006) La Experiencia del Liderazgo.
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. (8ª ed.) México: Pearson Educación-Prentice May.
- Drucker Peter (1995). Su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad. Editorial Norma. Bogotá.
- Gibson, J. (1996). Dirección y Administración de Empresas. (8va ed.). EE UU: Addison-wesley Iberoamericana.
- Koontz, H. (2002). Comportamiento Organizacional. (12ra ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Prieto, Herrera. Jorge .E. (2012) Gestión estratégica organizacional (4ta ed.) ECOE EDICIONES,

- Sam R. Lloyd y Tina Berthelot (1994). Desarrolle su potencial al máximo (Self-empowerment). Una Guía para el éxito personal. Editorial Iberoamericana. México, D.F.
- Stephen P. Robbins y Coulter (2005) Administración (8va ed.) Pearson Educación, México.
- Terry, Wilson (2004) Manual del Empowerment: cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores. Gestión 2000. Barcelona, España.
- Terry. Wilson (2000) Manual del Empowerment, 2da. Edición. pág.24
- Warren Bennis (2003) Leaders: The Strategies for Taking Charge, (ISBN 0887308392)

### **5.1 Web grafía.**

- M Figuera, A Yonny, MV Paisano - 2006 Recuperado de [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS-658.312404\\_F476\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/652/1/TESIS-658.312404_F476_01.pdf)
- Silvia María Fuentes Navarro marzo 2012 Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- Autor: Univ. Carmen Espinoza recuperado de: <https://psicologosenlinea.net/208-definicion-de-lider-liderazgo-segun-richard-l-daft-liderazgo-desarrollador-tipologia-de-liderazgo-y-caracteristicas-entre-otras-clasificaciones.html>
- José Carlos Barrera García 2015 recuperado de <http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/tesis/tesis-2015/memoria2015josebarrera.pdf>

- Claudia Raquel Pérez Maldonado octubre 2002 recuperado de <http://eprints.uanl.mx/6763/1/1080124403.PDF>

## **6. ENUNCIACIÓN DE LA PROPUESTA**

Manual de Empowerment Empresarial aplicado a los Mandos Medios que permita elevar la efectividad laboral de la Distribuidora de Materiales de Construcción del Pacífico.