



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

**“Empowerment como una herramienta administrativa para fortalecer el liderazgo en los colaboradores del sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén”.**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Jose Miguel Ramírez López

Guatemala, noviembre 2020

**“Empowerment como una herramienta administrativa para fortalecer el liderazgo en los colaboradores del sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén”.**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Jose Miguel Ramírez López

Lcda. Blanca Alicia Sian Ruiz (**Asesora**)

Lcda. Erika Nineth Chinchilla Guzmán (**Revisora**)

Guatemala, noviembre 2020

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Mgtr. Heber Chinchilla**

Coordinador

Santa Elena de la Cruz, Flores, Petén, marzo 2020

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado “Empowerment como una herramienta administrativa para fortalecer el liderazgo en los colaboradores del sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén” y confirmo que respete los derechos del autor de las fuentes consultadas y consigne las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Jose Miguel Ramirez López

Licenciatura en Administración de Empresas

ID 000007263

REF.:C.C.E.E.L.AE.UV A03-PS.001.2020.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 13 DE AGOSTO DE 2020.  
DICTAMEN**

**Tutor:** Lcda. Blanca Alicia Sian Ruiz

**Revisor:** Lcda. Erika Nineth Chinchilla Guzmán

**Tesis titulada: "Empowerment como una herramienta administrativa para fortalecer el liderazgo en los colaboradores del sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén"**

**Presentada por: Jose Miguel Ramírez López**

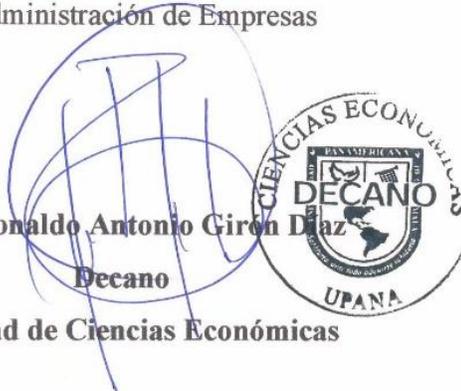
Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciatura en Administración de Empresas

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Guatemala, 17 de abril de 2020

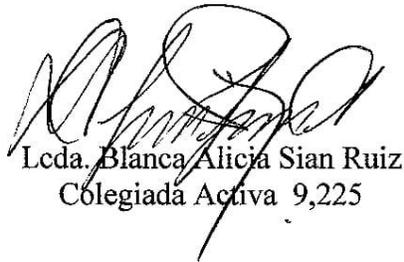
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados señores:

En relación a la Asesoría del Artículo Científico titulado: **“Empowerment como una herramienta administrativa para fortalecer el liderazgo en los colaboradores del sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén”**, realizado por Jose Miguel Ramírez López con ID 000007263, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la Asesoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



Lcda. Blanca Alicia Sian Ruiz  
Colegiada Activa 9,225

Guatemala, 23 de mayo del 2020

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados señores

En relación a la revisión del artículo científico titulado: **“Empowerment como una herramienta administrativa para fortalecer el liderazgo en los colaboradores del sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén”** realizado por José Miguel Ramírez López, ID No. ID 000007263, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes

A handwritten signature in black ink, enclosed in a large, loopy oval shape. The signature appears to read "E. Chinchilla" with a stylized flourish extending from the bottom.

Licda. Erika Chinchilla  
Colegiado No. 24018

## **Dedicatoria**

- A Dios:** Por permitirme la oportunidad de poder formarme académicamente, otorgándome salud y sostenerme de su mano en todo momento, consintiendo ver realizado mi sueño. Hoy otorgo a mi Señor este título académico para que sea en honor y gloria a él.
- A mis padres:** José Michael Ramírez (D.E.P.) y Gladis Margoth López Durán de Ramírez, por recibir de ellos el máximo apoyo incondicional y por inculcarme tantos valores: fe, respeto, trabajo, humildad, sencillez, honestidad, sacrificio, obediencia, servicio, gratitud, durante toda mi vida.
- A mi esposa:** Que ha creído en mí, me ha sabido entender, acompañar y transmitirme alegría y esperanza para enfrentar la vida, me brindo comprensión, con su gran amor y ternura mitigo todas las dificultades que quisieron opacar mi camino. Te agradezco por mostrarme el verdadero significado de la frase “Amor incondicional para toda la vida”
- A mi familia:** Abuelos, tíos, primos y hermanos que me animaron a perseverar y me brindaron tiempo y comprensión, sé que hoy ellos celebran a mi lado este triunfo.
- A mis suegros:** Que me animaron a perseverar brindándome tiempo, consejos y comprensión, sé que hoy ellos celebran a mi lado este triunfo.

# Contenido

	<b>Página</b>
<b>Abstract</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>1. Metodología</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de investigación	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Definición del tipo de investigación	3
1.4.1 Investigación descriptiva:	3
1.5 Sujeto de investigación	3
1.6 Alcance de la investigación	3
1.6.1 Temporal	3
1.6.2 Geográfico	4
1.7 Definición de la muestra	4
1.7.1 Empleo de muestra finita	4
1.8 Definición de los instrumentos de investigación	6
1.9 Recolección de datos	6
1.10 Procesamiento y análisis de datos	7
<b>Capítulo 2</b>	
<b>2. Resultados</b>	<b>8</b>
2.1 Presentación de resultados	8
2.1.1 Entrevistas personales	8
2.1.2 Encuesta a colaboradores	15
<b>Capítulo 3</b>	
<b>3. Discusión y conclusiones</b>	<b>22</b>
3.1 Extrapolación	22

3.2 Hallazgos y análisis general	26
3.2.1 Manera de dar a conocer la planificación estratégica a los colaboradores	26
3.2.2 Sobre las oportunidades de poner a prueba el talento	26
3.2.3 Sobre los beneficios que genera el empowerment	27
3.3 Conclusiones	28
<b>Referencias</b>	<b>29</b>
<b>Anexos</b>	<b>31</b>

### **Lista de tablas**

<b>Tabla 1</b> Distribución de la muestra	5
<b>Tabla 2</b> Detalles de la muestra que participó	26

### **Lista de gráficos de gerentes entrevistados**

<b>Gráfica 1</b> Generalidades de gerentes entrevistados por género	8
<b>Gráfica 2</b> Generalidades de gerentes entrevistados por estado civil	9
<b>Gráfica 3</b> Generalidades de gerentes entrevistados por rango de edad	9
<b>Gráfica 4</b> Manera de dar a conocer la misión y visión a colaboradores	10
<b>Gráfica 5</b> Compromisos de los colaboradores con la empresa	10
<b>Gráfica 6</b> Relación entre jefe y colaborador	11
<b>Gráfica 7</b> Frecuencia con la que se proporciona capacitación a sus colaboradores	11
<b>Gráfica 8</b> Motivadores al personal	12
<b>Gráfica 9</b> Frecuencia de reunión con sus colaboradores	12
<b>Gráfica 10</b> Manera de comunicar que es un líder confiable	13
<b>Gráfica 11</b> Oportunidades a colaboradores para poner a prueba el talento	13
<b>Gráfica 12</b> Escucha y apoyo a colaboradores	14
<b>Gráfica 13</b> Generación de ambientes	14

## **Lista de gráficos de colaboradores encuestados**

<b>Gráfica 1</b>	Generalidades de colaboradores encuestados por género	15
<b>Gráfica 2</b>	Generalidades de colaboradores encuestados por estado civil	15
<b>Gráfica 3</b>	Generalidades de colaboradores encuestados por rango de edad	16
<b>Gráfica 4</b>	Conocimiento de la misión y visión donde labora	16
<b>Gráfica 5</b>	Funciones claras que se desempeñan	17
<b>Gráfica 6</b>	Conocimiento de objetivos de la empresa	17
<b>Gráfica 7</b>	Piden su opinión o sugerencias antes de la toma de decisiones	18
<b>Gráfica 8</b>	Resolución de problemas en el trabajo	18
<b>Gráfica 9</b>	Libertad para hacer lo más conveniente	19
<b>Gráfica 10</b>	Frecuencia para recibir capacitaciones	19
<b>Gráfica 11</b>	Comunicación con su jefe	20
<b>Gráfica 12</b>	Decisiones en la empresa	20
<b>Gráfica 13</b>	El jefe acepta contribuciones del equipo	21

## **Abstract**

En la actualidad ha quedado atrás el modelo tradicional de mando y control de los líderes hacia sus equipos. Ahora, para que una empresa sea productiva y exitosa, es necesario que los colaboradores tengan oportunidad de participar en la toma de decisiones y dirigir su propia forma de trabajo para alcanzar los objetivos y resultados de su puesto.

La investigación se realizó con el objetivo de determinar el uso del empowerment como una herramienta administrativa para fortalecer el liderazgo en los colaboradores del sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén. Se realizó una investigación de tipo descriptiva, utilizando una muestra de 55 sujetos de investigación, conformada por los 44 colaboradores y 11 gerentes de empresas hoteleras. El estudio también se apoyó con teorías de autores y especialistas en Empowerment.

El resultado de la investigación fue significativo y fiable al método de proporciones, a los enunciados que miden exactamente el empoderamiento y el desarrollo organizacional. Al mismo tiempo, se concluyó que los colaboradores poseen empoderamiento lo cual mejora el desarrollo organizacional.

## **Introducción**

El empowerment y el liderazgo en la actualidad son herramientas de la alta dirección, por tanto, los gerentes son los responsables de la toma de decisiones para el buen accionar de la organización. Es importante destacar que las empresas que prestan servicio como las de hospitalidad son productivas y exitosas con la inclusión de los colaboradores en la toma de decisiones aplicando formas particulares de trabajo que dan impulso a respuestas inmediatas para el alcance de objetivos y resultados satisfactorios en su puesto.

Utilizando técnicas de trabajo para la recopilación de datos como entrevistas y encuestas se obtiene información fiable, válida y objetiva que responden a la problemática establecida en esta investigación que se enfoca en el empowerment como una herramienta administrativa para fortalecer el liderazgo en los colaboradores del sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén. En este sentido el estudio propone como objetivo general: determinar si el empowerment es una herramienta administrativa que fortalece el liderazgo de los colaboradores en el sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén.

Para los siguientes objetivos específicos: establecer el uso de la herramienta administrativa empowerment por parte de los colaboradores, determinar el tipo de liderazgo que poseen los cargos de jefatura de las empresas del sector hotelero y enlistar los beneficios que genera el empowerment en los colaboradores del sector hotelero del municipio.

La presente investigación consta de tres capítulos con información descriptiva y de campo, que permite brindar un aporte metodológico con la finalidad de evidenciar la problemática existente.

Capítulo I, denominado metodología, aquí se explica lo que se hizo para resolver el problema de investigación, que comprende: planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivo general y objetivos específicos, método a utilizar y técnicas de investigación utilizadas.

El Capítulo II, comprende la parte de análisis y presentación de resultados, el mismo se desarrolla de la exposición de los tres objetivos específicos planteados. El Capítulo III, comprende la parte de discusión y conclusiones, donde se detallan los contrastes de la extrapolación, hallazgos y análisis general de toda la investigación.

Por último, se detalla la bibliografía utilizada para la realización de la investigación y los anexos que incluyen entre otros el formato de la encuesta.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

El constante crecimiento tecnológico y la acelerada competencia, sumado a ello la gran demanda y exigencias de los huéspedes en cuanto a calidad del servicio, comodidad, rapidez, funcionalidad y seguridad, han puesto en un estado de revolución no sólo a las empresas, sino también a las personas implicadas en ese ámbito, por ello las empresas hoteleras por efecto de la globalización, ya no pueden centrarse solo en ofrecer servicios de hospedaje y alimentación, sino que también deben potenciar la mejora de la calidad percibida del servicio, este escenario obliga a tomar alternativas modernas; una de ellas es desarrollar una ideología de empowerment que exige impulsar la iniciativa de los colaboradores, otorgándole mayor poder de decisión y cambiar el modelo tradicional en el que el gerente es quien controla y toma todas las decisiones; al nuevo contexto que exige que los colaboradores se conviertan en factores clave de la toma de decisiones.

Las organizaciones guatemaltecas hoy en día, sean públicas o privadas se encuentran siendo protagonistas de muchos cambios significativos entre los que podemos mencionar adoptar un nuevo modelo de gestión conocido como empowerment ó empoderamiento. Es por ello que las empresas están buscando lograr crear confianza entre sus colaboradores, brindándoles autonomía en sus puestos y la toma de decisiones.

En nuestro país, en el sector hotelero se percibe que cadenas hoteleras internacionales y nacionales aplican el empowerment porque les permite liberar conocimientos, experiencia y motivación que los empleadores poseen, es algo sencillo, empresa que no inicie en invertir en los trabajadores desaparecerá a través del tiempo debido a la falta de involucramiento en el nuevo contexto.

En nuestra región, la aplicación del empowerment en el sector hotelero es aún limitado o mal aplicado debido al corto manejo de información acerca de esta herramienta, a pesar de los beneficios que ésta brinda a la administración se continua con una gestión tradicional, donde no se

les delega autoridad a los colaboradores ni se les brinda autonomía en la ejecución de sus labores cotidianas.

Por otro lado, la gestión de desarrollo del talento humano y la formación de nuevos líderes es un programa que dentro de las empresas aún no tiene el espacio que le corresponde, a la vez que hay una deficiente aplicación estratégica de los programas para entrenar y formar nuevos líderes orientados hacia el servicio. Para concluir, la continua transformación del mercado, la globalización, la alta competitividad y rapidez con la que hay que actuar para estar a la vanguardia, presiona a los equipos a esfuerzos poco planificados, alejándolos más de la herramienta administrativa empowerment que es la que fortalece un liderazgo en todos los niveles de la industria hotelera.

## 1.2 Pregunta de investigación

¿Es el empowerment una herramienta administrativa para fortalecer el liderazgo de los colaboradores en el sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén?

## 1.3 Objetivos de investigación

### 1.3.1 Objetivo general

Determinar si el empowerment es una herramienta administrativa que fortalece el liderazgo de los colaboradores en el sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer el uso de la herramienta administrativa empowerment por parte de los colaboradores del sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén
- Determinar el tipo de liderazgo que poseen los cargos de jefatura de las empresas del sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén
- Enlistar los beneficios que genera el empowerment en los colaboradores del sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén

## 1.4 Definición del tipo de investigación

En este estudio se realizó una investigación descriptiva, ya que se trabajó sobre realidades de hecho y su característica fundamental es el presentar una interpretación correcta de los hechos observados en las encuestas. Buscó una fiel representación y descripción del empowerment como herramienta administrativa que fortalece el liderazgo en las organizaciones comerciales seleccionadas en especial al sector hotelero.

### 1.4.1 Investigación descriptiva:

La investigación que se realizó para el presente artículo científico es de tipo descriptivo, porque se pretende únicamente describir el empowerment como una herramienta administrativa para fortalecer el liderazgo en los colaboradores del sector hotelero del municipio de Flores en el departamento de Petén. Según (Hernández, Fernández & Baptista, 2010); “esta forma de estudios únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren”. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características, y los perfiles de personas grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis para luego correlacionar las variables de estudio.

## 1.5 Sujeto de investigación

El estudio se lleva a cabo en las empresas dedicadas a prestar servicio de alojamiento (hospedaje) en Flores, municipio del departamento de Petén. Los instrumentos serán aplicados al personal iniciando por el gerente hasta los colaboradores. El promedio de colaboradores por empresa es de 6 personas, incluyendo un gerente.

## 1.6 Alcance de la investigación

### 1.6.1 Temporal

El tiempo estimado para la investigación fue de seis meses iniciando en el mes de octubre del año 2019 a marzo 2020, periodo en el cual se presentaron los resultados después de haber realizado la

encuesta a los colaboradores y gerentes de los hoteles ubicados en Flores, municipio del departamento de Petén.

## 1.6.2 Geográfico

El alcance geográfico para el desarrollo del artículo científico es el municipio de Flores en el departamento de Petén.

## 1.7 Definición de la muestra

### 1.7.1 Empleo de muestra finita

De acuerdo con el Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- el boletín de la oferta hotelera del primer trimestre del año 2017 revela que en el departamento de Petén hay 263 establecimientos con 4052 habitaciones desglosados así: 100 hoteles, 15 pensiones y 148 hospedajes. Para efectos de la elaboración de este artículo se consideraron 43 hoteles registrados y recomendados por INGUAT.

La inferencia del universo dio como resultado una población menor de 30,000 personas, por lo que para llevar a cabo la presente investigación se utilizará la fórmula para cálculo de la muestra con población finita, que se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

n= Tamaño de la muestra que se desea conocer

N= Tamaño de la población (215 es el total gerentes y colaboradores de las empresas investigadas)

e= Margen de error (se estima un 5%, 0.05)

Z= Nivel de confianza (se establece 95% equivalente a 1.96)

p= Probabilidad de éxito o proporción esperada (0.05)

q= Probabilidad de fracaso (1-p= 1-0.05= 0.95)

Identificados los componentes de la fórmula anterior se procede a sustituir datos para la siguiente aplicación.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.05 * 0.95 * 215}{0.05^2(215-1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = \frac{39.23234}{0.717476} = 54.68105$$

Realizado el cálculo correspondiente se tiene un valor de muestra de 54.68105, es necesario redondearlo a 55 por referirnos a personas.

De acuerdo con las recomendaciones del Dr. Roberto Hernández Sampieri, en su *libro metodología de la investigación*, afirma que para calcular el tamaño de una muestra estratificada es importante identificar un coeficiente por lo que a continuación se describe la fórmula que se utilizó.

$$\text{Coeficiente} = \frac{\text{Muestra}}{\text{Población}} \quad C = \frac{55}{215} = 0.25581$$

En donde:

- Muestra = 55 personas
- Población = 215 (gerentes y colaboradores de las empresas investigadas)
- Coeficiente = 0.25581 (resultado de la operación matemática descrita en la fórmula)

En el siguiente cuadro se muestra la distribución haciendo uso de las herramientas que establecen los autores, aplicados a esta investigación.

**Tabla 1**

**Distribución de la muestra**

Niveles	No. de personas por niveles	No. de subpoblación a encuestar/entrevistar	Instrumento
Gerenciales	43	11	Entrevistas
Colaboradores	172	44	Encuesta
<b>Población:</b>	<b>215</b>	<b>55</b>	<b>Muestra total</b>

Fuente: elaboración propia, 2020

Para el nivel gerencial se obtuvo con la operación  $43 * 0.25581$  (43 personas gerentes multiplicados por coeficiente) dando el resultado de 11 personas a quienes se empleó el instrumento entrevista. Para los colaboradores formulando  $172 * 0.25581$  (172 colaboradores multiplicados por coeficiente) dando el resultado de 44 personas a quienes se empleó el instrumento de encuesta.

## 1.8 Definición de los instrumentos de investigación

Entrevistas personales: Esta herramienta permite profundizar sobre el conocimiento de las características y comportamientos que son propios del liderazgo, así como fortalezas y oportunidades de los entrevistados, conocer cuál es la relación que éstos perciben con respecto a los resultados de la organización, determinando si consideran que el empowerment fortalece el liderazgo, ya sea que las presenten fuerte o sean deficientes, tienen relación directa con el fortalecimiento de los equipos y la orientación a la innovación en las empresas. Propuesto para utilizar en niveles gerenciales y jefes de área. El instrumento cuenta con 10 preguntas, 2 cerradas y 8 de opción múltiple cerradas.

Cuestionario: fue diseñado con el propósito de determinar el nivel de conocimiento del empowerment como una herramienta administrativa que fortalece el liderazgo en colaboradores, así como la relación que tienen, según su criterio, con los resultados de la empresa. Se propuso sean utilizados especialmente a los colaboradores. Son cuestionarios impresos que constan de 10 preguntas cerradas.

## 1.9 Recolección de datos

Como se mencionó en el punto de definición de instrumentos, los cuestionarios y las otras herramientas fueron diseñadas y redactadas para su ejecución, comprensión y facilidad de respuesta. Se elaboraron de forma detallada y se presentaron en el tiempo necesario a cada sujeto de investigación en su sede estacionaria de trabajo, se cuida no interrumpir a las labores respectivas. Se contó con la colaboración de los gerentes de las empresas para el ingreso, cumpliendo con la norma de la identificación como investigador.

La entrevista personal de forma verbal fue realizada a través de un cuestionario, el tiempo total de entrevista fue menor a una hora. A la entrevista respondieron 11 gerentes. La encuesta fue realizada por 44 colaboradores seleccionados.

Una vez recolectados los datos se procedió al análisis y elaboración de gráficas y condensación de resultados para obtener las conclusiones con respecto a la investigación sobre el empowerment como herramienta administrativa que fortalece el liderazgo en los colaboradores del sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén.

### 1.10 Procesamiento y análisis de datos

Luego de recolectar la información de las encuestas y los formularios de las entrevistas personales a gerentes, continúa el análisis sobre el nivel de conocimiento que tienen los encuestados en el tema empowerment como herramienta administrativa que fortalece el liderazgo en los colaboradores; se estableció la relación entre el nivel de conocimientos de dicha herramienta y comportamientos del líder que es fundamental para el desarrollo de sus equipos. Se debe entonces, tener la capacidad de definir los controles claves de gestión de desarrollo de nuevos líderes, otorgando empowerment para fortalecer el liderazgo y toma de decisiones en la búsqueda de crecimiento exponencial de mejores resultados para la empresa.

También se señala un aporte sustancial y visible a la inversión que significa desarrollar a los colaboradores utilizando el empowerment, los líderes forman parte importante realizando un entrenamiento especial a sus colaboradores para prestar un servicio de calidad a sus clientes y ellos a su vez recomiendan el negocio a más potenciales clientes. Los líderes formarán más líderes en la manera que especialicen a sus colaboradores y en definitiva la gestión administrativa en el sector hotelero será cada día más especializada buscando los mejores niveles de satisfacción de clientes externos como internos, es decir sus colaboradores.

## Capítulo 2

### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

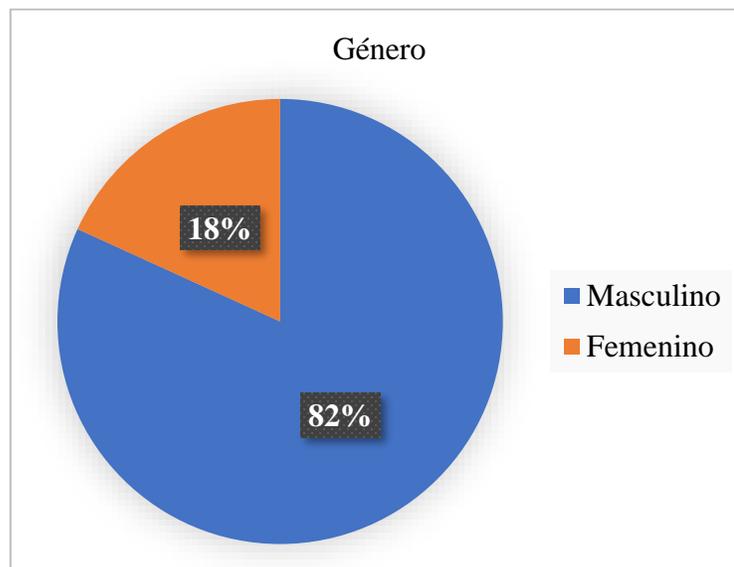
Para los fines de este estudio se utilizaron entrevistas personales y encuestas de forma escrita, como instrumentos de medición.

##### 2.1.1 Entrevistas personales

Fueron realizadas con los gerentes de cada empresa, ahondan en detalles y características de liderazgo y la herramienta empowerment como fortalecimiento para el desempeño en sus colaboradores. Con valiosos aportes de todos los entrevistados, hubo reafirmación sobre los pensamientos de los líderes y su ostenta preocupación por el desarrollo de nuevos líderes que validan un desarrollo e incidencia sobre la productividad.

#### Gráfica 1

##### Generalidades de gerentes entrevistados por género

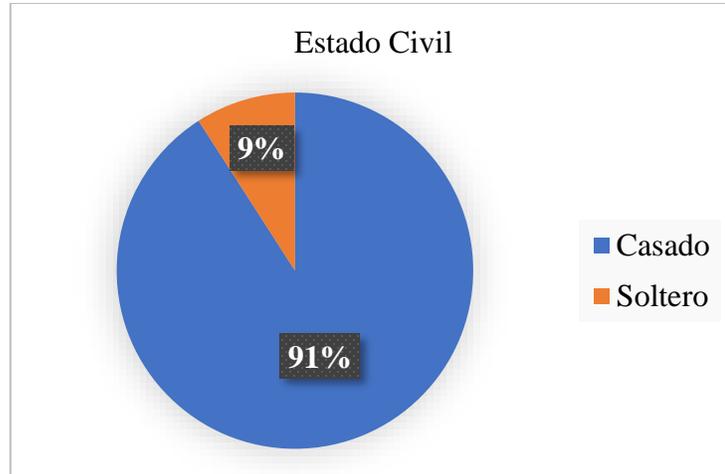


Fuente: elaboración propia, 2020

El 82% de gerentes entrevistados son del género masculino y el 18% es femenino.

## Gráfica 2

### Generalidades de gerentes entrevistados por estado civil

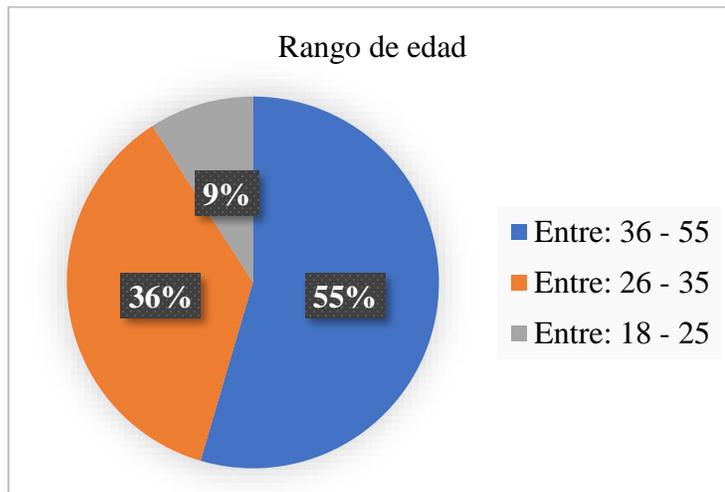


Fuente: elaboración propia, 2020

El 91% de gerentes entrevistados son casados y el 9% son solteros.

## Gráfica 3

### Generalidades de gerentes entrevistados por rango de edad

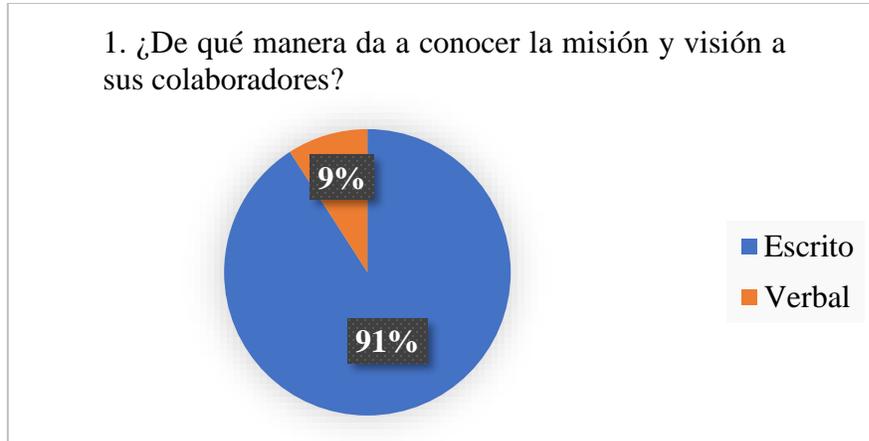


Fuente: elaboración propia, 2020

El 55% de gerentes entrevistados están en rango de 36-55 años, el 36% entre 26-35 y el 9% entre 18-25.

## Gráfica 4

### Manera de dar a conocer la misión y visión a colaboradores



Fuente: elaboración propia, 2020

El 91% de gerentes entrevistados indican que dan a conocer la misión y visión a los colaboradores de forma escrita y el 9% de forma verbal.

## Gráfica 5

### Compromisos de los colaboradores con la empresa



Fuente: elaboración propia, 2020

El 73% de gerentes entrevistados indicó que es estableciendo planes de mejora que logran que los colaboradores se comprometan con la empresa, el 18% fijando metas y el 9% brindando reconocimientos.

## Gráfica 6

### Relación entre jefe y colaborador

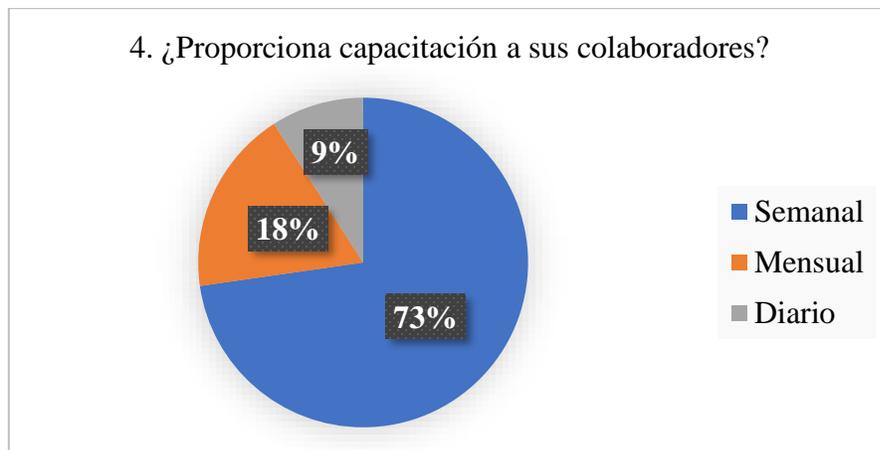


Fuente: elaboración propia, 2020

El 55% de gerentes entrevistados indica que la relación con sus colaboradores es buena, el 27% es excelente, el 18% es regular y el 0% mala.

## Gráfica 7

### Frecuencia con la que se proporciona capacitación a sus colaboradores



Fuente: elaboración propia, 2020

El 73% de gerentes entrevistados proporciona capacitación de manera semanal, el 18% de manera mensual y el 9% de manera diario.

## Gráfica 8

### Motivadores al personal

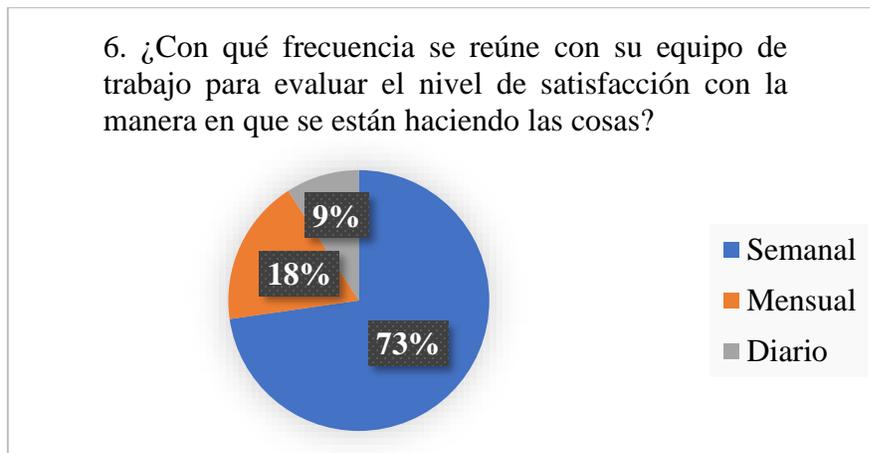


Fuente: elaboración propia, 2020

El 64% de gerentes entrevistados motiva a sus colaboradores brindando reconocimientos, el 27% por incentivos económicos y el 9% brindando libertad de acción.

## Gráfica 9

### Frecuencia de reunión con sus colaboradores

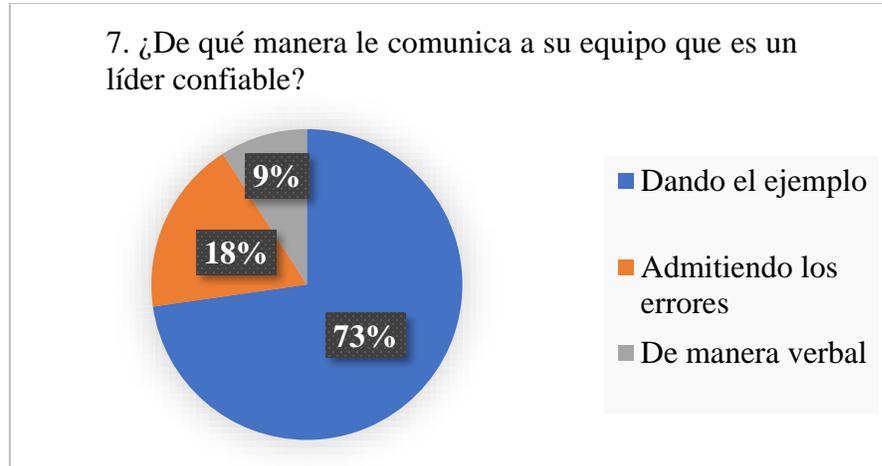


Fuente: elaboración propia, 2020

El 73% de gerentes entrevistados indica que de manera semanal se reúne con su equipo de trabajo, el 18% de manera mensual y el 9% de manera diaria.

**Gráfica 10**

**Manera de comunicar que es un líder confiable**

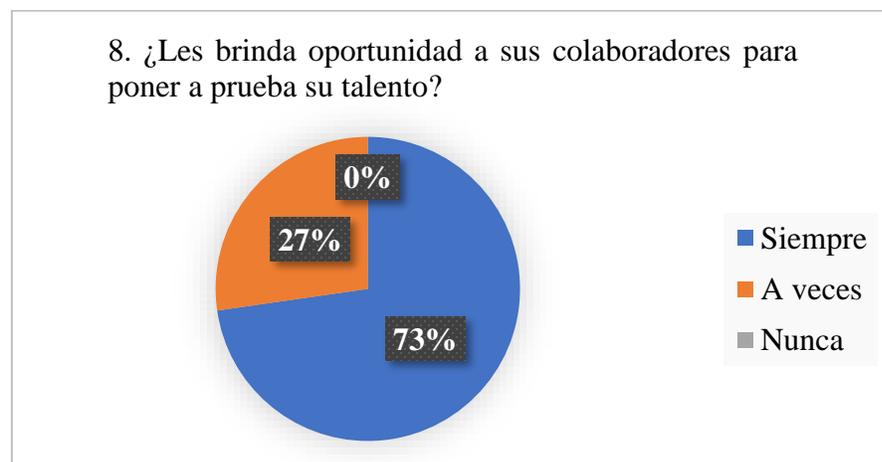


Fuente: elaboración propia, 2020

El 73% de gerentes entrevistados indica dando el ejemplo comunica al equipo de trabajo que es un líder confiable, el 18% admitiendo los errores y el 9% de manera verbal.

**Gráfica 11**

**Oportunidades a colaboradores para poner a prueba el talento**

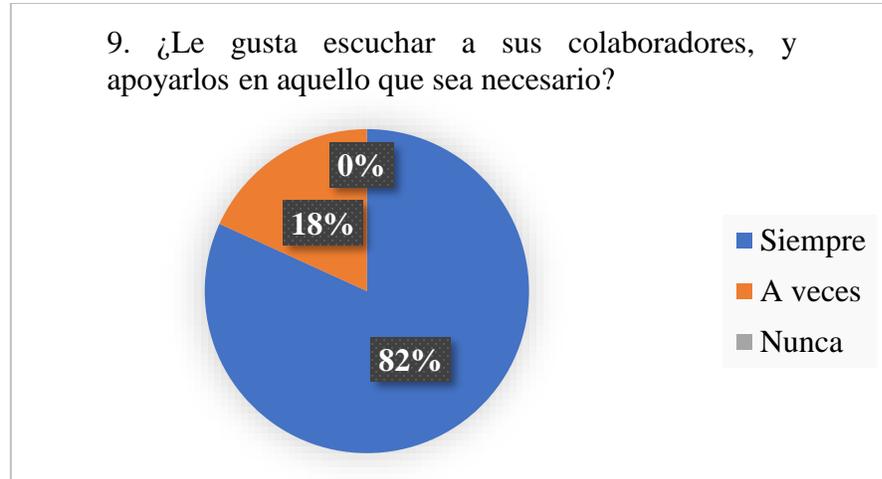


Fuente: elaboración propia, 2020

El 73% de gerentes entrevistados siempre brindan la oportunidad de poner en práctica el talento de los colaboradores, el 27% refiere que a veces brinda la oportunidad y el 0% nunca.

## Gráfica 12

### Escucha y apoyo a colaboradores



Fuente: elaboración propia, 2020

El 82% de gerentes entrevistados les gusta escuchar y apoyar en lo que sea necesario a sus colaboradores, el 18% indica que a veces y el 0% nunca.

## Gráfica 13

### Generación de ambientes



Fuente: elaboración propia, 2020

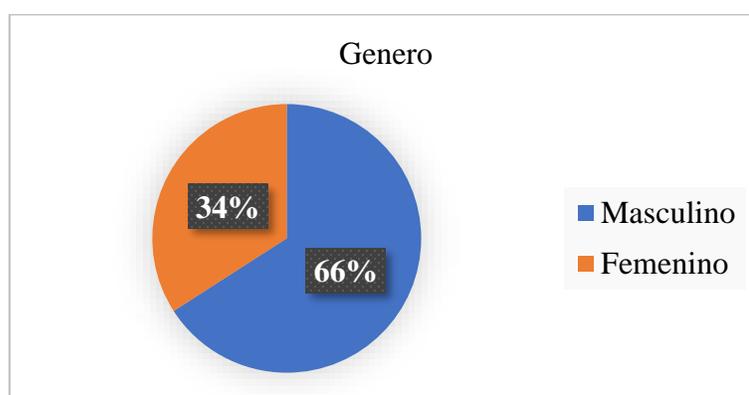
El 82% de gerentes entrevistados responden que siempre generan un ambiente agradable y adecuado con el grupo que lidera, el 18% refiere que a veces y el 0% nunca.

## 2.1.2 Encuesta a colaboradores

A continuación, se detallan los cuadros de cada una de las preguntas que explican los resultados obtenidos sobre empowerment como herramienta administrativa que fortalece el liderazgo en los colaboradores del sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén.

**Gráfica 1**

### Generalidades de colaboradores encuestados por género

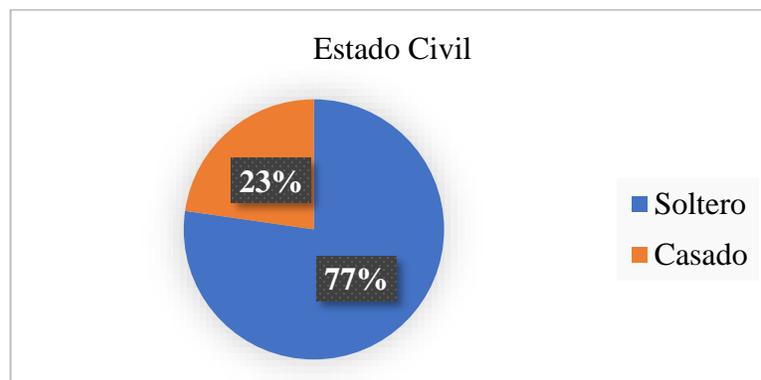


Fuente: elaboración propia, 2020

El 66% de colaboradores encuestados son del género masculino y el 34% femenino.

**Gráfica 2**

### Generalidades de colaboradores encuestados por estado civil

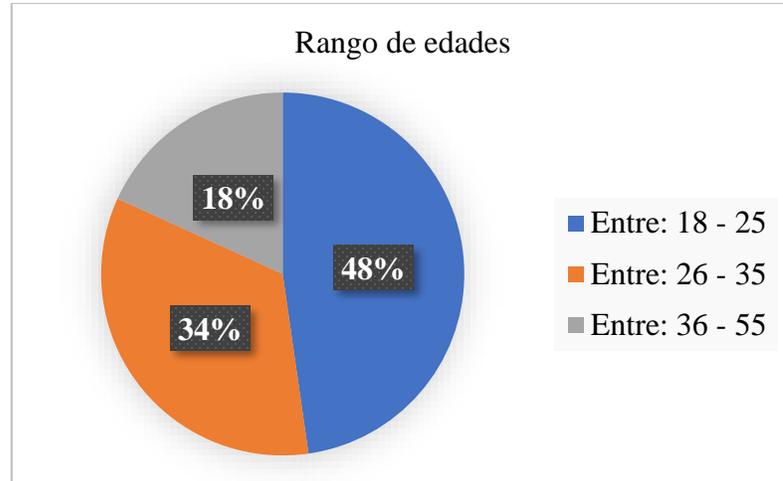


Fuente: elaboración propia, 2020

El 77% de colaboradores encuestados son solteros y el 23% casados

### Gráfica 3

#### Generalidades de colaboradores encuestados por rango de edad



Fuente: elaboración propia, 2020

El 48% de colaboradores encuestados están en rango de 18-25 años, el 34% entre 26-35 y el 18% entre 36-55.

### Gráfica 4

#### Conocimiento de la misión y visión donde labora



Fuente: elaboración propia, 2020

El 77% de colaboradores encuestados si conoce la misión y visión de la empresa y el 23% refiere que no.

## Gráfica 5

### Funciones claras que se desempeñan



Fuente: elaboración propia, 2020

El 89% de colaboradores encuestados tiene claras las funciones que desempeña y el 11% indica que no.

## Gráfica 6

### Conocimiento de objetivos de la empresa



Fuente: elaboración propia, 2020

El 82% de colaboradores encuestados si conoce con claridad los objetivos y el 18% indica que no las conoce.

### Gráfica 7

#### Piden su opinión o sugerencias antes de la toma de decisiones

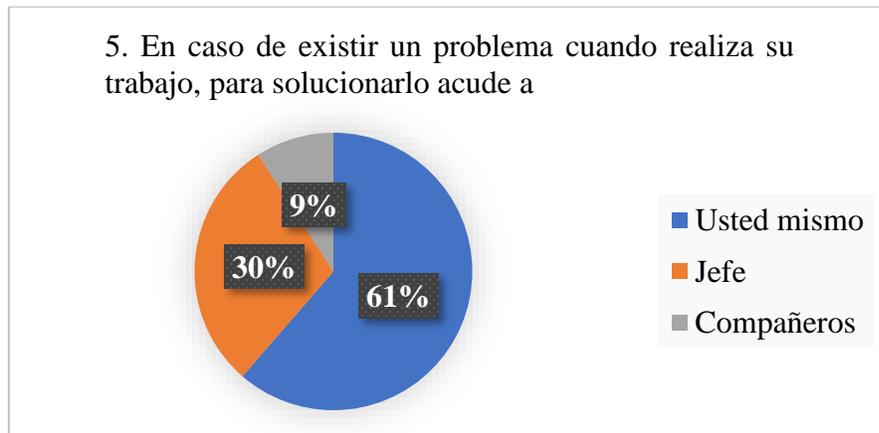


Fuente: elaboración propia, 2020

El 73% de colaboradores encuestados le piden la opinión y sugerencias, el 27% indica que no.

### Gráfica 8

#### Resolución de problemas en el trabajo

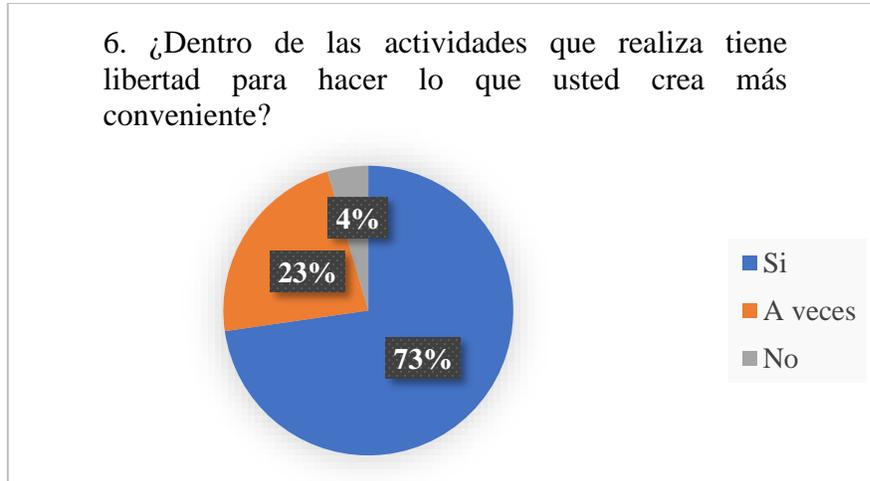


Fuente: elaboración propia, 2020

El 61% de colaboradores encuestados resuelven las situaciones de problemas en su trabajo, el 30% acude con su jefe y el 9% con sus compañeros.

## Gráfica 9

### Libertad para hacer lo más conveniente

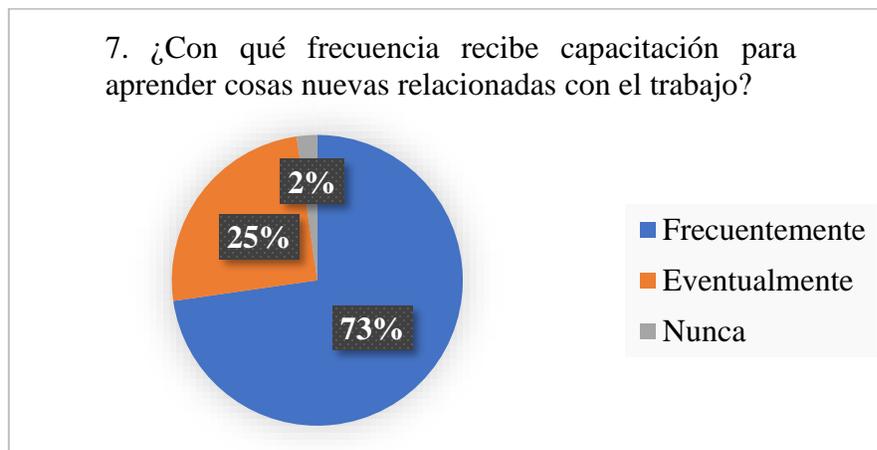


Fuente: elaboración propia, 2020

El 73% de colaboradores encuestados tienen la libertad para hacer lo más conveniente en su área laboral, el 23% a veces y el 4%, indica que no.

## Gráfica 10

### Frecuencia para recibir capacitaciones



Fuente: elaboración propia, 2020

El 73% de colaboradores encuestados frecuentemente reciben capacitaciones para aprender cosas nuevas relacionadas con el trabajo, el 25% eventualmente y el 2%, indica que nunca.

## Gráfica 11

### Comunicación con su jefe

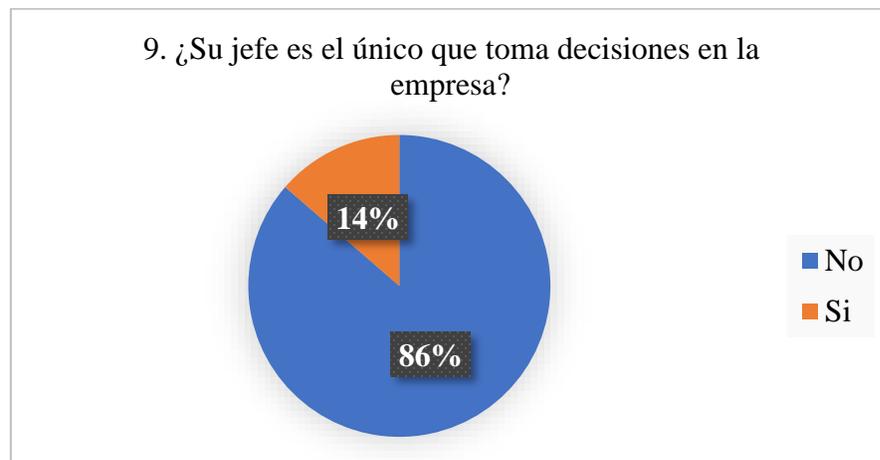


Fuente: elaboración propia, 2020

El 75% de colaboradores encuestados califica que posee buena comunicación con su jefe, el 25% regular y el 0% mala.

## Gráfica 12

### Decisiones en la empresa



Fuente: elaboración propia, 2020

El 86% de colaboradores encuestados responde que no es el jefe el único en tomar decisiones y el 14% indica, sí.

### Gráfica 13

#### El jefe acepta contribuciones del equipo



Fuente: elaboración propia, 2020

El 91% de colaboradores encuestados responde con sí, su jefe acepta contribuciones y facilita la conversación en la empresa y el 9% indica que no.

## Capítulo 3

### Discusión y conclusiones

#### 3.1 Extrapolación

En toda gestión empresarial moderna se busca participación responsable de todos los que integran la organización; de esa cuenta, es necesario el manejo de herramientas que ayuden a los gerentes en la administración y delegación de la toma de decisiones, siendo conscientes que es una tarea que toma tiempo, seguimiento y acompañamiento al talento humano. Deben apostar todo para dotarlos de materiales con las que enfrentarán el día a día, será representativo para la empresa y bienestar de los colaboradores que están en un entorno de atención y resolución de clientes.

Para lograr lo mencionado el equipo de trabajo tendrá la potestad de buscar soluciones previa preparación y experiencias que maduran la capacidad de acción, lo cual es confirmado por Arroyo (2012):

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad (sin perder el control) a los empleados y de conferirles el sentimiento que son creadores de su propio trabajo y dueños de la empresa. Pues “nadie puede hacer todo” (p. 233).

En la actualidad las empresas constituidas con objetivos de servicio se ven obligadas a edificar una cultura de resolución inmediata, esto se logra en la medida que los gerentes empoderen a sus colaboradores, inviertan en capacitación e impulsen al desarrollo de su recurso humano incorporando estrategias innovadoras que marcan un contraste en el sector hotelero. Se necesitan empleados que puedan tomar decisiones, buscar soluciones a los problemas que se presenten y tengan iniciativa por el reconocimiento para todos los escenarios que se presentan a diario.

Por lo que la investigación ratifica lo afirmado por Maldonado (2010) en cuanto a que: “empowerment es una forma fundamental distinta para trabajar en conjunto, las empresas que lo utilizan se caracterizan también por una búsqueda de una nueva relación entre empleados y personas, nueva relación entre gerente y la organización” (p.36).

En las empresas evaluadas, los gerentes revelaron que utilizando la herramienta empowerment existe resolución inmediata lo que traduce la satisfacción de clientes, preparan adecuadamente a sus colaboradores para un contacto directo y por otro lado los directivos generan estrategias enfocadas a la misión de la organización. Maldonado (2010) lo confirma: “en una cultura organizacional saludable donde se tenga un liderazgo con empowerment, la gente sentirá que no sólo se escuchan sus ideas, sino lo más importante, que se ponen en práctica” (p.38).

Los gerentes entrevistados tienen el conocimiento y saben la relevancia de su gestión al desarrollar a otros líderes en la organización, constituyendo un pilar fundamental para el alcance de los resultados lo cual es confirmado por el autor Maxwell (2018) quien afirma:

El éxito sin un sucesor es en definitiva el fracaso. Para crear algo duradero, para desarrollar a un equipo u organización que pueda crecer y mejorar, para construir algo para el futuro, la principal responsabilidad de un líder es desarrollar a otras personas: ayudarlas a hacer sus trabajos con mayor eficacia, y ayudarlas a aprender a llegar a ser mejores líderes ellas mismas (p.17).

Para lograr una satisfacción en la atención de clientes la industria hotelera enfoca sus esfuerzos en capacitar y desarrollar a sus colaboradores con mucha frecuencia porque son los gerentes en acompañamiento con el departamento de recursos humanos, quienes tienen el compromiso de esas actividades. Es de resaltar que las ocupaciones de los colaboradores son el resultado de una preparación adecuada y que los clientes demandan notablemente en la actualidad ya que por pernoctar tienen expectativas altas influidos por sitios en la red de internet o en su defecto por las

referencias de otras personas que visitan esos establecimientos, esto confirma lo indicado por Mondy (2010):

La **capacitación** y el desarrollo (CyD) constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el **desarrollo** implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo (p.198)

La gestión con empowerment es adoptar un estilo que permita crecer y ser más competitivos en tan popular sector generador económico que a su vez está representado en las respuestas de colaboradores y ratificado por las entrevistas al grupo de gerentes de las empresas hoteleras. Si bien es cierto, los gerentes son los responsables de los resultados y fracasos de la organización, el trabajo es sumamente importante por la creación de equipos con empowerment donde llevan inmersos varios elementos que fortalecen los procesos que facilitan el mejor desarrollo, ratificando lo expresado por Berdasco (2018):

El trabajo de un gerente moderno es la creación de equipos con empowerment y para hacer esto necesita desarrollar ciertos elementos importantes. (pp. 89, 90)

a) Respeto: hay respeto cuando la gente coopera y los demás tienen motivaciones constructivas. Cada persona tiene necesidades individuales, agendas y preferencias que deben ser negociadas. La organización no puede estar siempre primero.

b) Información: la gente que trabajo junta necesita información completa. El gerente necesita informar a su personal en forma clara y completa. Debe dejar que las personas

saquen sus propias conclusiones. La información debe fluir libremente y no ocultarla a cierta gente ni a ciertos niveles de empleados.

c) Control y toma de decisiones: la gente quiere tomar decisiones acerca de ¿Cómo alcanzar sus metas y la mejor manera de hacer un trabajo? Puede tomar tiempo al principio, pero genera una confianza y un compromiso para lograr mejores resultados.

d) Responsabilidad: empowerment significa que la responsabilidad no está toda sobre los hombros del gerente, este puede estar seguro de contar con ayuda y compartirá la recompensa y el crédito con los demás. Cuando esto pasa los gerentes duermen mejor y se sienten menos solos y desamparados cuando hay una crisis.

e) Habilidades: la gente necesita nuevas habilidades y requiere seguir aprendiéndolas para mantenerse en línea con las necesidades de la organización. Los empleados necesitan tener la oportunidad de aprender para convertirse en verdaderos socios.

Para afianzar lo expuesto existe la teoría de Koontz y Weihrich (2012) donde se afirma acerca del funcionamiento del empowerment y el equilibrio entre la delegación de autoridad y poder a las personas con las que se aplique esta herramienta, del cual actúa de la siguiente manera:

Poder = Responsabilidad ( $P = R$ )

Si Poder > Responsabilidad ( $P > R$ ) = El jefe, quien no se hace responsable por sus actos, tendría una conducta autocrática.

Si Responsabilidad > Poder ( $R > P$ ) = Los empleados se sentirían frustrados debido a la falta del poder que se requiere para ejercer las labores de las que son responsables (p. 239)

### 3.2 Hallazgos y análisis general

Luego de la recolección de datos por medio de los instrumentos encuestas a los colaboradores y entrevistas personales a los gerentes, se realizó la tabulación e interpretación respectiva. Debido a que el estudio tiene como objetivo general determinar si el empowerment es una herramienta administrativa que fortalece el liderazgo de los colaboradores en el sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén, es importante mencionar acerca de la muestra que participó en el presente trabajo de investigación, destacando la igualdad de género y la apertura de los patronos de las empresas, considerando aspectos importantes tales como:

**Tabla 2 Detalles de la muestra que participó**

Muestra	Participación por genero %	Estado civil	Rango de edades	Instrumento utilizado
11 gerentes	Masculino: 82% Femenino: 18%	Casado: 91% Soltero: 9%	Entre: 36-55 el 55% Entre: 26-35 el 36% Entre: 18-25 el 9%	Entrevista personal
44 colaboradores	Masculino: 66% Femenino: 34%	Soltero: 77% Casado: 23%	Entre: 18-25 el 48% Entre: 26-35 el 34% Entre: 36-55 el 18%	Encuesta

Fuente: elaboración propia, 2020

#### 3.2.1 Manera de dar a conocer la planificación estratégica a los colaboradores

El 91% es notificado de forma escrita, pero para contribuir a la divulgación de la razón de la empresa (misión) y la imagen a futuro deseada (visión) los lideres toman un papel relevante hacia su capital humano porque es clave cuando se integra un nuevo elemento, la misión y visión deben quedar bien claras a todos los elementos de la organización para que cada uno desarrolle su trabajo con pleno conocimiento de los objetivos de ésta.

#### 3.2.2 Sobre las oportunidades de poner a prueba el talento

El 73% de los gerentes entrevistados indican que siempre brindan la oportunidad de poner en práctica el talento de los colaboradores, un empleado que siente que la empresa en la cual labora se preocupa por verle crecer, por mantenerlo actualizado y ofrecerle entrenamiento y capacitación

continúa será un empleado comprometido con los objetivos de la organización al saber que él también tendrá oportunidades de desarrollo profesional dentro de la misma. Existe un 27% de los gerentes que revelaron que a veces brindan oportunidades de poner en práctica el talento porque las tareas que están designadas cumplen con un nivel de preparación que no necesita ponerlos a prueba.

Los 11 gerentes en esta pregunta coinciden que es clave poner a prueba el talento de cada colaborador valiéndose del correcto acompañamiento y preparación de herramientas para el desempeño de todas sus actividades, concuerda que la herramienta de empowerment fortalece el liderazgo que cada individuo cuenta. Como resultado de la investigación resalta en el tipo de liderazgo que se establece el “democrático” quien es el que fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, anima y agradece las sugerencias de los trabajadores. Cuando hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no o entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido.

### 3.2.3 Sobre los beneficios que genera el empowerment

El 86% responde que no es el jefe el único en tomar decisiones demostrando que utilizan el empowerment en una parte de las actividades que se realizan en las empresas, entre los beneficios que reciben destacan; flexibilidad de la innovación, incremento en la satisfacción del cliente, rápida toma de decisiones y motivación al personal a ser creativos para la empresa. Es importante resaltar que entre las tareas que sobresalen están la recepción de clientes, información turística y del hotel, atención al cliente, reservas y cancelaciones, resolución de conflictos, entre otros. El 14% indica, sí; es el jefe el único en la toma de decisiones, se establece como hallazgo que seis colaboradores realizan funciones que dependen totalmente de la decisión del jefe.

Determinar si el empowerment es una herramienta administrativa que fortalece el liderazgo de los colaboradores en el sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén

### 3.3 Conclusiones

1. Se determinó que el empowerment es una herramienta administrativa utilizada por directivos y gerentes de empresas del sector hotelero del municipio de Flores, en el departamento de Petén, que propician en los empleados cambio y poder de decisión, desarrollo de responsabilidad sobre sus tareas, estimula el sentido de pertenencia, permite el incremento en la satisfacción y motivación, impulsando el entusiasmo, la actitud positiva y lealtad en la empresa.
2. Se estableció que el empowerment que poseen los colaboradores de las empresas hoteleras es efectivo para la obtención de resultados satisfactorios que sirven para aumentar la productividad de los que la integran, la reunión de los elementos constituidos y la práctica hace que un líder desarrolle a otros, exista una seguridad para la elaboración de sus tareas e hipotéticamente dueños del negocio.
3. Se determinó que el liderazgo predominante en los cargos de jefatura es de tipo democrático evidenciado que se centra en el grupo, recompensa lo colectivo, genera un buen clima laboral y facilita la participación de los individuos frente a los tiempos presentes y venideros en una industria que exige calidad de servicio y resolución inmediata. Los gerentes lo podrán hacer, pero éstos tienen la tarea de empoderar a sus colaboradores para la transparencia ante los clientes que visiten las unidades de negocio.
4. Se concluye que los beneficios que aporta el empowerment a los colaboradores se resumen en sentido de confianza, autoestima que se basa en la confianza, emprenden tareas con mayor responsabilidad y esfuerzo que repercute en una mejora en la productividad, buen servicio y atención al cliente respondiendo a todas las inquietudes de manera eficiente. Así también para la organización, se garantiza la fidelización y satisfacción de clientes, mientras que, a nivel del personal, se asegura la lealtad por parte de los colaboradores y a su vez se obtiene una menor rotación de personal.

## Referencias

### Bibliográficas

Arroyo Tovar, Ruth. (2012). *Habilidades gerenciales, Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá, D.C. Ecoe Ediciones.

Berdasco García, M. Luisa. (2018). *Procesos de participación de mujeres y hombres y creación de redes para el impulso de la igualdad*. Sevilla. Ediciones Rodio, S. Coop. And.

Koontz, H, Weihrich, H & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva Global y Empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Maldonado Pinto, J. Enrique. (2010). *Herramientas Gerenciales*. Bogotá: Ediciones de la U.

Maxwell, John. (2018). *Desarrolle el líder que está en usted*. México: Grupo Nelson.

Mondy, R. Wayne (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.

R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado & P. Baptista Lucio. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

### Digitales

Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- Boletín informativo (2017-2019), Guatemala. 2017.  
Versión digital.

Recuperado de: <http://www.inguat.gob.gt/index.php/documentos/biblioteca-de-documentos>

Instituto Guatemalteco de Turismo -INGUAT- Directorio de servicios registrados y recomendables. Guatemala 2020.

Recuperado de: <http://www.inguat.gob.gt/index.php/servicios/al-turista/directorio-de-servicios-registrados>

## Revistas

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Segeplan (2013). Plan de Desarrollo Integral de Petén 2032. Diagnóstico Territorial de Petén. El autor.

## **Anexos**

## Anexos I

### Instrumento de entrevista personal a gerentes, compuesto de 10 preguntas

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

El presente corresponde a un **instrumento de entrevista personal** y es realizado con fines estrictamente académicos que permitan determinar el tipo liderazgo que facilita el logro de los resultados en la empresa. Se agradece totalmente la apertura para esta actividad y se requiere responda marcando con una X la respuesta que considere se asemeje a su comportamiento dentro de la empresa, conteste con la mayor sinceridad posible. Gracias por su colaboración.

Genero \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Estado civil \_\_\_\_\_

1. ¿De qué manera da a conocer la misión y visión a sus colaboradores?  
Verbal ( )                      Por escrito ( )
2. ¿Qué hace para que sus colaboradores se comprometan con la empresa?  
Brindar reconocimientos ( )    Establecer plan de mejora ( )    Fijar metas ( )
3. ¿Cómo es la relación entre usted y sus colaboradores?  
Mala ( )    Regular ( )    Buena ( )    Excelente ( )
4. ¿Proporciona capacitación a sus colaboradores?  
Si ( )                      No ( )  
Si la respuesta es sí, con qué frecuencia:  
Diario ( )                      Semanal ( )                      Mensual ( )
5. ¿Se ha motivado a los colaboradores para que asuman un mayor control en su trabajo?  
Si ( )                      No ( )  
Si la respuesta es sí, cuáles son los motivadores:  
Incentivos económicos ( )                      Reconocimientos ( )                      Libertad de acción ( )
6. ¿Con qué frecuencia se reúne con su equipo de trabajo para evaluar el nivel de satisfacción con la manera en que se están haciendo las cosas?  
Diario ( )                      Semanal ( )                      Mensual ( )
7. ¿De qué manera le comunica a su equipo que es un líder confiable?  
Dando el ejemplo ( )    Admitiendo los errores ( )                      De manera verbal ( )
8. ¿Les brinda oportunidad a sus colaboradores para poner a prueba su talento?  
Nunca ( )                      A veces ( )                      Siempre ( )
9. ¿Le gusta escuchar a sus colaboradores, y apoyarlos en aquello que sea necesario?  
Nunca ( )                      A veces ( )                      Siempre ( )
10. ¿Genera en el grupo que lidera, un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo?  
Nunca ( )                      A veces ( )                      Siempre ( )

## Anexos II

### Instrumento de encuesta a colaboradores, compuesto de 10 preguntas

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

El presente **cuestionario** es realizado con fines estrictamente académicos que permite determinar si el empowerment fortalece el liderazgo de los colaboradores, los resultados serán utilizados de manera confidencial. Atentamente se le pide responder a las siguientes afirmaciones, marcando con una X la respuesta que considera se asemejen a su comportamiento dentro de la empresa, conteste con la mayor sinceridad posible. Gracias por su colaboración.

Genero \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Estado civil \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa donde labora?  
Si ( ) No ( )
2. ¿Tiene claras las funciones que desempeña?  
Si ( ) No ( )
3. ¿Conoce con claridad los objetivos de la empresa?  
Si ( ) No ( )
4. ¿Antes de tomar una decisión que involucra su trabajo, le piden su opinión y sugerencias?  
Si ( ) No ( )
5. En caso de existir un problema cuando realiza su trabajo, para solucionarlo acude a:  
Compañeros ( ) Jefe ( ) Usted mismo ( )
6. ¿Dentro de las actividades que realiza tiene libertad para hacer lo que usted crea más conveniente?  
Si ( ) No ( ) A veces ( )
7. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación para aprender cosas nuevas relacionadas con el trabajo?  
Frecuentemente ( ) Eventualmente ( ) Nunca ( )
8. ¿Cómo calificaría la comunicación entre su jefe y usted?  
Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )
9. ¿Su jefe es el único que toma decisiones en la empresa?  
Si ( ) No ( )
10. ¿Su jefe acepta contribuciones del equipo y facilita la conversación en la empresa?  
Si ( ) No ( )