

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

*“RECURSOS HUMANOS: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE EMPOWERMENT PARA COADYUVAR AL INCREMENTO DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN LA CONTRALORÍA INTERNA EN UNA DEPENDENCIA DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL.”*

293975

TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A  
AIDEE BELTRÁN PACHECO

ASESOR : M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO, 2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos:

" Propuesta de implementación de un programa de Empowerment para coadyuvar al incremento de la Calidad de Vida en el Trabajo en la Contraloría Interna en una dependencia del Gobierno del Distrito Federal "

que presenta la pasante: Aides' Beltrán Pacheco

con número de cuenta: 9329182-8 para obtener el título de :  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

**A T E N T A M E N T E**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de enero de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
I	L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes	
II	M.A. José Vili Martínez González	
IV	M.A.O. María Teresa Muñoz García	

---

## **DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS**

### ***A Dios***

*Gracias Señor por tu inmensa bondad,  
por darme tantos momentos felices  
durante mi carrera por darme la fuerza y  
el coraje para salir adelante; te agradezco  
inmensamente por dejarme llegar hasta  
este momento tan importante en mi vida  
y darme la oportunidad de compartirlo  
con las personas que quiero.*

### ***A mis padres***

*A ustedes dedico con todo mi amor este  
trabajo, por que ustedes han sido mi  
motivación más importante para seguir  
adelante.*

*Gracias por darme la vida y parte de la  
suya pensando en mí. por su amor  
incondicional, por su ternura, por su  
incansable deseo por sacarme adelante,  
por enseñarme a valorar las cosas, por  
sus consejos, por preocuparse por mí, por  
quererme, por confiar en mí y sobre todo  
por estar conmigo en todo momento.*

*Los quiere, Aideé.*

---

***A mi hermano Armando  
Antonio***

*Gracias por tu apoyo, por ser mi hermano y tener alguien en quien confiar, por creer que puedo llegar muy lejos. Tu dedicación, coraje y anhelos, que te has trazado me han impulsado para seguir con mis metas y ser cada día mejor.*

*Te quiere, Aideé.*

***A mis abuelitos***

*Gracias por estar conmigo, por apoyarme y quererme tanto, pero sobre todo por darme la oportunidad de poderles dedicar parte de este esfuerzo.*

*Con cariño y respeto, Aideé*

***A mi tío Javier***

*Gracias por sentirte tan orgulloso de mí, no te voy a defraudar. Sigue adelante.*

---

***A Claudia, Marcela y Nancy***

*Por que han sido parte importante en mi vida y por que personas como ustedes son las que hacen una amistad verdadera.*

*Gracias por todos los momentos que hemos compartido y sobre todo por su amistad a lo largo de estos años.*

***A mis amigos Gisela, Sandra, Cynthia, Omar, Leticia, Alma Emmanuel y Arturo***

*Por todos los momentos que hemos pasado juntos a lo largo de nuestra carrera, por su apoyo en los momentos difíciles, gracias por su compañía y amistad.*

***A la Universidad Nacional Autónoma de México***

*Gracias por darme la oportunidad de sentir el orgullo de ser universitaria, por los conocimientos que me has heredado, siempre tendré presente la responsabilidad de llevar el nombre de la Universidad en alto.*

*‘Por mi raza hablará el espíritu’*

---

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día los constantes cambios del medio que rodea a las organizaciones exige que estas implementen nuevas formas de hacer frente con éxito a estos retos.

Uno de los recursos utilizados comúnmente son los equipos de trabajo que buscan aprovechar las habilidades de sus miembros para alcanzar un fin común.

Sin embargo, este trabajo en equipo se desarrolla basado en una estructura de autoridad derivada de una jerarquía tradicional de las organizaciones que define quién reporta a quién, quién toma las decisiones y en cuales decisiones tienen los individuos el poder de decidir y actuar.

Este sistema tradicional para mantener a la gente y procesos bajo estricto control, limitan el potencial de los individuos, que disminuye la calidad del trabajo realizado hacia el equipo y la organización y sobre todo la calidad de vida del empleado en el trabajo.

Estas circunstancias se presentan en organizaciones tanto públicas como privada, por lo que surge la pregunta:

***¿La implementación de un programa de Empowerment coadyuvará el incremento de la Calidad de Vida en el Trabajo?***

---

## **OBJETIVO GENERAL**

Identificar si la implementación del programa de Empowerment incrementará la Calidad de Vida en el Trabajo.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Implementar un programa de Empowerment en la Contraloría Interna.
- Identificar un instrumento para medir la Calidad de Vida en el Trabajo.



---

## JUSTIFICACIÓN

En una organización en donde para hacer frente a los retos y alcanzar sus objetivos lo hace a través de equipos de trabajo, necesita aprovechar el potencial de sus empleados, su inteligencia, su capacidad para enfrentar los problemas y habilidad para tomar decisiones, aprovechar su conocimiento técnico y experiencias profesionales, su creatividad e iniciativa, sin que se vean limitadas por un sistema de control que les impida actuar con libertad.

Para que las personas puedan sentirse bien, desean un lugar en donde sea reconocido su trabajo, donde se sientan comprometidos, donde puedan compartir el poder y responsabilidades. Por otro lado la organización necesita lograr sus objetivos para ser más competentes, por lo tanto el trabajo que recibe de su personal necesita ser de mejor calidad. Esta calidad que se desea en el trabajo no se logra si el personal encargado de realizarlo no se siente satisfecho con su trabajo.

---

## HIPÓTESIS

- H1: La implementación de un programa de Empowerment permitirá un incremento en la Calidad de Vida en el Trabajo en la Contraloría Interna.
- H0: La implementación de un programa de Empowerment no permitirá un incremento en la Calidad de Vida en el Trabajo en la Contraloría Interna.

---

# ÍNDICE

Dedicatorias y Agradecimientos	I
Protocolo	V
Introducción	XIII

## CAPÍTULO 1.

### EMPOWERMENT

1.1. Concepto	2
1.2. Elementos	4
1.2.1. La organización en desarrollo	4
1.2.1.1. Características de la pirámide	
1.2.1.2. Características del círculo	
1.2.2. Tipos de cambio	7
1.2.2.1. Cambios fundamentales	
1.2.3. Cambio efectivo	9
1.2.4. Motivación a través de Autoestima	10
1.2.4.1. El trabajo como satisfactor de necesidades humanas	
1.2.4.2. Motivadores primarios (VIP)	
1.2.4.3. Autoestima en el lugar de trabajo	
1.2.5. Mutualidad	12
1.2.5.1. El nuevo contrato de trabajo	
1.2.5.2. Beneficios de la mutualidad	
1.2.5.3. Bases de la mutualidad	
1.2.6. Relaciones de Colaboración	17
1.2.6.1. ¿Qué es la colaboración?	
1.2.6.2. Estilo directivo y de colaboración	

---

1.2.7. Liderazgo Facilitador	21
1.2.7.1. Clima de aprendizaje	
1.2.7.2. Capacidad de aprendizaje	
1.2.7.3. Cualidades del líder facilitador	
1.3. Metodología para la aplicación de Empowerment	26
1.3.1. Construcción de equipos con Empowerment	26
1.3.1.1. Aspectos a considerar	
1.3.2. Sinergia del grupo	28
1.3.3. Responsabilidad	29
1.3.4. Toma de decisiones	30
1.3.4.1. Generar compromisos	
1.3.5. Elementos de un equipo con Empowerment	32

## **CAPÍTULO 2.**

### **CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO ( CVT )**

2.1 Concepto	36
2.2 Posturas sobre la Calidad de Vida	37
2.2.1 Subjetiva	37
2.2.2 Objetiva	38
2.3 Elementos que componen la Calidad de Vida en el Trabajo	40
2.4 Modelo de investigación sobre la Calidad de Vida en el Trabajo	45
2.5 Ventajas de la Calidad de Vida en el Trabajo	49
2.6 El papel de la organización en la Calidad de Vida en el Trabajo	50
2.7 Parámetros para medir la Calidad de Vida en el Trabajo	51
2.7.1 Tipos de Brechas	52
2.7.1.1 Brecha Negativa	
2.7.1.2 Operación en Paridad	
2.7.1.3 Brecha Positiva	

---

## **CAPÍTULO 3.**

### **PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN**

3.1	Concepto	56
3.2	Enfoque sistemático de la capacitación	56
3.2.1	Detección de Necesidades de Capacitación	57
3.2.1.1	Análisis Organizacional	
3.2.1.2	Análisis Funcional	
3.2.1.3	Análisis de Personas	
3.2.2	Diseño del Programa de Capacitación	63
3.2.2.1	Objetivos del Programa	
3.2.2.2	Contenido del Programa	
3.2.2.3	Selección de Medios y Material	
3.2.2.4	Selección de Métodos y Técnicas	
3.2.3	Ejecución del Programa de Capacitación	74
3.2.3.1	Éxito en la ejecución de un programa de capacitación	
3.2.4	Evaluación del Programa de Capacitación	76
3.2.4.1	Reacción	
3.2.4.2	Aprendizaje	
3.2.4.3	Comportamiento	
3.2.4.4	Resultados	

## **CAPÍTULO 4.**

### **CASO PRÁCTICO**

4.1	Antecedentes	81
4.1.1	Atribuciones	82
4.2	Contraloría Interna	86
4.2.1	Antecedentes	86
4.2.2	Objetivo	87
4.2.3	Funciones	88
4.3	Situación Base	95
4.4	Propuesta	99
4.4.1	Detección de Necesidades de Empowerment	100
4.4.2	Diseño del Programa	103

---

4.4.3	Ejecución del Programa	109
4.4.4	Evaluación del Programa	110
Conclusiones		116
Anexo		118
Bibliografía		127

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los constantes cambios y la inmensidad de problemas en los que se ven inmersas las organizaciones, exigen que se implementen nuevas formas para enfrentar con éxito a estas circunstancias.

Así pues, para cualquier organización, tanto pública como privada el "factor humano" es el recurso más importante dentro del ejercicio de sus funciones, ya que es a través de ellos que la organización lleva a cabo sus actividades y poder así lograr sus objetivos.

Sin embargo se nos olvida darles la importancia que merecen, ya que las mismas circunstancias y el ambiente de trabajo, los convierte en parte de un proceso para obtener resultados, desaprovechando sus conocimientos, habilidades, aptitudes, experiencias que pueden aportar y que los involucra más con su trabajo y por lo tanto los hace sentir satisfechos con éste.

Este trabajo de investigación esta dirigido a buscar una forma para aprovechar ese potencial humano con que cuenta cualquier organización, es por ellos que mi tema de investigación es el de una "Propuesta de implementación de Empowerment para coadyuvar al incremento de la Calidad de Vida en el Trabajo en la Contraloría Interna en una dependencia del Gobierno del Distrito Federal".

Para esto en el capítulo 1 hablaremos en términos claros el concepto de Empowerment, sus elementos como son: la organización en desarrollo, motivación a través de autoestima, mutualidad, relaciones de colaboración, liderazgo facilitador; así como una metodología para la aplicación de Empowerment, y como construir equipos con Empowerment.

El capítulo 2 corresponde a la Calidad de Vida en el Trabajo, en donde se menciona concepto, posturas sobre calidad de vida, sus elementos, ventajas y parámetros para medir la calidad de vida en el trabajo.

El tercer capítulo hace referencia a los Programas de capacitación, ya que para que podamos implementar Empowerment es necesario llevarlo a cabo a través de un programa de capacitación, para esto estudiaremos el enfoque sistemático que se le da a la capacitación: detección de necesidades de capacitación, el diseño del programa, la ejecución del programa y la evaluación del mismo.

Y finalmente, en el caso práctico propongo un programa de Empowerment que coadyuve al incremento de la calidad de vida en el trabajo, basado en el estudio de los tres capítulos anteriores.



---

# CAPÍTULO

# 1

# “EMPOWERMENT”

## **1.1 CONCEPTO**

Para poder comprender lo que Empowerment nos quiere decir, es preciso antes que nada mencionar lo que para algunos autores significa y poder así dar un concepto fundamentado en la visión que tiene cada uno de ellos.

"Empowerment es una forma fundamentalmente distinta para trabajar en conjunto; en donde los empleados se sienten responsables no solamente por hacer un trabajo, sino también por hacer que la compañía trabaje mejor, el empleado moderno es un activo solucionador de problemas, que ayuda a planear cómo deben hacerse las cosas y cómo hacer para que éstas se lleven a cabo; los equipos trabajan juntos para mejorar continuamente su desempeño, alcanzando con esto mayores niveles de productividad y las organizaciones están estructuradas de tal modo que su personal se sienta capaz de alcanzar los resultados esperados, que puedan hacer lo que se necesita hacer, no sólo lo que se requiere de ellos y por lo cual son recompensados" (Scott/Jaffe, 1991).

"Empowerment significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores" (Koontz, 1998).

"Empowerment es el proceso mediante el cual los administradores asignan a sus subordinados el derecho de actuar y tomar decisiones en ciertas áreas. Así, además de asignar una tarea a un subordinado, un administrador le otorga también poder suficiente de toma de decisiones para el eficaz desempeño de la tarea" (Hellriegel/Slocum, 1998).

Antes de hacer mención del siguiente concepto haremos la aclaración de que la traducción que se le da al término Empowerment es "Facultar".

Para Morris y Graham, facultar significa valorar a las personas y comprender las contribuciones que pueden hacer. Permitir a las personas asumir la responsabilidad.

"Facultar no quiere decir darle poder a la gente para desempeñar magníficamente sus oficios, la gente ya tiene poder por sus conocimientos y motivación, facultar es liberar ese poder" (Blanchard, 1996).

Por lo anterior podemos decir que Empowerment es una nueva visión del trabajo en equipo, es el balance correcto entre control y libertad, es lograr que la gente trabaje sin la necesidad de ser supervisados, en donde todos tienen las mismas facultades para tomar sus propias decisiones, en donde todos asumen la responsabilidad de éstas y de su trabajo.

Ahora bien, mantener el control y emitir órdenes e instrucciones funciona, pero puede reprimir el potencial de las personas que las reciben. Por otro lado, dejar que las cosas salgan y por lo tanto facultar a las personas se puede interpretar como si el gerente perdiera el control.

Pero no es así, empowerment se desarrolla bajo la siguiente postura: si se confía en alguien, de manera invariable se desempeñará bien por sí mismo, por su superior y por la propia organización

Ahora bien los trabajadores quieren un empleo en el que se puedan realizar y sientan que están haciendo una contribución real hacia la organización.

Empowerment da la oportunidad de que los empleados se sientan satisfechos con su trabajo por ellos y para la organización.

## **1.2 ELEMENTOS**

Los elementos que forman parte fundamental para entender Empowerment se desarrollarán a continuación.

### **1.2.1 LA ORGANIZACIÓN EN DESARROLLO**

Las organizaciones en todo el mundo han empezado a reemplazar las tradicionales estructuras, altamente controladas y de escasa involucración de sus empleados, en un ambiente organizacional que se caracteriza por un mayor compromiso, alta involucración del personal y automanejo. La organización tradicional está hecha en forma de pirámide, mientras que la nueva organización, con empowerment, es más parecida a un círculo o a una red.

La estructura dentro de una organización puede convertirse en una barrera al momento de implementar Empowerment, probablemente al hacer un estudio de ella podemos encontrar que existen demasiados niveles de subordinación.

Esto se origina cuando se trabaja en una organización que vive en la vieja época jerárquica, en donde las divisiones entre superiores y subalternos ya no es útil en la actualidad.

Ahora bien, para poder facultar a las personas, se necesita de menos estructuras, no limitarlas con reglas, ya que para que estas puedan desempeñarse como facultadas hay que liberarlas

Así mismo una organización para que pueda ser competitiva, necesita convertirse en un lugar en el que la gente pueda demostrar de todo lo que es capaz.

### **1.2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA PIRÁMIDE**

- Las decisiones son tomadas por la alta dirección.
- Cada persona es responsable únicamente de su trabajo.
- La comunicación y retroalimentación van de arriba hacia abajo.
- Los cambios son raros y lentos, normalmente se generan desde arriba.
- Los gerentes dicen cómo deben hacerse las cosas y qué es lo que se espera.
- No se espera que los empleados estén motivados, por lo que es necesario mantener un control muy estrecho sobre su comportamiento.

Este tipo de organizaciones jerárquicas, están enfocadas hacia el control, en donde la gente que ocupa la punta de la pirámide es la que planea y piensa, en tanto que los niveles más bajos son los que hacen el trabajo.

El propósito de Empowerment es acabar con esta idea tradicional en donde se piensa que todo el talento se encuentra en la cumbre de la organización.

Una de las herramientas básicas para reemplazar con éxito la vieja jerarquía es el empleo de equipos de trabajo, de los que se hablará mas adelante.

### 1.2.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL CÍRCULO

- La gente trabaja en forma conjunta cooperando para hacer lo que se debe.
- La responsabilidad, habilidad y autoridad se comparten.
- El control y la comunicación vienen a través de comunicación continua y muchas decisiones.
- Algunas veces el cambio es rápido, conforme van apareciendo nuevos retos.
- La habilidad clave de un empleado, y de un gerente, es su capacidad para trabajar con otros.
- El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás, no de su jerarquía.
- Los gerentes son los que dan la energía, proveen las conexiones y dan empowerment a sus equipos.

Esta nueva organización es llamada círculo porque trabaja con un conjunto de grupos o equipos coordinados que se unen en el centro dirigiendo su trabajo hacia el cliente.

## 1.2.2 TIPOS DE CAMBIO

"Hay dos tipos de cambio: uno que ocurre en un sistema que en sí permanece sin cambio, y otro cuya ocurrencia cambia al sistema en sí" (Scott/Jaffe, 1991).

Los cambios de primero y segundo nivel son diferentes, la diferencia no es sólo de grado, sino de calidad. Por ejemplo nos encontramos en la situación de evaluar los resultados obtenidos durante un periodo determinado en la ejecución de un programa que sustenta la fabricación de determinado producto, en un cambio de primer nivel podría suceder que dependiendo de los resultados obtenidos en esta evaluación incrementáramos el número de metas a alcanzar para el periodo posterior superiores al que se evaluó; en un cambio de segundo nivel esta situación se da de la siguiente manera en lugar de incrementar cantidad de metas nos enfocáramos a la calidad con la que se están produciendo los productos objeto del programa.

### 1.2.2.1 CAMBIOS FUNDAMENTALES

Scott y Jaffe, nos dicen que empowerment requiere tres cambios importantes en las resoluciones de todos lo que forman una organización.

**Hacia el proceso.**

Además de alcanzar sus objetivos, un grupo de trabajo debe analizar la forma de alcanzarlos, debe ser capaz de lograrlos otra vez y hacer mejor las cosas la

próxima vez; debe desarrollar una conciencia propia de cómo se hacen las cosas y este entendimiento debe ser compartido.

### **Hacia la responsabilidad.**

En un equipo de trabajo con empowerment todos comparten la responsabilidad que tradicionalmente sólo tenía el líder; si cualquier empleado ve un problema, o tiene una idea, es responsable de traerlo a la atención del grupo, la idea debe ser respetada y todo el mundo debe participar en la búsqueda de las formas necesarias para que el grupo crezca y se desarrolle. No es suficiente que el líder del grupo sea el único que se preocupe por ello.

### **Hacia el aprendizaje.**

La organización tradicional era reactiva, ya sea hacia los planes de la alta gerencia o al ambiente del negocio; en la organización con empowerment el personal está deseando acción, buscar y resolver problemas, tomar riesgos, expresarse y trabajar en conjunto, no esperan a que les digan las cosas, y no están paralizados ni por miedo ni por preocupación.

Por lo que podemos decir que para poder cambiar a empowerment de una organización de tipo pirámide a una de círculo requiere de cambios mentales importantes de la forma en que vemos nuestro trabajo; como poner atención especialmente en cómo se hace el trabajo en lugar de sólo verificar que se lleve a cabo, poner especial atención sobre la responsabilidad de desarrollo de toda la organización y resolver los problemas empleando el aprendizaje activo.



### 1.2.3 CAMBIO EFECTIVO

Ahora bien para que pueda existir un cambio verdadero, cada uno de los niveles de la organización deben experimentar cambios de segundo nivel; por lo tanto en las *resoluciones* los empleados ven su trabajo con un enfoque de automanejo y responsabilidad, *las relaciones en equipo* se convierten en un asunto vital enfocándose tanto al proceso como a su contenido, en comunicación constante dando y recibiendo retroalimentación, en cuanto a la *estructura organizacional* se adoptan políticas, prácticas e incentivos que vayan de acuerdo al valor de empowerment.

El valor que se le otorgue a empowerment dentro de la estructura organizacional implica lo siguiente: una vez que implementamos una estructura diferente a la tradicional, esta requerirá de normas que sirvan de guía a los empleados para que no vuelvan a caer en los viejos hábitos de cuando no estaban facultados es decir que actúen nuevamente bajo patrones que son conocidos.

Considerando lo anterior podemos decir que el cambio que se genere en la estructura organizacional define las bases para poder seguir adelante.

Sobre esto Blanchard nos dice que hay que crear autonomía por medio de fronteras, en donde las fronteras tiene la capacidad de canalizar la energía en una determinada dirección

Así pues se definen valores y reglas que sustentan las acciones deseadas, ya que cuando los valores son claros la toma de decisiones se facilita, además se desarrollan estructuras y procedimientos que facultan a las personas.

El cambio efectivo solo se dará cuando este se presente en cada uno de los niveles, puede presentarse en cualquier punto, pero para que cause impacto deben ser considerados los tres.

#### **1.2.4 MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE AUTOESTIMA**

En organizaciones con empowerment los gerentes motivan a su personal haciendo que estos se involucren y comprometan con sus tareas y no obligándolos a que las hagan, esto lo logran empleando el deseo natural de la gente de ser útil. En las organizaciones tradicionales se recompensa a la gente por su desempeño individual y no por el trabajo en equipo. El gerente con empowerment diseña nuevos sistemas de recompensas por el trabajo en equipo, compartir y ayudarse entre sí.

##### **1.2.4.1 EL TRABAJO COMO SATISFACTOR DE NECESIDADES HUMANAS**

Empowerment sugiere que la organización puede satisfacer a los individuos y al mismo tiempo lograr lo que desea; una relación ganar-ganar en la que ambos resulten beneficiados.

Esto debido a que muchos gerentes pasan gran parte del tiempo descalificando gente, buscando razones de porque no hacen lo que la organización quiere que hagan; siempre esperan lo peor de la gente. Esto pasa cuando la gente esta siendo motivada por el estilo gerencial tradicional. La clave para motivar al personal es ver nuestras propias actitudes y suposiciones de lo que ellos quieren, y de cómo crear un ambiente de trabajo positivo.

#### 1.2.4.2 MOTIVADORES PRIMARIOS (VIP)

Cynthia Scott y Dennis Jaffe nos dicen que los motivadores primarios de los lugares de trabajo que utilizan empowerment son los llamados VIP (Validación, Información y Participación).

- Validación implica el respeto a los empleados como personas, la flexibilidad para cubrir necesidades personales y fomentar el aprendizaje, crecimiento y habilidades nuevas.
- Información involucra conocer por qué se hacen las cosas y obtener información interna acerca de la compañía.
- Participación que señala a empleados con control sobre la forma de hacer su propio trabajo y la intervención en las decisiones que los afectan.

De lo anterior podemos resaltar que facultar o aplicar empowerment, permite intercambiar información con libertad, la información es un factor muy importante para cualquier iniciativa exitosa.

Por lo que para crear un lugar de trabajo con empowerment implica explorar entre esos nuevos motivadores para crear un lugar de trabajo donde la gente quiera trabajar.

Lo que quiere decir que es más fácil que los empleados trabajen bien si se sienten tratados como gente adulta, si sienten que la organización va a tomar en

cuenta sus necesidades, si saben por que están haciendo las cosas y si pueden decidir la mejor manera de hacer su trabajo.

### **1.2.4.3 AUTOESTIMA EN EL LUGAR DE TRABAJO**

A la gente que se le permite estar bien consigo misma puede dar mucho más de sí en el trabajo, físicamente está más sana lo que implica lugares de trabajo más sanos.

En lugares donde la gente no trabaja a su máxima efectividad y se ataca su autoestima constantemente la tensión es evidente; se elevan las enfermedades, el ausentismo y la moral decae; la productividad falla por todos lados.

En un ambiente con empowerment la clave de la motivación es entender que lo que le da más satisfacción a la gente es hacer bien su trabajo; la gente prospera cuando se le da información, habilidades, herramientas y responsabilidad. La autoestima mejora cuando se le permite a la gente utilizar más su criterio en el trabajo.

### **1.2.5 MUTUALIDAD**

"En algunas compañías, cuando se empieza a cambiar hacia una cultura con empowerment, aparece una sensación de traición profunda y destructiva. La gente siente que la compañía ya no los protege y que están cambiando las reglas. Inicialmente sienten ira y miedo" (Scott/Jaffe, 1991).

El nuevo ambiente de trabajo cambia las reglas de la compañía obligándola a trabajar de una manera más intensa y a ser más responsables de su actuación; debido a que cada organización debe aprender a hacer más con menos, en un ambiente de continuos cambios, le es imposible ofrecer seguridad real.

Para evitar que los empleados adopten actitudes negativas y de pasividad cuando se intenta que tomen más responsabilidad, hay que crear un entendimiento real de que las relaciones entre la compañía y los empleados han cambiado.

#### **1.2.5.1 EL NUEVO CONTRATO DE TRABAJO**

Scott y Jaffe nos dicen que las compañías tienen un implícito contrato psicológico o un acuerdo con sus empleados de darles algo a cambio de su compromiso con la compañía. Este acuerdo envuelve elementos de paternalismo o dependencia, en donde los empleados renuncian a algunas de sus iniciativas y libertades a cambio de sentir que la compañía y sus gerentes están haciéndose cargo de ellos.

Hoy en día, la compañía no puede tener un mínimo nivel de compromiso por parte de sus empleados, por el contrario necesita gente deseosa de poner más de su inteligencia, creatividad y energía para hacer que la compañía trabaje, necesita empleados deseosos de cambiar de puesto, aprender nuevas habilidades y lograr que se haga el trabajo que la compañía necesita.

El nuevo pacto entre el empleado y la compañía es de mutualidad, en donde ambos están de acuerdo en trabajar uno junto al otro para alcanzar un resultado; la organización no puede hacerse cargo ilimitadamente de sus empleados, sin embargo puede ofrecerles recompensas por lo que ellos están dando. Es un contrato de involucración aquí y ahora, no para el futuro, es condicional y está basado en desempeño.

#### **1.2.5.2 BENEFICIOS DE LA MUTUALIDAD**

Scott y Jaffe contemplan dos beneficios, que toman tiempo antes de que se hagan aparentes y puedan ser notados.

Primero, al empleado se le pide que sea más creativo y que se vuelva más activo en el trabajo de la compañía. Este nuevo estilo de trabajo es más satisfactorio y más motivador, una persona puede aprender, crecer y ver los resultados de sus esfuerzos.

Segundo, cuando una persona se responsabiliza por su futuro, crece menos el sentimiento de dependencia hacia la compañía: conforme la gente aprende nuevas habilidades y ve que dichas habilidades son útiles, trabaja con la confianza interna de que, aún si la compañía no puede hacerse cargo de ellos, ellos podrán hacerse cargo de sí mismos. Lo que les provoca una sensación de autoestima y autoconfianza. al hacerse cargo de su propio futuro, aun si tienen que dejar la compañía, sienten que han adquirido habilidades útiles, que han sido recompensados adecuadamente y que pueden encontrar trabajo en cualquier otro lado, dándose cuenta que el tiempo invertido valió la pena.

### 1.2.5.3 BASES DE LA MUTUALIDAD

En una organización tradicional el gerente es el responsable de la supervisión del desempeño de sus empleados; en una organización con empowerment el papel cambia, el gerente ya no es el responsable de esta supervisión, sino por crear un ambiente de trabajo donde la gente pueda desempeñarse plenamente.

Para Scott y Jaffe hay tres bases importantes que ayudan a negociar un contrato mutuo:

- a) **Compartir la evaluación.**
- b) **Orientación hacia la solución de problemas.**
- c) **Crecimiento y aprendizaje.**

- a) **Compartir la evaluación.**

En una organización con empowerment, donde se comparte la responsabilidad del trabajo, de igual manera debe compartirse la responsabilidad de la evaluación, en donde en una evaluación del desempeño ambas partes guían la evaluación.

Por una parte el empleado primero evalúa su desempeño en base a objetivos preestablecidos, en ocasiones puede pedir opinión de algunos compañeros o miembros del equipo. El propósito es abrir el proceso para que la gente se retroalimente uno a otro.

**b) Orientación hacia la solución de problemas.**

El gerente tradicional era una persona que se creía que siempre sabía lo que había que hacer. En la organización actual los problemas son tan complejos que nadie sabe con exactitud que hay que hacer para que las cosas funcionen; cuando ocurre algo inesperado, el papel del gerente es ayudar a los demás a resolverlo, él no es el responsable de encontrar una solución, sin embargo debe trabajar con los individuos para investigar y descubrir posibles soluciones, el propósito es ayudar al empleado con un problema, para que aprenda a resolverlo.

**c) Crecimiento y aprendizaje.**

En la nueva organización los empleados quieren aprender, crecer y desarrollar sus habilidades, lo que significa que necesitan tener una serie continua de retos, y necesitan moverse entre trabajos rutinarios y repetitivos; aunque una organización tiene muchos trabajos rutinarios, las organizaciones con empowerment están encontrando varios mecanismos para ofrecer a sus empleados la oportunidad de aprender y crecer. Entre las que encontramos:

- **Entrenamiento – cruzado** para expandir sus habilidades y ayudar a la gente a entender el trabajo de los demás.
- **Rotación de puestos** en otras áreas de la compañía, para desarrollar habilidades y perspectivas.



- **Participación** en grupos de trabajo y en otros grupos de solución de problemas específicos, para ayudar a que la compañía sea mejor, desarrollar calidad y definir calidad y definir nuevos productos y servicios
- **Delegación y enriquecimiento del puesto** para ofrecer a los empleados más responsabilidad en su trabajo, expandiendo sus puestos por medio de la delegación de tareas en ellos

### 1.2.6 RELACIONES DE COLABORACIÓN

“El gerente debe aprender a cambiar de un estilo de acción directiva a uno de colaboración. Los miembros de un grupo necesitan aprender a resolver juntos los problemas y a compartir la autoridad, el control, la responsabilidad y la recompensa” (Scott/Jaffe, 1991).

En las organizaciones de tipo piramidal, el gerente jugaba el papel del aquel que se hacia cargo de todos los problemas y situaciones, haciendo sentir a los empleados que no son capaces de enfrentarse a una situación difícil y si lo hicieran el resultado no sería el esperado

En este tipo de organizaciones se espera que el gerente resuelva los problemas y por lo tanto él es el único responsable de los resultados del equipo, este tipo de actitud deja a los gerentes con la carga y a los empleados impotentes.

“Conforme los cambios ocurren más rápidamente, también cambia la demanda de habilidades en el lugar de trabajo y se requiere que los gerentes y los

### 1.2.6.2 ESTILO DIRECTIVO Y DE COLABORACIÓN

En las organizaciones tradicionales el estilo directivo es el más usual, en las organizaciones en forma de red el estilo de colaboración es el preferido; ambos estilos son importantes, algunas tareas se adaptan mejor a un estilo que al otro, el propósito es manejar ambos estilos adecuadamente.

#### Características

##### **Directivo.**

- El gerente es el único responsable.
- Persuasión muy intensa.
- Ordena que hay que hacer.
- Asume que sabe cómo se hacen las cosas.
- Retroalimentación mínima.
- Dificultad en corregir a medio camino.
- Se usa cuando hay poco compromiso previo.
- La comunicación es de arriba hacia abajo.

##### **De colaboración.**

- Se comparte la responsabilidad.
- Persuasión a muy bajo nivel.
- Facilita el descubrimiento del grupo.
- Pide ayuda a los demás.

- Comunicación y controversia.
- Flexible. fácil de cambiar de dirección.
- Se usa cuando todos comparten la meta.
- Comunicación en ambos sentidos.

"Algunas situaciones de trabajo requieren gerencia directiva, mientras que otras demandan un estilo con mayor colaboración. La complejidad del trabajo en la actualidad exige un estilo de más colaboración para resolver los problemas" (Scott/Jaffe, 1991).

### 1.2.7 LIDERAZGO FACILITADOR

Antes del desarrollo de este punto haremos mención de lo que es un líder.

"Líder es aquella persona que es capaz de persuadir a los demás para que realicen alguna actividad".

La unidad básica de una organización con empowerment no es el individuo que logra resultados, sino un grupo de gente coordinada – el equipo. Estos no son sólo un grupo de individuos que le reportan a la misma persona; forman una unidad coordinada, donde cada cual hace su parte, pero tienen la libertad de brillar y lograr resultados por sí mismos.

El líder del equipo no es la persona que da órdenes, es la persona que esta a cargo del desarrollo personal de los miembros del equipo – la persona que crea el

ambiente de trabajo para lograr resultados, aprendizaje y desarrollo. Este nuevo tipo de líder se conoce como líder facilitador.

Para un líder facilitador, desarrollar el clima apropiado para el desempeño del equipo es una habilidad esencial para crear empowerment.

Las organizaciones piramidales están desapareciendo y en el proceso está cambiando el papel de los gerentes medios; la gerencia media debe hacer más que supervisar, debe ayudar a la gente a aprender a crecer y desarrollarse, debe ayudar a que el grupo trabaje en conjunto y no sólo a verificar el trabajo.

El líder facilitador es un maestro, un animador y un entrenador. El nuevo líder/gerente es también una parte importante en la comunicación, conectando al equipo a otros grupos de trabajo e integrando los esfuerzos de éstos con el de aquellos.

### **1.2.7.1 CLIMA DE APRENDIZAJE**

El líder facilitador ayuda al equipo a crear un ambiente de aprendizaje, es decir, el equipo no solamente hace que el trabajo esté bien hecho, sino que lo hace de tal manera que aprendan cómo repetirlo, haciéndolo aún más efectivo; la habilidad clave no es nada más hacer el trabajo, sino también aprender a aprender, ya que el equipo continuamente se enfrenta a nuevos retos.

El aprendizaje es una actitud de apertura ante nuevas ideas, un deseo de explorar nuevas posibilidades, y la disciplina de probarlas efectivamente. Un

equipo con capacidad de aprendizaje debe permitir la creatividad y valorar la exploración de nuevos territorios, todos deben saber como aprender.

### 1.2.7.2 CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Los grupos con empowerment han abolido la culpa como actividad normal, cuando aparece un problema la gente involucrada lo discute hasta resolverlo y no pierde tiempo en tratar de descubrir quien es el culpable.

Sobre este tema Blanchard nos dice que un error es una oportunidad para aumentar el rendimiento.

Por que debemos considerar que las personas no pueden innovar mientras estén ocupadas tratando de protegerse al pensar que puedan cometer algún error. Ya que el poder que otorga Emporwerment implica correr riesgos, cometer errores y cuestionar sobre la manera en que se han venido haciendo las cosas, mismo que da la oportunidad al empleado de actuar con libertar para aprender y para utilizar su talento.

El grupo se pregunta que fue lo que ocurrió mal en el sistema y supone que las dificultades, la mayoría de las veces, son varias y no solamente una, el grupo busca maneras de hacer mejor las cosas, no de señalar a alguien, lo que crea una atmósfera de aprendizaje, en la cual todo el mundo busca opciones para corregir errores y nadie sea culpado.

Los grupos con capacidad de aprendizaje deben buscar nuevas ideas y posibilidades. Cuando se encuentren en un punto crítico o necesiten una decisión, deben esforzarse por no hacer lo primero que se les ocurra o caer en la respuesta acostumbrada.

Deben aprender a hacer las cosas de modo diferente, deben tomar en cuenta que la gente esta muy apegada a la forma en que ha venido haciendo las cosas, formándose hábitos que son muy difíciles de romper, pero vale la pena fomentar el deseo de aprender nuevas cosas.

### 1.2.7.3 CUALIDADES DEL LÍDER FACILITADOR

“Una de las tareas más difíciles para los líderes con empowerment, es la creación de equipos abiertos al aprendizaje. Algunas de las cualidades para ser un líder facilitador son:

- Guía con visión, no con tradición.  
Alinea a la gente con una visión de lo que quieren ser. Esta visión es generada por todos, es inspiradora y significativa.
- Aprendiz, no maestro.  
Está consciente de lo que no sabe y está deseoso de aprenderlo. No piensa que la única forma de hacer las cosas es como siempre se han hecho.

- **Enfoca el proceso, no el contenido.**  
Se preocupa de que el proceso continúe, en vez de tratar de determinar cómo trabaja el grupo.
- **Facilitador, no controlador.**  
No trata de mantener el control. Delega y deja que la gente sea libre para hacer las cosas a su modo. Comparte la responsabilidad y la autoridad de actuar.
- **Entrenador, no experto.**  
Ayuda a la gente a aprender y a desarrollar sus habilidades. Siempre espera más de la gente.
- **Liga, no acumula.**  
Comparte la información entre los grupos y liga proyectos en común. Pasa tiempo buscando información y ligando el trabajo del equipo con el de los otros grupos.
- **Toma en cuenta las emociones, no las habilidades técnicas**  
Entiende que el cambio es difícil y que la gente tiene sentimientos difíciles. Está consciente de las necesidades de su grupo y encuentra nuevas maneras de crear mutualidad. Anima al grupo a resistir, a mantenerse unido y a crecer” (Scott/Jaffe, 1991)

## 1.3 METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE EMPOWERMENT

### 1.3.1 CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS CON EMPOWERMENT

Scott y Jaffe dicen que un equipo con empowmermet es uno que se ve asi mismo como una unidad, que sabe claramente hacia donde se dirige y que comparte las cualidades centrales del trabajo, poder, habilidades, control, autoridad y recompensas.

Podemos decir que en estos equipos no se sabe quien es el jefe, ya que todos comparten por igual las responsabilidades y el liderazgo del grupo no se establece en una sola persona, este cambia.

“Consta de un grupo de empleados que tienen la responsabilidad de todo un proceso o producto. Planean, ejecutan y dirigen el trabajo desde el principio hasta el fin”(Blanchard, 1996).

Uno de los factores más importantes de empowerment es la relación directa que existe con la gente con quien se trabaja, considerados como el factor principal de cambio y de igual forma en la relación que existe entre ambos.

Aplicar empowerment implica poder tomar decisiones en forma colaborativa, pero esta situación no se da de la noche a la mañana requiere de entrenamiento y habilidad.



A los miembros de un equipo con empowerment se les da la oportunidad de utilizar sus habilidades, seguir mejorando y desarrollarse; como individuos tienen la oportunidad de dar de sí su máximo esfuerzo, y al mismo tiempo están ayudando a la organización al logro de sus objetivos.

### 1.3.1.1 ASPECTOS A CONSIDERAR

Dentro de los aspectos más importantes a considerar para aplicar empowerment se encuentran:

- “El ingrediente más importante de empowerment es la relación directa entre el gerente y la gente con quien trabaja.
- El siguiente efecto en importancia al darle a los empleados empowerment, viene de otros empleados, miembros del equipo, proveedores y otra gente en el ambiente de trabajo.
- Otra influencia importante es la alta gerencia – su liderazgo, dirección y visión.
- Finalmente, están los sistemas organizacionales, las estructuras y las políticas” (Scott/Jaffe, 1991).

### 1.3.2. SINERGIA DEL GRUPO

“Equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados” (Blanchard, 1996).

Un equipo con empowerment usa el talento de todos sus miembros para obtener mejores resultados; esta sinergia de mucha gente trabajando junta produce resultados impresionantes

“Para lograr esta sinergia hay un conjunto de elementos básicos que guían a los equipos de trabajo con empowerment.

Elementos que deben ser compartidos por un equipo con empowerment:

- Propiedad.
- Responsabilidad.
- Autoridad.
- Poder.
- Recompensa.
- Energía.

Con frecuencia hay elementos, relativos al trabajo, que evitan que crezca empowerment en un equipo, entre los que podemos considerar:

- Puestos que no tiene significado alguno.
- Poca retroalimentación en éxitos o en correcciones.

- Apagar fuegos en lugar de resolver problemas.
- Ninguna flexibilidad.
- No hay tiempo para ver el cuadro completo.
- Confusión.
- Falta de diálogo" (Scott/Jaffe, 1991).

### 1.3.3 RESPONSABILIDAD

Empowerment no es una forma de renunciar a la responsabilidad.

Scott y Jaffe nos dicen que compartir la responsabilidad no significa abandonar la responsabilidad.

Un gerente al delegar responsabilidad puede tomar tres opciones, ya sea mantener el trabajo, delegar el trabajo sin dar la autoridad para tomar decisiones o bien delegar la autoridad; en cualquiera de estas tres decisiones implicaría tener controlada la situación.

Cuando los gerentes adoptan empowerment agregan responsabilidades para mantener la dirección del grupo, enseñarle y darle retroalimentación más adecuada acerca de su desempeño.

“El gerente con empowerment tiene la responsabilidad de proporcionar los métodos para:

- Crear misión y visión.
- Ofrecer guía, apoyo y capacitación.
- Evaluar el desempeño conforme se va logrando.

El proceso para adquirir empowerment es un conjunto de pasos que hay que aprender” (Scott/Jaffe, 1991).

#### **1.3.4 TOMA DE DECISIONES**

“La toma de decisiones es el proceso central de trabajar en equipo. La siguiente escala de decisiones representa el nivel que un gerente puede escoger cuando comparte la toma de decisiones con su equipo.

##### **Escala de decisiones**

**Nivel Uno: Dirección.**

- Les dice lo que usted decidió.
- Les pregunta que piensan acerca de eso

**Nivel Dos: Cooperación.**

- Pide información antes de tomar una decisión.
- Escucha los comentarios.

**Nivel Tres: Diálogo.**

- Se discuten profundamente los temas antes de que usted decida. Todo el mundo acepta su decisión.

**Nivel Cuatro: Colaboración.**

- Se toma una decisión que les guste a todos.
- Cada quien toma completa responsabilidad.

**Nivel Cinco: Delegación.**

- Usted les pide que decidan.
- Ellos toman el control.

#### **1.3.4.1 GENERAR COMPROMISOS**

Mientras más se consulte al equipo, más tiempo tardara en tomar una decisión, sin embargo mientras más involucrada esté la gente en tomar una decisión, más comprometida va a estar con su implementación.

Cuando el equipo trabaja junto para tomar una decisión, se estudian más posibilidades y se toman mejores decisiones; el proceso es largo pero las decisiones participativas son más creativas.

Al considerar más información para la toma de decisiones, la gente se siente con los conocimientos suficientes para manejar las consecuencias y dificultades que puedan traer dichas decisiones, sin mayor problema.

### 1.3.5 ELEMENTOS DE UN EQUIPO CON EMPOWERMENT

“El trabajo de un gerente moderno es la creación de equipos con empowerment. Para hacer esto se necesita desarrollar ciertos elementos importantes, gerentes y empleados participan en el desarrollo de estos elementos, que son la base del proceso de toma de decisiones en equipos con empowerment.

- Respeto.
- Información
- Control.
- Toma de decisiones.
- Responsabilidad.
- Habilidades

#### **Respeto.**

Hay respeto cuando la gente espera lo mejor de los demás y cuando asume que los demás tienen motivaciones constructivas. Cada persona tiene

---

necesidades personales, agendas y preferencias que deben ser negociadas, la organización no puede estar siempre primero.

### **Información.**

La gente que trabaja junta necesita información completa. El gerente necesita informar a su personal en forma clara y completa, y dejar que saque sus propias conclusiones. La información debe fluir libremente y no ocultarla a cierta gente ni a ciertos niveles de empleados.

### **Control y Toma de decisiones.**

La gente quiere tomar decisiones acerca de cómo alcanzar sus metas y la mejor manera de hacer un trabajo. Los gerentes con empowerment no asumen que ellos saben cómo hacer las cosas, sino que le piden a la gente les ayude a decidir cómo hacerlas- puede tomar más tiempo al principio, pero genera un completo acuerdo y un mayor compromiso para lograr mejores resultados.

### **Responsabilidad.**

Empowerment significa que la responsabilidad no está toda sobre los hombros del gerente. Éste puede estar seguro de contar con ayuda y compartirá la recompensa y el crédito con los demás.

### **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 verdaderamente en socios" (Scott/Jaffe, 1991).



---

# **CAPÍTULO**

## **2**

# **“CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO” (CVT)**

## 2.1 CONCEPTO

Para poder comprender lo que es la Calidad de Vida en el Trabajo, se presentan los siguientes conceptos.

"Filosofía de gestión que destaca la dignidad de todos los trabajadores, efectúa cambios en la cultura de una organización y mejora el bienestar físico y emocional de sus empleados, es decir les brinda oportunidades de mejora y desarrollo" (Gibson, 1997).

"La calidad de vida en el trabajo se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral, la finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que constituye a la salud económica de la organización" (Davis/Newstrom, 1993).

Para Chiavenato la calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella.

"Condiciones que reflejan el estado de bienestar de los empleados, el grado en el que el trabajo es satisfactorio y el grado en que las ansiedades y el estrés afectan la situación laboral" (Hernández, 1997).

"El concepto de calidad de vida laboral se considera que incluye la democracia en el lugar de trabajo, participación más alta del trabajador y, al mismo tiempo, mejoras en la productividad a través de los inputs humanos optimizados o

refinados, representa una expresión definitiva de la preocupación por los valores humanos" (Heyel, 1984).

Por lo anterior podemos decir que la calidad de vida en el trabajo hace referencia al tipo de ambiente de trabajo en el que se desenvuelven los miembros de una organización, para que puedan satisfacer sus necesidades y que les permita desarrollarse.

## 2.2 POSTURAS SOBRE LA CALIDAD DE VIDA

Para Anas existen diversas posturas sobre la calidad de vida; por ejemplo, se presentan dos corrientes:

### 2.2.1 Subjetiva.

Cada persona es la única con posibilidades de indicar si está satisfecha o no con su calidad de vida. Aquí se hace referencia a rubros tales como satisfacción con:

- El trabajo.
- La vida familiar y social.
- Felicidad
- Sentimientos de libertad y de seguridad pública.
- Disfrute de la belleza.
- Empleo del tiempo libre.
- Emancipación del estrés y la ansiedad así como los temores

El punto central se refiere a las preferencias de las personas; cualquier intento de alguien externo para juzgar dicha calidad sería una especie de imposición.

### 2.2.2 Objetiva.

Se trata de efectuar mediante mediciones o clasificaciones, por medio de indicadores, respecto a diversas condiciones:

- Contaminación ambiental.
- Espacio habitable.
- Espacios verdes
- Índices de precios.
- Ingresos.
- Tasas de: empleo y desempleo, mortalidad y morbilidad, alfabetismo y escolaridad.

Así como no existe un acuerdo respecto a los indicadores de la calidad de vida en general, tampoco se presenta en cuanto a la calidad de vida en el trabajo. Así Taylor (citado por Chisholm, 1992) presentó cinco factores:

- Asuntos contemporáneos: discriminación con base en el sexo, protección contra accidentes, procesos justos en controversias
- Entorno social del trabajo: confianza, comunicaciones honestas, autoestima, libertad de palabra.
- Crecimiento y desarrollo: oportunidades para hacer carrera, ocasión de aprender y desarrollarse, trabajo desafiante.

- Mejora organizacional: productividad, lealtad, motivación.
- Mejoría social: tasa baja de desempleo, sindicatos efectivos, oportunidad de disfrutar de la vida fuera del trabajo.

Ahora bien, como nos dice Chiavenato, la preocupación de la sociedad por la calidad de vida se desplazó hace poco tiempo hacia la situación de trabajo como parte integrante de una sociedad compleja y de un ambiente heterogéneo.

La CVT resume dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; por otro, el interés de las empresas respecto de los efectos potenciadores sobre la productividad y la calidad.

Dado que la importancia de las necesidades humanas varía según la cultura de cada individuo y de cada organización, la calidad de vida en el trabajo está determinada no sólo por las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situacionales (estructura organizacional, tecnología, sistemas de remuneración, política interna), sino también por la actuación sistemática de estas características individuales y organizacionales.

La calidad de vida en el trabajo incluye aspectos tales como el desarrollo del factor humano, la reestructuración del trabajo, enriquecimiento del trabajo, el trabajo en equipo; mismos que contribuyen a mejorar el ambiente de trabajo

El enriquecimiento del trabajo significa que se agregan motivadores adicionales para hacerlo más gratificante, aunque realmente el término ha venido

siendo aplicado a casi cualquier esfuerzo relacionado con la humanización del trabajo.

No es más que una ampliación del concepto de expansión del trabajo, que buscaba dar a los trabajadores una mayor variedad de ocupaciones con el fin de reducir la monotonía.

## **2.3 ELEMENTOS QUE COMPONEN LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

Para Carl Heyel los elementos que componen la calidad de vida en el trabajo son los siguientes:

### **1. *Salario justo y adecuado.***

Salario igual por un trabajo igual y relaciones de salario justas y equitativas. "Salario justo y adecuado" significa un salario que está ligado con la responsabilidad y que reconoce y considera servicio, habilidad, rendimiento y realización individual, un salario internamente consecuente con las ocupaciones y las líneas organizativas; un salario que es competitivo con el mercado de trabajo exterior y que es sensible a las prácticas prevalecientes y a unas condiciones económicas cambiantes.

## **2. Ayudas.**

Disposición de un paquete competitivo y adecuado de ayudas a los empleados, que refleje las prácticas prevalecientes. Un programa de ayudas que proteja al empleado y a su familia contra enfermedad, accidentes, vejez y muerte, en conjunción con los beneficios proporcionados por las leyes estatales y federales. Tiempo de ocio para descansar, divertirse y autorrenovarse, disponiendo de vacaciones adecuadas y oportunidades para permisos educacionales.

## **3. Entorno seguro y saludable.**

Condiciones de trabajo que sean claras, razonablemente seguras y que no pongan en peligro la seguridad del trabajador y de su familia. Un entorno que cumpla todos los estándares nacionales mínimos y que minimice el riesgo para los trabajadores individuales en lo que respecta a sus condiciones específicas en el trato con productos químicos peligrosos, materiales, equipo y condiciones de trabajo.

## **4. Seguridad de empleo.**

Un empleo que tenga en cuenta la continuidad, de forma que el trabajador se sienta razonablemente seguro respecto al futuro. El reconocimiento de servicios y rendimientos pasados con reglas formales en lo que respecta a permanencia, despidos y traslados. Un juego de políticas y prácticas que no ponga la totalidad de la carga y el coste del cambio sobre el trabajo individual. Oportunidades para la

reeducación, reasignación y traslados en lugar de despidos. Sistemas de alarma tempranos para avisar a los empleados de cambios económicos en la organización, con notificaciones anticipadas e indemnizaciones graduadas por los servicios inversiones en pensiones y portabilidad de éstas como factores críticos para la seguridad económica a largo plazo de los trabajadores que se enfrenten con traslados.

### **5. Negociación colectiva libre.**

El derecho de todos los trabajadores a organizarse en sindicatos, asociaciones profesionales y otras organizaciones que representen a los trabajadores como grupo o profesión. Este derecho debe aplicarse equitativamente a todos y debería incluir el derecho a negarse a pertenecer a ellos.

### **6. Crecimiento y desarrollo.**

Sistemas de personal que consideren al trabajador individual como un activo humano creciente y en desarrollo. Oportunidades para que los trabajadores compitan para obtener formación, desarrollo, reconocimiento y promoción. Carreras trazadas que tengan en cuenta la movilidad hacia arriba, el avance y el crecimiento profesional. Asignaciones de trabajo que sean diversas, variadas y suficientemente estimulantes como para desarrollar actividades, capacidades y conocimiento. Programas para impedir la obsolescencia técnica y para dar facilidades normales para la autorrenovación y aprendizaje en el puesto de trabajo, para que el trabajador pueda seguir el ritmo de la organización.



### **7. Integración social.**

Un puesto de trabajo en el que el trabajador pueda tener la sensación de pertenencia y que sea una parte significativa de la organización en su totalidad. Un clima de trabajo que estimule la apertura hacia los demás, el sentido de comunidad, la libertad de principios y la igualdad personal, independientemente del rango y la jerarquía. Una organización que estimule el trabajo en equipo y la cooperación dentro y entre unidades organizativas.

### **8. Participación.**

Conexión entre la participación del empleado y los objetivos productivos de la empresa. El reconocimiento de la creatividad individual, de la iniciativa y del talento para abrir los canales de comunicación y estimular el flujo libre y fácil de ideas a través de la organización. En una organización de este tipo, la participación se premia con una respuesta rápida de ideas, cuando debe decidirse por el rechazo de las ideas, estas decisiones deben explicarse al empleado.

### **9. Democracia en el trabajo.**

Reconocimiento de que una organización moderna es una sociedad total en un microcosmos y que los trabajadores poseen derechos y privilegios compatibles con su pertenencia a la organización. Esto incluye el derecho a la libertad de expresión, el derecho a la intimidad, el derecho a disentir, el derecho a un trato justo y equitativo y el derecho a procesos justos en todas las actividades relacionadas con el trabajo. El puesto de trabajo exige un sistema ejecutivo,

legislativo y social, administrado por ejecutivos expresamente designados, que sea compatible con los derechos de hombres y mujeres libres que viven en una sociedad democrática.

### **10. Espacio de vida total.**

Dado que el puesto de trabajo interactúa con sus propios empleados, sus familias, la comunidad y la sociedad, debe hacerlo como una fuerza positiva en sí mismo y para las otras personas e instituciones a las que afecta. El trabajo debería ser una parte equilibrada del estilo de vida total, con programas de trabajo, exigencias de viaje, presiones profesionales y horas extra, compensando racionalmente bien las necesidades y responsabilidades en pro de la familia, el ocio, el descanso y la autorrenovación.

Así pues Chiavenato dice que la calidad de vida en el trabajo comprende diversos factores como son:

- Satisfacción en el trabajo ejecutado.
- Posibilidades de futuro en la organización.
- Reconocimiento por los resultados obtenidos.
- Salario recibido.
- Beneficios recibidos.
- Relaciones humanas en el grupo y la organización.
- Ambientes psicológico y físico de trabajo.
- Libertad de decidir.
- Posibilidad de participar.

Así mismo, la calidad de vida en el trabajo abarca no sólo aspectos intrínsecos del cargo, sino también los aspectos extrínsecos.

Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

## **2.4 MODELO DE INVESTIGACIÓN SOBRE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

Ahora bien, Chiavenato presenta un modelo de investigación sobre la calidad de vida de en el trabajo, haciendo referencia sobre los indicadores de desempeño.

### **Factores Clave:**

#### **Condiciones de trabajo.**

##### *Indicadores de desempeño:*

- Limpieza, higiene, orden, protección, seguridad.
- Satisfacción de los clientes internos y externos.

### **Salud.**

#### *Indicadores de desempeño:*

- Asistencia (empleado/familia).
- Educación, toma de conciencia.
- Salud ocupacional.

### **Moral.**

#### *Indicadores de desempeño:*

- Identidad con la tarea.
- Relaciones interpersonales.
- Reconocimiento y retroalimentación.
- Orientación hacia las personas.

### **Remuneración.**

#### *Indicadores de desempeño:*

- Salarios (equidad interna).
- Salarios (equidad externa).
- Bonos, participación en los resultados.
- Beneficios sociales.

### **Participación.**

#### *Indicadores de desempeño:*

- Creatividad/expresión personal.
- Repercusión de las ideas aportadas.
- Programas de participación.
- Programas de capacitación.

### **Comunicación.**

#### *Indicadores de desempeño:*

- Conocimiento de las metas.
- Flujo de información.
- Conductos formales.

### **Imagen corporativa.**

#### *Indicadores de desempeño:*

- Identificación con la empresa.
- Imagen interna y externa.
- Responsabilidad comunitaria.
- Enfoque en el cliente

**Relación jefe/subordinado.**

*Indicadores de desempeño:*

- Apoyo socioemocional.
- Orientación técnica.
- Igualdad en el trato.
- Administración a través del ejemplo.

**Organización del trabajo.**

*Indicadores de desempeño:*

- Innovaciones.
- Grupos de trabajo.
- Variedad.
- Ritmo.

Así pues para poder determinar el nivel al que se encuentra la CVT en estos momentos en la empresa, es necesario realizar una evaluación del sistema que se utiliza actualmente – si es que lo hay – ya que este nos podrá determinar el grado de satisfacción de los empleados hacia su trabajo, sus jefes, compañeros y la empresa.

Este análisis nos permite identificar las fuerzas y debilidades en cuanto a calidad de vida en el trabajo se refiere, para poder trabajar sobre las debilidades.

## 2.5 VENTAJAS DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Los esfuerzos para mejorar la calidad de vida laboral ofrecen beneficios para la organización en su conjunto y para el trabajador individual. Entre los que destacan.

- Un compromiso más fuerte por parte del individuo y del grupo con la organización y sus objetivos.
- Autoestima más alta del individuo y del grupo.
- Mayor participación y espíritu de cooperación en los problemas del puesto de trabajo.
- Relaciones más sólidas con el grupo de trabajo y la organización; y
- Una dignidad personal incrementada.

“Para alcanzar calidad y productividad, las empresas deben contar con personas motivadas para desempeñar los trabajos que se les asignan, y recompensarlas de manera adecuada por su contribución. En consecuencia, la competitividad organizacional se halla relacionada por obligación con la calidad de vida en el trabajo.

Para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a los empleados responsables del producto o servicio ofrecido. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización

del potencial humano, del bienestar que experimentan las personas al trabajar en una organización" (Chiavenato, 1999).

## **2.6 EL PAPEL DE LA ORGANIZACIÓN EN LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

La Calidad de Vida en el Trabajo implica el grado de satisfacción del empleado hacia su trabajo y la organización, ya que guarda una estrecha relación con su vida personal y social.

Para que el empleado pueda desempeñarse plenamente, la organización debe otorgar las condiciones necesarias para que pueda sentirse satisfecho en su trabajo, mismo que se verá reflejada positivamente en su vida personal y social.

Es decir la empresa debe darse a la tarea de crear un ambiente en el que el empleado pueda desarrollar su potencial físico e intelectual. Sus actividades deben estar enfocadas a mejorar los factores que determinan su calidad de vida dentro del trabajo.

La Calidad de Vida en el Trabajo, no contempla sólo la posesión de bienes materiales, sino también de aquellos aspectos intangibles, ya que forman parte del reconocimiento que se le da a la dignidad del trabajador y la capacidad que este tiene como ser humano.



Uno de las acciones que puede tomar la organización para mejorar la calidad de vida en el trabajo es involucrar al individuo en la toma de decisiones que corresponden a su área de trabajo con el propósito de estimular su desarrollo.

Ahora bien, tanto la calidad de vida en el trabajo como empowerment, se desarrollan bajo la misma premisa: "ganar-ganar"; en donde el empleado gana al satisfacer sus necesidades, al sentirse bien con su trabajo y consigo mismo, y por otra parte el beneficio que recibe la empresa sobre la calidad del trabajo que realiza una persona que tiene las condiciones necesarias para desarrollarse plenamente en el ámbito profesional.

Cuando la calidad de vida es resultado de un proceso en el que tanto empresa y trabajador salen ganando, el resultado se ve reflejado en el desarrollo de una relación sin conflictos.

## **2.7 PARÁMETROS PARA MEDIR LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

Para poder definir los parámetros sobre los cuales se mida la calidad de vida en el trabajo, podemos tomar como base la determinación de la brecha competitiva actual, la cual comienza con una comparación, tomando como referencia lo que nos dice Camp.

Lo que mostrará la comparación es una brecha competitiva o de desempeño positiva o negativa.

La brecha competitiva actual es la medida de la diferencia entre el desempeño interno de la organización y el de la mejor empresa en la industria.

### **2.7.1 TIPOS DE BRECHAS**

Hay tres tipos de brechas de desempeño: positiva, negativa y una posición donde las operaciones se encuentran en paridad, lo que se desea con el análisis de esta brecha es una evaluación objetiva de su magnitud así como una explicación de porqué existe.

El proceso de análisis básico se basa en el análisis y la comprensión de las diferencias, es un análisis comparativo.

Los pasos básicos incluyen tabular los datos tanto descriptivos como numéricos, analizarlos para su comprensión y lógica, determinar la brecha mediante la comparación con los datos internos de operaciones, evaluar y describir las razones para la existencia de la brecha y evaluar los factores que contribuyen a la existencia de las mejores prácticas.

#### **2.7.1.1 BRECHA NEGATIVA**

Cuando existe una brecha negativa significa que las operaciones externas son superiores, las prácticas externas sobre las que se basan estas mediciones del desempeño son superiores.

El principal centro de interés del análisis comparativo será explicar porqué existen las diferencias y los factores contribuyentes específicos que requieren de cambios.

Serán estas prácticas cambiadas las que proporcionarán la mejoría y con el tiempo darán como resultado un desempeño superior o una ventaja competitiva.

### **2.7.1.2 OPERACIONES EN PARIDAD**

Es cuando se han realizado investigaciones y no se han encontrado diferencias importantes; es decir, ambas operaciones tienen medidas de desempeño similares, quizá existan ligeras diferencias en los métodos usados, pero el resultado, o los resultados, son esencialmente los mismos.

Aquí hay que evaluar esta posición de paridad para determinar los factores que contribuyen a la misma.

### **2.7.1.3 BRECHA POSITIVA**

La brecha positiva es señal de que las operaciones internas muestran una clara superioridad sobre las operaciones externas. Si se ha llevado a cabo este tipo de estudio de brecha, el resultado positivo, no es más que una consecuencia de todo este proceso, ya que precisamente el objetivo es llegar a un nivel de desempeño superior sobre aquellos con quienes se está llevando a cabo la comparación.

---

# CAPÍTULO

## 3

# “PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN”

Antes que nada es importante hacer mención de algunos conceptos acerca de capacitación y programas, para poder estructurar uno propio.

## **CAPACITACIÓN**

"Capacitación es acrecentar la destreza y la habilidad de los empleados de una organización" (Rodríguez, 1999).

"El término capacitación es utilizado con frecuencia para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros" (Sherman, 1999).

Podemos observar que tanto Rodríguez como Sherman hacen referencia explícita a la capacitación, no así Chiavenato quien la considera como entrenamiento y se refiere a este como:

"El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos".

## **PROGRAMA**

"Es una herramienta de planeación que permite ordenar y estructurar las actividades necesarias para lograr un objetivo relacionando éstas con el tiempo que se tiene para lograrlas" (Castro, 1999)

### **3.1 CONCEPTO**

Con lo antes expuesto tenemos los fundamentos para poder expresar un concepto acerca de lo que son los programas de capacitación:

"Son aquellas actividades educativas orientadas a perfeccionar o adquirir conocimientos, habilidades, actitudes, etc., estructuradas de tal manera en que sea considerado para ellas tiempo y lugar".

La razón fundamental para capacitar a empleados ya sean nuevos o aquellos que laboran hace tiempo en la organización, es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

Rodríguez Valencia dice que la capacitación motiva al personal para trabajar más.

### **3.2 ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA CAPACITACIÓN**

"El enfoque de sistemas nos permite observar los procesos como una suma integrada de partes; ver cada proceso en su integridad, en su relación con el medio" (Rodríguez, 1999).

Es así como la capacitación cubre una secuencia lógica de eventos, que pueden ser observados como un proceso continuo, el cual no debe alejarse de la atención de los objetivos básicos de la capacitación del personal, que son:

- Enseñanza orientada a los objetivos organizacionales.
- Cambio de comportamiento.

Este enfoque sistemático de la capacitación lo componen cuatro pasos:

1. "Determinación de las necesidades.
2. Diseño del programa.
3. Ejecución del programa.
4. Control y evaluación del programa" (Rodríguez, 1999).

A continuación se desarrolla cada uno de los cuatro pasos.

### **3.2.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

Rodríguez Valencia nos dice que dichas necesidades son las áreas de información o las áreas de habilidad de un individuo o grupo, que requiere un mayor aprendizaje para aumentar la productividad organizacional de dicho individuo o grupo.

Gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios.

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y enfocada a los aspectos prioritarios, la detección de necesidades debe aplicarse en forma sistemática, empleando para esto tres tipos de análisis: análisis organizacional, de tareas y de personas.

### **3.2.1.1 Análisis Organizacional.**

"Es la observación del medio ambiente, estrategias y recursos de la organización para definir áreas en las cuales debe darse prioridad a la capacitación" (Sherman, 1999).

"Se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales, sus recursos y localización, y sus relaciones con los objetivos. El análisis de objetivos organizacionales, establece el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad, las necesidades de capacitación" (Rodríguez, 1999).

Junto con las fuerzas que influyen en las necesidades de capacitación, el análisis organizacional comprende un examen minucioso de los recursos tecnológicos, financieros y factor humano, disponibles para alcanzar los objetivos de capacitación.

### **3.2.1.2 Análisis de Funciones.**

Rodríguez Valencia dice que el análisis de funciones se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo. Este análisis incluye la determinación de lo que debe hacer el trabajador (el



comportamiento específico requerido), si se requiere que el trabajado se realice en forma eficaz, aquí se concentra la atención sobre la tarea y no sobre el individuo que la desempeña.

“Es el proceso para determinar el contenido de un programa de capacitación el cual comprende revisar la descripción y las especificaciones del puesto para identificar las actividades que se realizan en un puesto específico, de igual manera los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para realizar dichas actividades” (Sherman, 1999).

Este análisis revela las capacidades con las que debe contar cada individuo dentro de la organización en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámica de grupos, resolución de conflictos, implantación de cambios, entre otros aspectos, además de muchas habilidades técnicas y de toma de decisiones.

“El primer paso es enumerar todas las tareas u obligaciones que incluye el puesto.

El segundo es enunciar los pasos que da cada empleado para realizar una tarea.

Una vez que el puesto se comprende de manera minuciosa, es posible definir el tipo de desempeño requerido, junto con las habilidades y los conocimientos necesarios” (Sherman, 1999).

Dentro del análisis de tareas, se contempla la evaluación de competencias que se enfoca al conjunto de habilidades y conocimientos que necesitan los empleados para tener éxito, en particular para puestos de toma de decisiones y conocimientos específicos.

Los programas de capacitación que se desarrollan basados en el análisis de tareas orientadas hacia el trabajo pueden hacerse obsoletos, a medida que el trabajo sufre un cambio dinámico, por otra parte, los programas basados en la evaluación de competencias son más flexibles por lo que probablemente tengan mayor durabilidad.

### **3.2.1.3 Análisis de Personas.**

"Examina el conocimiento, las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto, y determina que tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y qué tipos de modificaciones deben hacerse a su comportamiento, si quiere contribuir satisfactoriamente al logro de los objetivos organizacionales. Este análisis plantea tres preguntas:

- ¿Hacia dónde va la organización en términos de objetivos?
- ¿Qué comportamiento o desempeño es necesario por parte de cada persona, si se quiere que contribuya eficazmente el logro de objetivos organizacionales?
- ¿Cada persona tiene la preparación adecuada en conocimientos, actitudes y habilidades para realizar su trabajo de manera eficaz? Si no es así, ¿qué tipo de capacitación necesitará para prepararse adecuadamente?" (Rodríguez, 1999).

“Los métodos usuales para recabar información y determinar las necesidades de capacitación son:

- Planeación estratégica
- Entrevista.
- Encuesta.
- Observación directa.
- Reuniones de grupos.
- Análisis de actividades.
- Calificación de méritos.
- Pruebas o exámenes.
- Registros de personal.
- Solicitudes de la Dirección Superior.

Una vez que se ha recabado esta información, se clasifica para codificar la información útil y desechar la que no lo sea; posteriormente se elaborará un diagnóstico tentativo, el cual se validará con los jefes de las áreas afectadas y se realizarán los ajustes necesarios.

Una vez que este diagnóstico tentativo fue validado, se procederá a elaborar el diagnóstico definitivo.

Después de identificar las necesidades de capacitación, se hará una jerarquización de ellas. Una vez realizada esta jerarquización, se procederá a la elaboración de los programas de capacitación” (Rodríguez, 1999).

En conclusión este análisis comprende en determinar que empleados requieren capacitación, y de igual manera, quienes no la necesitan.

El análisis minucioso ayuda a las organizaciones a no caer en el error de enviar a todos los empleados a capacitación cuando algunos no la necesitan, además ayuda a determinar que pueden hacer los posibles capacitados cuando entren a capacitación, de modo que se diseñen programas de capacitación enfocados en las áreas deficientes.

La determinación de necesidades de capacitación, es un aspecto de gran importancia al momento de proyectar un programa de capacitación.

Debido a que es la base para cualquier programa de capacitación, ya que va a dar los lineamientos generales, a partir de los cuales se corregirán las deficiencias que son necesarias superar o modificar.

Es importante que antes de diseñar cualquier programa de capacitación conozcamos las necesidades existentes, lo que nos redituará beneficios, nos ayudará a obtener un desarrollo óptimo en el factor humano, al permitirnos definir y resolver las necesidades de cada miembro, en cuanto a capacitación.

"Para lograr eficiencia y eficacia en la fase del diseño de elaboración del programa de capacitación, es necesario haber aplicado una adecuada detección de necesidades, que permita localizar con claridad los problemas de la organización, susceptibles de resolver por medio de los procesos de capacitación y desarrollo de personal.

Con base en el diagnóstico de necesidades, el programa de capacitación deberá plantear un enlace lógico, entre su objetivo general y los específicos, y entre los objetivos específicos y el contenido de los cursos. De igual forma, debe establecer claramente universos, procedimientos y técnicas de evaluación del aprendizaje” (Rodríguez, 1999).

### 3.2.2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Una vez que se conocen cada una de las necesidades específicas de capacitación para cada persona o grupo, el siguiente paso será la elaboración de uno o varios programas de capacitación, planeados especialmente para estas necesidades.

Para que un programa de capacitación tenga éxito es preciso que una vez detectadas las necesidades de capacitación, tomar la información que se obtuvo de este análisis y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel.

“Los programas de capacitación pueden impartir el conocimiento necesario al personal, pero sin la cooperación de algunos factores personales, experimentales y ambientales, nunca se producirán cambios en el comportamiento.

En primer lugar, el presunto capacitado debe contar con la capacidad y la disposición personales, para cambiar su comportamiento.

En segundo lugar, es necesario un cierto grado de aquello denominado como criterios abiertos, para que se logren cambios en el comportamiento mediante la

capacitación. Un "criterio abierto" es la capacidad que poseen ciertos individuos y que les permiten recibir, dirigir y aceptar ideas nuevas de fuentes externas.

Los factores experimentales se observan en instituciones como: la familia, la educación, la cultura, etc., e inciden de manera importante, en la formación de los sistemas de valores. Otro factor experimental lo representa la organización formal, a través de la estructura organizacional, con aspectos como autoridad, responsabilidad, división del trabajo y, muy especialmente la "organización informal", que repercuten en gran medida en el éxito de los problemas de capacitación.

Los factores ambientales crean necesidades de capacitación, debido a que obligan a los grupos de trabajo a que funcionen adecuadamente; algunas veces, forzando al equipo de trabajo y otras reduciendo las oportunidades de socialización. También en muchos aspectos, la tecnología puede ser un estímulo par el cambio" (Rodríguez, 1999).

"El diseño de un programa de capacitación debe estar enfocado en los siguientes aspectos:

- Objetivos del programa.
- Contenido del programa.
- Selección de medios y material.
- Selección de métodos y técnicas de enseñanza.

### 3.2.2.1 Objetivos del programa.

Al inicio de la elaboración del programa, se deberá determinar el objetivo del mismo.

Entendiendo que los objetivos son aquellas situaciones que deseamos alcanzar.

Se deben determinar los objetivos y tenerlos siempre presentes durante toda la planeación y la ejecución de las sesiones del programa.

Los objetivos deben expresarse en términos que puedan ser comprendidos por los participantes, a fin de que sepan lo que se espera de ellos. Estos objetivos deben exponerse por escrito, en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes.

Se deberán tener objetivos generales para todo el programa, y específicos para cada sesión.

Es recomendable poner por escrito, el tema que habrán de conocer o aprender los participantes, a fin de alcanzar el objetivo propuesto, listando la información relativa que se requiera, esto ayudará a ordenar las sesiones individuales.

Con lo que se podrá disponer del contenido de cada sesión, para empezar por el principio, con base en lo que los participantes ya conocen, y luego avanzar paso a paso.

### 3.2.2.2 Contenido del programa.

Se parte de los siguientes aspectos:

- Se seleccionan y jerarquizan los puntos que el alumno deberá aprender.
- Se programan las actividades que profesor y alumno llevarán a cabo.
- Se toman en cuenta, todos aquellos recursos y ayudas técnicas educativas.
- Se establecen los medios y las técnicas que permitan evaluar el aprendizaje obtenido.

El diseño del programa debe llevarse en función del objetivo de capacitación, tomando en cuenta quién se va a capacitar, aplicando principios del aprendizaje de adultos; este concepto puede entenderse como la adquisición de nuevos modos de conducta y nuevas posibilidades de comportamiento.

Posteriormente se procede como sigue:

- Se definen los temas o materias de estudio.
- Se agrupan los temas en unidades de estudio.
- Se ordenan las unidades en secuencia cronológica: a) lógicamente, b) por grado de dificultad y c) por fases del proceso de trabajo.



- Se seleccionan las técnicas de enseñanza y la duración de las unidades. ¿Con qué criterios? : a) de la experiencia, y b) de experimentación.

### 3.2.2.3 Selección de medios y material.

Teniendo bien definidos los objetivos generales y específicos del programa y las sesiones, se debe indicar:

- *¿Quiénes deben asistir al programa?* Lo ideal es que esté constituido por individuos que tengan las mismas necesidades y similar educación, experiencia y antecedentes. Asimismo, deben asistir personas que estén activamente relacionadas e interesadas con el tema a tratar en el programa.
- *¿Qué instalaciones se van a necesitar?* Se debe seleccionar un local que ofrezca un tamaño adecuado para la comodidad del grupo, ventilación satisfactoria, buena iluminación, pantalla para proyección, instalaciones eléctricas adecuadas, buena disposición de asientos y mesas, sistema de sonido.
- *¿Qué materiales se van a necesitar?* Se debe tener en cuenta, para cada sesión, gráficas, material para distribución, material para demostración, material para llevar datos, registros, películas, transparencias. también deben considerarse dispositivos visuales y audiovisuales.

### 3.2.2.4 Selección de métodos y técnicas de enseñanza

Según Rodríguez, podemos encontrar diversos métodos que se pueden aplicar, para el desarrollo de un programa de capacitación, entre los que encontramos:

- Conferencia.
- Mesa redonda.
- Demostración – ejecución.
- Dramatización.
- Representación.
- Grupos de discusión.
- Métodos de casos.

#### **Conferencia.**

Es un método muy común para la enseñanza, permite abarcar gran cantidad de material en la mínima cantidad de tiempo, no tiene interrupciones, no hay preguntas ni discusiones. Permite alcanzar el objetivo deseado, no hay desviaciones en el tema.

Las desventajas de este método son: los individuos forman un grupo pasivo; no hay intercambio de ideas; no hay participación ni práctica y tampoco hay la oportunidad de evaluar la reacción del grupo.

### **Mesa redonda.**

Es un método de discusión informal; con este sistema los miembros del grupo y el encargado o instructor, toman parte en una discusión y un intercambio de ideas y de información. El instructor dirige al grupo hacia un objetivo predeterminado. La participación es la base principal de este método.

Este método estimula el pensamiento y las ideas, relaciona a todos los miembros del grupo; sin embargo exige más tiempo que la conferencia, los grupos no deben ser muy numerosos y nos permite la participación de todos sus miembros

La persona encargada de dirigir a los participantes y poder mantener un control sobre el grupo necesita conocer ampliamente del tema y tener la habilidad para hacer preguntas y hacer que el grupo participe.

### **Demostración – ejecución.**

Este método incluye la presentación de procedimientos u operaciones, así como la ejecución por parte del individuo de lo que tiene que hacer, se le enseña como debe hacerlo y después se le da la oportunidad para que lo haga.

Para que este método tenga éxito el instructor debe ser hábil para realizar la práctica en condiciones reales y demostrar las etapas del proceso en forma realista, para estimular el interés y mantener la atención. Es un método efectivo para grupos de veinticinco personas o menos

### **Método de dramatización.**

Es un método que puede incrementar la participación y el interés del grupo; consiste en una combinación de los métodos de discusión y demostración, en la que los individuos del grupo se encargan de la demostración. Esta dramatización es una demostración sin planeación, pero debe proveer ciertas orientaciones a quienes tomen parte en la demostración.

Aquí los participantes presentan las escenas en situaciones específicas, sin libreto y sin ensayos. El instructor les dice a los participantes cuál es la situación, qué resultados se esperan y, en general, cómo debe participar cada actor para lograr el objetivo deseado.

El procedimiento de dramatización consta de las siguientes etapas:

- Describir la situación a dramatizar y el resultado esperado, haciéndolo con la mayor claridad posible.
- Solicitar voluntarios o seleccionar algunos miembros del grupo, para que desempeñen los papeles.
- Dejar que los actores comenten durante unos minutos lo que piensan hacer; mientras están ocupados, se recomendará a los demás participantes lo que deben observar principalmente.

- Cuando los puntos principales hayan sido expuestos lo suficientemente para constituir una base para la discusión, se debe dar por terminada la presentación.
- Después de la dramatización, se debe solicitar la discusión con el grupo, tratando de descubrir la razón por la cual la acción tomó determinado rumbo.

### **Representación.**

Es similar a la dramatización, sin embargo, en la representación el director no determina previamente el resultado. Se solicita a los actores representar sus sentimientos y cada actor trata de comportarse de acuerdo con dichos sentimientos.

Las emociones de los actores determinan el resultado del papel que representen, por lo tanto, las representaciones se utilizan para comprender el comportamiento humano y mejorar las facultades necesarias, para trabajar con otras personas.

### **Grupo de discusión.**

Son pequeños grupos de tres a seis personas, constituidos generalmente para resolver un problema grave o para la sesión informal corta. Generalmente los grupos trabajan solos pero el instructor debe estar presente.

Para utilizar esta técnica, se debe dividir al grupo principal en grupos pequeños (tres a seis personas), se debe nombrar un presidente y un secretario, o pedir al grupo que los seleccionen.

Posteriormente se debe explicar claramente, lo que hará cada grupo, estos deben recibir la misma instrucción, para resolver diferentes aspectos del mismo tópico. Cuando la mayoría de los grupos hayan concluido el trabajo encomendado, se reunirán con el instructor, éste solicitará al secretario de cada grupo, un informe conciso de las conclusiones de su grupo. Luego se puede organizar una discusión basada en estos resultados.

### **Método de casos.**

Para construir un caso, se deben seguir ciertos lineamientos básicos como guía; en primer lugar, el problema o caso debe ser construido de modo que sea real, en lo que concierne a los participantes, deberán reconocer que se relaciona con ellos y con su trabajo.

La exposición del problema o caso debe ser breve y concisa, para un completo entendimiento. El método de caso deberá ser de indole que requiera tomar decisiones y acción, así como seguir problemas complejos que no son evidentes.

Finalmente, se deben incluir instrucciones específicas sobre lo que deberá hacerse; hay que dar tiempo a cada persona, para que trabaje en el problema y llegue a una solución, posteriormente se debe sostener una discusión; el propósito

de la discusión es ayudar a los individuos a utilizar técnicas para la resolución de problemas.

Es un método que da a los participantes, la oportunidad de aplicar nuevos conocimientos a situaciones específicas.

Ningún método se puede decir que es mejor que otro, debido a que todos presentan ventajas y desventajas; lo ideal para cualquier sesión es la combinación de los métodos de conferencia, discusión y ejecución.

Hay muchos factores que influyen en la decisión del método, pero siempre hay que tener en cuenta las siguientes determinantes:

- El tema.
- Los objetivos.
- El tamaño del grupo.
- El equipo disponible.
- El tiempo disponible.
- La mejor manera de presentar el tema.
- Los conocimientos que tenga el grupo acerca del tema.
- La clase de capacitación que desee el instructor.

Una adecuada combinación de los métodos de aprendizaje, permite variar el ritmo y mantener el interés de los participantes, ayudando a recalcar los diferentes aspectos del tema, con lo cual se harán las sesiones más eficaces

### 3.2.3 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Una vez determinadas las necesidades de capacitación y se ha especificado el programa, la fase siguiente consiste en ejecutar el programa de capacitación.

#### 3.2.3.1 Éxito en la ejecución de un programa de capacitación.

El proceso de ejecución del programa de capacitación se desenvuelve de la siguiente manera:

- En primer lugar se fijan los objetivos educacionales y se determina el contenido del programa;
- A continuación, se decide sobre los métodos y técnicas de capacitación; y
- Finalmente, tiene lugar la verdadera capacitación.

El éxito de la capacitación dependerá de los siguientes factores:

- *Adecuación del programa a las necesidades de la organización.* La necesidad de establecer determinados programas de capacitación, depende del interés de preparar determinados empleados para mejorar su nivel de eficacia.
- *Calidad del material de capacitación presentado.* El material de enseñanza, debe ser cuidadosamente planeado para llevar a cabo la capacitación.



- *Cooperación de los jefes y directivos de la empresa.* La capacitación debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, para ello es necesario contar con la cooperación y el apoyo de los directivos, ya que todos los jefes y supervisores, deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa.
- *Calidad y preparación de los instructores.* El éxito de la ejecución dependerá del interés, la calidad y la capacidad de los instructores. Por ello es importante el criterio al seleccionar a los instructores.

Un buen instructor es alguien que hace un ligero esfuerzo adicional o que demuestra mayor preparación e instrucción. Sin embargo, las características personales del instructor también influyen en la capacitación. Características deseables:

- Conocimiento del tema
- Adaptabilidad
- Sinceridad
- Sentido del humor
- Interés
- Cátedras claras
- Asistencia individual
- Entusiasmo

- *Calidad de los aprendices.* Aparentemente, la calidad de los aprendices influye sustancialmente, en los resultados del programa de capacitación.

### **3.2.4 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Según Sherman existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación: reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados.

#### **3.2.4.1 Reacción.**

Uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es basarse en las reacciones de los participantes. Los participantes pueden hacer mucho más que decir si les gustó un programa o no; tal vez aporten información sobre el contenido y que técnicas consideraron más útiles. Pueden criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre la interacción de los participantes, la retroalimentación y cuestiones similares.

#### **3.2.4.2 Aprendizaje.**

Más allá de lo que los participantes piensen de la capacitación, podría ser buena idea ver si en realidad aprendieron algo. Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora.

Sin embargo, además de evaluarlos antes y después de la capacitación, es posible medir en forma paralela un grupo de control a fin de compararlo con los participantes en la capacitación y asegurarse de que las mejoras se deben a la capacitación y no a algún otro factor.

#### 3.2.4.3 Comportamiento.

Es sorprendente saber que gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto; esto no significa que la capacitación sea ineficaz.

De hecho, con base en las medidas de las reacciones y aprendizaje de los empleados, el programa debería tener puntuaciones muy elevadas. Pero por diversas razones el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto.

La **transferencia de la capacitación** se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto. Para maximizarla, los gerentes e instructores pueden adoptar varios enfoques:

- *Presentar elementos idénticos.* La transferencia de la capacitación al puesto puede facilitarse si en el programa de capacitación existen condiciones similares a las del puesto.

- *Enfocarse en los principios generales.* En los casos en que los puestos cambian o donde el entorno de trabajo no puede reproducirse con exactitud, a menudo los instructores acentúan los principios generales detrás de la capacitación en lugar de enfocarse en el comportamiento mecánico. Este enfoque ayuda a los participantes a aplicar los puntos principales de aprendizaje en las diversas condiciones del puesto.
- *Establecer un clima para la transferencia.* En algunos casos el comportamiento enseñado no se pone en práctica porque otros gerentes, compañeros y subordinados refuerzan los enfoques y rutinas anteriores. Para evitar este tipo de problema, el gerente debe asegurar que el entorno de trabajo apoye, refuerce y recompense la aplicación de las habilidades o conocimientos nuevos.

#### **3.2.4.4 Resultados.**

Conforme la capacitación se considere cada vez más desde un punto de vista más estratégico, existe el interés creciente en comparar los servicios y prácticas de desarrollo con los líderes reconocidos de la industria (Benchmarking).

El proceso clásico de cuatro pasos de W. Edwards Deming, propone a los gerentes:

1. *Planear.* Se autoauditen para definir los procesos y mediciones propios, decidir las áreas que se van a comparar y elijan la organización con que se compararán.

2. *Hacer*. Recabar datos mediante encuestas, entrevistas, visitas o registros históricos.
3. *Comprobar*. Analizar los datos para descubrir las diferencias en desempeño y comunicar a la dirección los descubrimientos y mejoras sugeridas.
4. *Actuar*. Establecer metas, instrumentar cambios específicos, vigilar el avance y redefinir los parámetros como un proceso de mejora continua.

Para utilizar el *Benchmarking* con éxito, los gerentes deben definir con claridad las mediciones de capacidades y desempeño. evaluar con objetividad la situación actual e identificar áreas para la mejora. Con este objetivo, expertos en el área pretenden desarrollar formas de medición para evaluar lo que hacen los departamentos de capacitación.

Las tres áreas genéricas cuya medición considera esencial la mayoría de los profesionales de la capacitación y desarrollo del factor humano son:

1. *Actividad de capacitación*. ¿Cuánta capacitación se da?
2. *Resultados de la capacitación*. ¿La capacitación y el desarrollo alcanzan sus metas?
3. *Eficiencia de la capacitación*. ¿Se utilizan recursos para lograr esta misión?

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

---

# **CAPÍTULO**

# **4**

# **“CASO PRÁCTICO”**

## 4.1 ANTECEDENTES

Derivado de las atribuciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal publicada el 30 de diciembre de 1994, en el artículo 27 decreta su creación como una dependencia del gobierno del Distrito Federal, cuyo objetivo es planear, coordinar y evaluar el desarrollo integral de transporte, así como el control y prestación de los servicios del autotransporte urbano en el Distrito Federal.

En julio de 1994, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dictaminó la estructura orgánica de Coordinación General de Transporte con sus respectivos niveles de plaza, puestos de estructura y homologados por norma y autorizados por especificación.

Esta dependencia se encontraba integrada por la Oficina del Coordinador General del Transporte y la Dirección de Administración de la extinta Coordinación General de Transporte. La Oficialía Mayor autorizó en junio de 1995, la creación de la Secretaría de Transportes y Vialidad y la Dirección General de Apoyo de Sistemas, así como la cancelación de la Coordinación General de Transporte, conservando además las Direcciones Generales de Normatividad y Evaluación del Transporte y Vialidad, Planeación y Proyectos de Transporte y Vialidad, Servicios al Transporte y la Contraloría Interna.

El 1 de septiembre de 1999, la presente estructura orgánica fue autorizada y registrada por la Oficialía Mayor y la Contraloría General del D.F., tal como lo dispone el artículo 31 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito

---

Federal, observándose para tal efecto su estricta aplicación. Quedando conformada de la siguiente manera:

- Oficina del Secretario.
- Dirección General de Transporte.
- Dirección General de Planeación y Vialidad.
- Dirección General de Regulación al Transporte.

Dicha reestructura es llevada a cabo para dar suficiencia presupuestal al Instituto del Taxi.

#### **4.1.1 ATRIBUCIONES.**

Con fundamento en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal:

Artículo 31 - Corresponde el despacho de las materias relativas al desarrollo integral del transporte, control del autotransporte urbano, así como la planeación y operación de las vialidades.

Específicamente cuenta con las siguientes atribuciones:

- I. Formular y conducir la política y programas para el desarrollo del transporte de acuerdo a las necesidades del Distrito Federal;
  - II. Elaborar y mantener actualizado el Programa Integral de Transporte y Vialidad del Distrito Federal;
-



- III. Realizar los estudios necesarios sobre tránsito de vehículos, a fin de lograr una mejor utilización de las vías y de los medios de transporte correspondientes, que conduzca a la más eficaz protección de la vida, y a la seguridad, comodidad y rapidez en el transporte de personas y de carga;
- IV. Llevar a cabo los estudios para determinar con base en ellos, las medidas técnicas y operacionales de todos los medios de transporte urbano, con el objeto de que se complementen entre sí y con las obras de infraestructura vial;
- V. Establecer, con base en los estudios pertinentes, las normas generales para que las Delegaciones puedan determinar la ubicación, construcción, funcionamiento y tarifas de los estacionamientos públicos en su demarcación territorial, así como vigilar el cumplimiento de dicha normatividad;
- VI. Estudiar las tarifas para el servicio público de transporte de pasajeros urbano y suburbano, de carga y taxis, así como proponer al Jefe de Gobierno las modificaciones pertinentes;
- VII. Autorizar cambios de unidades y fijar frecuencias y horarios de las unidades de transporte de carga y pasajeros, revisar y opinar sobre nuevos tipos y características de los mismos;

- VIII. Establecer las normas para la determinación de sitios de transporte público de carga, taxis y autobuses para autorizar las concesiones correspondientes;
- IX. Determinar las rutas de penetración de vehículos de servicio público de transporte de pasajeros suburbano y foráneo, precisar las rutas de penetración o de paso, así como los itinerarios para los vehículos de carga, otorgando las autorizaciones correspondientes;
- X. Representar al Jefe de Gobierno, ante las autoridades, comisiones, comités, grupos de trabajo y demás organismos que se ocupen del problema del transporte urbano de pasajeros y de carga;
- XI. Expedir la documentación para que los vehículos y sus conductores circulen, conforme a las leyes y reglamentos vigentes;
- XII. Fijar las medidas conducentes y autorizar, cuando procedan, las concesiones o permisos que prevén los ordenamientos legales y las disposiciones administrativas en materia de transporte público de pasajeros y de carga, transporte escolar, colectivo de empresas, así como de las terminales, talleres, sitios y demás instalaciones que se requieran para la prestación adecuada de los servicios;
- XIII. Realizar estudios sobre la forma de optimizar el uso del equipo de transporte colectivo del sector, y con base en ellos, dictar y supervisar el cumplimiento de las normas que conduzcan a su mejor aprovechamiento;

- XIV. Planear las obras de transporte y vialidad, formular los proyectos y la programación correspondientes y dar seguimiento al proceso de ejecución de las mismas;
- XV. Estudiar y dictaminar sobre las alternativas en la selección del equipamiento que deban adquirir las áreas dedicadas al servicio de transporte en el sector;
- XVI. Proponer al Jefe de Gobierno las normas, políticas y medidas correspondientes para apoyar el desarrollo de las entidades paraestatales cuya coordinación le sea encomendada;
- XVII. Participar en la elaboración de los programas institucionales de las entidades paraestatales cuya coordinación le corresponda realizar, así como analizar, dictaminar y promover los ajustes que se requieran, en los ámbitos normativos, operativos y presupuestales;
- XVIII. Emitir las políticas y normas de operación de los paraderos del servicio público de transporte de pasajeros;
- XIX. Elaborar y actualizar la normatividad del señalamiento horizontal y vertical de la red vial, así como la de los dispositivos de control de tránsito y preparar los proyectos ejecutivos correspondientes;
- XX. Determinar las acciones encaminadas a mejorar la vialidad en lo referente a la materia de ingeniería de tránsito;

- XXI. Coordinar las actividades en materia de vialidad y transporte, con las autoridades federales, estatales y municipales, así como con las entidades paraestatales cuya competencia y objeto se relacione con estas materias;
- XXII. Participar en los términos que señale el Estatuto de Gobierno y el Jefe de Gobierno en la planeación y ejecución de acciones coordinadas con la federación, estados y municipios en las zonas conurbadas limítrofes en materia de transporte y vialidad, y
- XXIII. Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

## **4.2 CONTRALORÍA INTERNA**

### **4.2.1 ANTECEDENTES**

Con el propósito de fortalecer las Funciones de Control y Evaluación de la Gestión Pública y efectuar la supervisión y vigilancia de los recursos presupuestales y el cumplimiento de las metas y objetivos asignados a esta dependencia, y como una unidad de apoyo a la función directiva, surge la necesidad de crear el Órgano Interno de Control, a nivel de Dirección de área dependiendo jerárquica, técnica y funcionalmente de la Contraloría General del Distrito Federal.

La estructura funcional con 13 plazas de servidores públicos de mandos medios se autorizó a partir del mes de marzo de 1996, y tiene bajo su responsabilidad las siguientes funciones, entre otras: verificación y cumplimiento de la Normatividad en el otorgamiento de concesiones, permisos, licencias y demás requisitos vinculados con el transporte en el Distrito Federal; revisión del cumplimiento de la Normatividad en los procesos como son las Revistas Vehiculares, el Control Vehicular, la integración de padrones en dispositivos magnéticos, el otorgamiento de placas y tarjetas de circulación, y todos los demás trámites de Servicio Público que presta esta dependencia, participación en los procesos de Licitación Pública que se promueven.

Con fecha 10 de septiembre de 1996, fue autorizada por la Oficialía Mayor la creación de 39 plazas de personal técnico – operativo, conformando así la estructura operativa de esta Contraloría Interna.

#### **4.2.2 OBJETIVO**

Realizar las funciones de control, fiscalización y evaluación de la gestión pública de la Secretaría de Transportes y Vialidad para la consecución de los objetivos y metas institucionales, a efecto de que sus operaciones se realicen en términos de eficiencia y eficacia; a través de la vigilancia permanente e integral de los recursos asignados, los procedimientos y los sistemas que regulan su operación, coadyuvando con la función directa. De igual forma contribuir en la modernización de los mecanismos de control en las diferentes áreas que la conforman y promover estrategias para prevenir y combatir la corrupción en sus diversas manifestaciones.

### 4.2.3 FUNCIONES

- Dirigir las acciones de planeación y programación para la elaboración del Programa Anual de Auditoría de la Contraloría Interna, de conformidad a los lineamientos emitidos por la Contraloría General del Distrito Federal y someterlo a dicho Órgano para su autorización.
- Vigilar que el desarrollo de las auditorías se lleve a cabo de conformidad con el programa autorizado.
- Vigilar permanente la suficiencia y eficacia de los sistemas de control, y verificar que el desarrollo de sus funciones, se cumpla con las disposiciones, políticas, programas, presupuestos, normas y lineamientos establecidos, a través de los instrumentos de control y evaluación a fin de que se apliquen y utilicen de manera adecuada por las áreas que la conforman.
- Vigilar que la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, se lleve a cabo bajo criterios de racionalidad y austeridad.
- Promover en las áreas afines, con base en los resultados de auditoría, la instrumentación de medidas preventivas que permitan evitar las deficiencias detectadas para procurar el fortalecimiento los mecanismos de control interno.
- Notificar a los responsables de las áreas auditadas el resultado de las revisiones efectuadas.

- Dirigir y coordinar las acciones de seguimiento de las medidas preventivas y correctivas formuladas como resultado de las revisiones.
- Vigilar que el cumplimiento de las recomendaciones, se efectúe en los plazos comprometidos.
- Promover y proponer en las áreas administrativas, el desarrollo y establecimiento de políticas y procedimientos que coadyuven al mejor aprovechamiento de los recursos asignados, con el propósito de mejorar su control.
- Vigilar el cumplimiento del sistema de información periódica instrumentado por la Contraloría General del Gobierno del Distrito Federal.
- Coadyuvar con los órganos externos de fiscalización en el seguimiento y atención de las recomendaciones que formulen a las áreas.
- Opinar previa solicitud, respecto a los proyectos de disposiciones, políticas y lineamientos que formulen las áreas, de conformidad con su ámbito de actuación.
- Participar en los Subcomités con la representatividad prevista en las Normas.

- Vigilar y coordinar el funcionamiento del sistema de registro y control para la captación de las quejas y denuncias que se presenten en contra de la actuación de servidores públicos adscritos a la dependencia, así como de los casos derivados de auditoría.
- Canalizar a las unidades administrativas correspondientes, de acuerdo con el ámbito de competencia, las quejas y denuncias que no corresponda conocer al Órgano Interno de Control
- Canalizar a las áreas administrativas de acuerdo con su ámbito de competencia, las peticiones y sugerencias que se reciben.
- Emitir los acuerdos de improcedencia que reincidan en los casos radicados, en los que se determinó inexistencia de responsabilidad administrativa de los servidores públicos involucrados.
- Emitir el acuerdo para el inicio del procedimiento administrativo disciplinario y el citatorio para el desahogo de la audiencia de ley, en los casos en que se haya determinado presunta responsabilidad del servidor público, por inobservancia de las disposiciones contenidas en el artículo 47 de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- Permitir a la Dirección de Responsabilidades y Sanciones de la Contraloría General del Gobierno del Distrito Federal los expedientes concluidos con acuerdo de improcedencia y aquellos en los que se haya desahogado la audiencia de ley, para su resolución



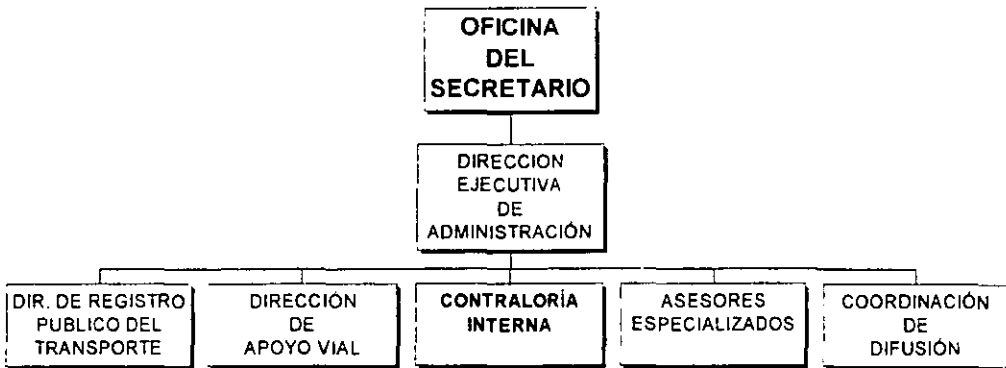
- Notificar al superior jerárquico del servidor público la resolución emitida para que se aplique la sanción determinada así como su acreditación.
- Vigilar y coordinar la integración y actualización del padrón de servidores públicos sancionados adscritos a la dependencia.
- Designar la presentación del Órgano Interno de Control en los eventos de entrega recepción de las áreas que la conforman.
- Establecer las estrategias para prevenir y combatir la corrupción en sus diversas manifestaciones.
- Mantener permanentemente informado al Titular de la Contraloría General del Gobierno del Distrito Federal así como de la dependencia sobre los resultados derivados de la aplicación del Programa Anual de Auditoría del Órgano Interno de Control.

## ORGANIGRAMA GENERAL

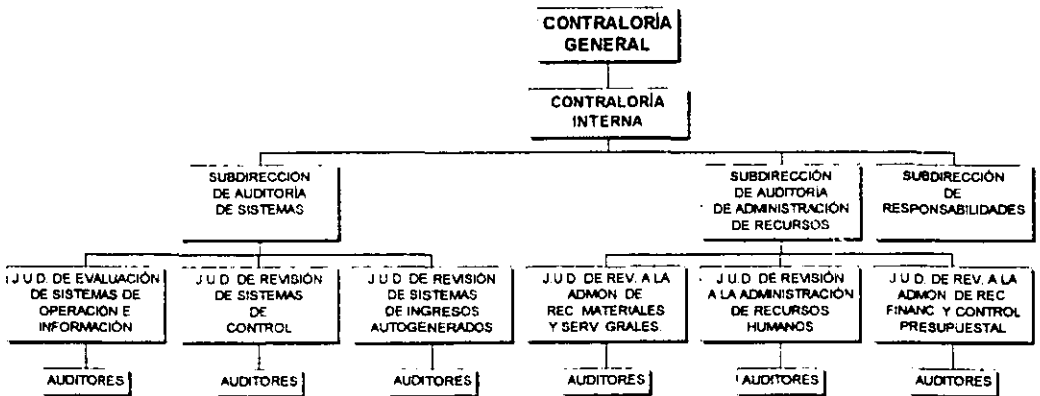


## ORGANIGRAMA

### OFICINA DEL SECRETARIO



## ORGANIGRAMA CONTRALORÍA INTERNA



### 4.3 SITUACIÓN BASE

Como consecuencia de los cambios que se presentaron en enero del 2000 en la Contraloría – lugar donde se basará mi estudio – Mandos Medios y Superiores tuvieron que ser reemplazados.

Ahora bien, como era de esperarse y debido a la naturaleza del cambio, surgieron conflictos con el personal operativo.

El ambiente laboral que se vive y la estructura poco flexible que existe, provocan que las personas que aquí trabajan, no se sientan satisfechas con su trabajo, adoptando actitudes negativas y de rechazo hacia sus superiores.

Estas condiciones se presentan porque el personal operativo quien es el que realiza y conoce mejor el trabajo, no se le toma en cuenta en la toma de decisiones, ya que éstas sólo son discutidas por los niveles superiores.

Se desaprovechan sus habilidades, conocimientos, experiencias laborales y todo aquello que pudiera contribuir a la solución de algún problema y a la realización de su trabajo.

Por otra parte el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven es demasiado tenso, existe un control por demás excesivo hacia el personal, situación que provoca que la gente que aquí labora genere conductas de apatía hacia su lugar de trabajo.

**Procedimiento para el Trabajo de Auditoría.**

<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA</b>	<b>No.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>
Contraloría Interna	1	Recibe el Programa Anual de Auditoría autorizado por la Contraloría General del Distrito Federal.
	2	Distribuye a las subdirecciones de auditoría de sistemas y de auditoría de recursos, copias del Programa Anual de Auditoría autorizado
Subdirección	3	Reciben copia del Programa Anual de Auditoría autorizado y acusan de recibo del documento.
	4	Determinan acciones específicas a realizar en la ejecución de las diversas auditorías que se llevarán a cabo.
	5	Asignan las revisiones entre los respectivos Jefes de Unidad Departamental, según la naturaleza de la revisión.
Jefes de Unidad Departamental	6	Recibe de la subdirección correspondiente la instrucción de realizar la auditoría.

	7	Procede a elaborar el proyecto de oficio de comisión dirigido al Titular del área a auditar.
	8	Se comunica al personal de apoyo de la revisión a llevar a cabo, procediendo a realizar el trabajo de investigación previa relativa a la auditoría a realizar.
	9	Conjuntamente con el personal de apoyo se elabora el programa de trabajo detallado, para la realización de la auditoría.
	10	Asigna trabajos al personal auditor de acuerdo con el programa establecido.
Auditores	11	Conforme a las instrucciones recibidas del Jefe de la Unidad Departamental analizan, planean, y ejecutan las órdenes recibidas, dejando constancia de ello en los papeles de trabajo elaborados.
Jefes de Unidad Departamental	12	Permanentemente coordinan y supervisan el desarrollo de los trabajos de auditoría.
	13	Sistemáticamente controla el avance de los trabajos de auditoría de acuerdo con el programa de trabajo establecido.

	14	Periódicamente informan a su Subdirector correspondiente los avances de la revisión.
	15	Conjuntamente con el personal de apoyo, proceden a elaborar el proyecto de formatos de reportes de resultados de auditoría.
	16	Una vez elaborados los reportes de auditoría proceden a efectuar el formato de informe de auditoría, cuidando que ambos formatos estén debidamente requisitados de acuerdo a los instructivos de la Contraloría General, los cuales son puestos a la consideración del Subdirector respectivo.
Subdirectores	17	Proceden a la revisión de dichos formatos, otorgando visto bueno en su caso y conjuntamente con el Jefe de Departamento correspondiente, son discutidos con el Titular de la Contraloría Interna quien es su caso otorgará la autorización.
	18	Se procede a la elaboración de oficio de envío de resultados de los trabajos de auditoría al área auditada.



Ahora bien, ya que el propósito central de empowerment es el facultar a las personas para que puedan tomar decisiones sin la necesidad de ser supervisados, al realizar un análisis tomando en cuenta esta postura, considero como puntos clave el 9, 10, 11, 12, y 13 del procedimiento para el trabajo de la auditoría, en donde podemos comenzar a trabajar con empowerment.

Como podemos observar estas acciones se concentran en el Jefe de Unidad Departamental y los Auditores.

#### **4.4 PROPUESTA**

Como lo estudiamos dentro del marco teórico de esta investigación, empowerment busca que los trabajadores puedan tomar decisiones acertadas en el momento acertado sin la necesidad de supervisión, esto implica un cambio, mismo que no se pueda dar de la noche a la mañana; porque se genera gradualmente y requiere de capacitación.

Ahora, bien como se menciona en el capítulo 3, para poder diseñar un adecuado programa de capacitación, es necesario detectar cuales son las necesidades de capacitación (DNC), este estudio nos va a determinar hacia que aspectos hay que enfocar el programa.

Para poder recabar la información necesaria para este estudio y determinar las necesidades de capacitación, utilizaré el método de encuesta en combinación con el de observación directa; estos métodos son mencionados por Rodríguez Valencia en el capítulo 3 del presente trabajo.

Esta detección está enfocada sobre las necesidades de empowerment que hay en la Contraloría Interna en esta dependencia.

#### 4.4.1 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE EMPOWERMENT

##### DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

**Área de estudio:** Contraloría Interna.

**Universo:** 52 empleados, de los cuales:

13 plazas corresponden al Personal de Mandos Medios y Superiores

39 plazas de Personal Técnico – Operativo

La muestra estará enfocada hacia el Personal Técnico – Operativo, sobre este punto hay que aclarar que el estudio se realizará a 26 personas, quienes forman parte de la Subdirección de Auditoría de Sistemas y de la Subdirección de Auditoría de Administración de Recursos, quienes realizan trabajos correspondientes a Auditoría, las 13 personas restantes son parte de la Subdirección de Responsabilidades, y estas no intervienen dentro del procedimiento del trabajo de Auditoría.

- El interés que hay por parte de los jefes para que se mantengan actualizados y asistan a cursos lo manifiestan con un 72% casi nunca.
- La relación que se presenta con su jefe es cordial la mayoría de las veces (57%) y un 29% nos manifiesta que casi nunca.
- Mientras que el 42% de los encuestados nos dice que casi nunca toman parte en las decisiones que los afectan.

## RESULTADOS OBTENIDOS POR OBSERVACIÓN DIRECTA

Como parte de la DNC, se utilizó en conjunto con la aplicación de cuestionarios, el método de observación directa sobre las actitudes que asume el personal y que se relacionan con la calidad de vida que hay en el trabajo.

Ahora bien, debido a que la gran mayoría de las veces en que se discute un problema, la toma de decisiones se concentra en los niveles superiores, las decisiones son comunicadas al equipo como acciones que hay que llevar a cabo.

La insatisfacción y descontento del equipo se presenta al momento, ya que no se considera su opinión al respecto, desaprovechando el factor más importante de la organización "el factor humano", menospreciando sus conocimientos, su experiencia y habilidad para poder resolver problemas.

Esta reacción se manifiesta de la siguiente manera:

- Rechazo hacia el trabajo.
- Rechazo hacia sus superiores.
- Insatisfacción.
- Un ambiente de trabajo hostil.
- Bajo desempeño.
- Estrés.

#### 4.4.2 DISEÑO DEL PROGRAMA

Una vez analizados los resultados de las encuestas y observación directa, considero que existen las condiciones necesarias para poder implementar un programa de Empowerment.

**Definición de los temas de estudio.**

**NOMBRE DEL PROGRAMA:**

**"EMPOWERMENT"**

**OBJETIVO GENERAL.**

Facultar al personal Técnico – Operativo para que puedan tomar decisiones en el momento preciso.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Identificar los elementos que forman empowerment.
- Desarrollar una metodología que nos permita trabajar en un clima laboral con empowerment.
- Generar las condiciones necesarias para que el empleado pueda satisfacer sus expectativas de trabajo.

<b>CLASES.</b>	12
<b>DURACIÓN TOTAL.</b>	36 hrs. distribuidas en 3 hrs. por sesión.
<b>HORARIO.</b>	Lunes a Viernes de 9:00 a.m. – 12:00 p.m.
<b>LUGAR.</b>	Sala de juntas de la Contraloría Interna.
<b>UBICACIÓN.</b>	Séptimo piso de la dependencia.

**Tema 1      ¿Qué es Empowerment?**

**Tema 2      ¿Cuáles son sus elementos?**

2.1            La organización circular.

2.2            Tipos de cambio para alcanzar empowerment.

- Diferencia entre cambio de primer y segundo grado.
- Cambio en las resoluciones, las relaciones de equipo y estructura orgánica.

2.3            Motivación.

- ¿Cómo el trabajo puede satisfacer necesidades humanas?
- Validación, Información, Participación.
- Autoestima en el trabajo.

2.4            Mutualidad.

- El nuevo contrato de trabajo.
- Bases y Beneficios de la mutualidad.

2.5            Estilo de colaboración.

- Acciones que llevan a una auténtica colaboración.
- Diferencias entre el estilo directivo y de colaboración.

- 2.6 El líder facilitador.
- Cualidades del líder facilitador.
  - Propicia un clima de aprendizaje.
  - Desarrolla la capacidad de aprendizaje.

**Tema 3 ¿Cómo aplicamos Empowerment?**

- 3.1 Aspectos que hay que considerar al construir equipos de trabajo con Empowerment.
- Necesidades de capacitación.
  - La sinergia del grupo.
  - La responsabilidad en empowerment.
  - Escala en la toma de decisiones.
  - Hay que generar compromisos.
- 3.2 Elementos de un equipo de trabajo con empowerment.
- Respeto.
  - Información.
  - Control.
  - Toma de decisiones.
  - Responsabilidad.
  - Habilidades.

### **Selección de Medios y Material**

#### **Instructor.**

Licenciado en Administración que posea los conocimientos necesarios para poder impartir un curso de esta naturaleza, tomando en consideración lo estudiado en el capítulo 3 de esta investigación.

#### **Participantes.**

El personal Técnico – Operativo de cualquier Jefatura de Unidad Departamental en las que se haya basado la detección de necesidades de capacitación. El cambio es conveniente se lleve a cabo por el momento dentro de una Jefatura, entre el Jefe y su equipo de trabajo. Es pertinente mantenerlo a este nivel y sólo en esta área ya que el cambio debe ser paulatino.

#### **Material.**

- Carpeta de trabajo del participante.
- Pantalla.
- Proyector.
- Material de proyección.



Selección de Métodos y Técnicas de enseñanza

De los métodos de aprendizaje que menciona Rodríguez Valencia utilizaremos una combinación de:

- Conferencia.
- Discusión.
- Método de casos.

4.4.3 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

CRONOGRAMA

No.	ACTIVIDAD	TIEMPO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5
1	Detección de Necesidades de Capacitación	P	■				
		R	■				
1.1	Diseño del cuestionario	P	■				
		R	■				
1.2	Aplicación del cuestionario	P	■				
		R	■				
1.3	Análisis de la información obtenida	P	■				
		R	■				
2	Diseño del Programa	P		■			
		R		■			
2.1	Definición de los temas de estudios	P	■				
		R	■				
2.3	Selección de Metodos de enseñanza	P		■			
		R		■			
2.2	Selección de Medios y Material	P		■			
		R		■			
	Definir personal que asistirá	P		■			
		R		■			
	Selección del Material	P		■			
		R		■			
	Selección de Instructor	P		■			
		R		■			
3	Ejecución del programa	P			■		
		R			■		
	Tema 1	P			■		
		R			■		
	Puntos 2.1 y 2.2	P			■		
		R			■		
	Punto 2.3	P				■	
		R				■	
	Punto 2.4	P					■
		R					■
	Punto 2.5	P					■
		R					■
	Punto 2.6	P					■
		R					■
	Punto 3.1	P					■
		R					■
	Punto 3.2	P					■
		R					■
4	Evaluación	P				■	
		R				■	

P Tiempo Programado  
R Tiempo Real

Así pues, considero que al implementar empowerment, la calidad de vida en el trabajo se eleva, por el enfoque que empowerment da a la motivación, ya que crea las condiciones necesarias para que el personal pueda satisfacer motivadores primarios como son: validación, información, y participación a través de un estilo de colaboración, en donde se genera un ambiente de trabajo positivo, ya que se desarrolla bajo la premisa de ganar – ganar.

Los empleados trabajan bien, si sienten que la organización cubre sus necesidades, si saben por que hacen las cosas y pueden decidir sobre su trabajo.

Cuando a una persona se le permite estar bien consigo misma, da mucho más en el trabajo; si en un lugar de trabajo se ataca constantemente a su autoestima el empleado no trabaja a su máximo.

Un aspecto importante para empowerment es la satisfacción de la gente por hacer bien su trabajo.

#### **4.4.4 EVALUACIÓN DEL PROGRAMA**

La etapa final del proceso de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos con el programa. Ahora bien para poder llevarla a cabo sugiero utilizar los cuatro criterios básicos según Sherman, y que se mencionan en el capítulo 3 de esta investigación.

Así también, esta evaluación se sugiere se lleve a cabo en el momento en que se comienza a impartir el curso y el tiempo que sea necesario posterior a la conclusión de éste.

- **Reacción.**

Basado fundamentalmente sobre la información que aporten sobre el contenido del programa, críticas que puedan hacer y de igual forma tomar en consideración las sugerencias que hagan al respecto.

- **Aprendizaje.**

Hay que probar si el conocimiento y comportamiento que se esta tratando de cambiar esta dando resultados.

Para esto podemos utilizar un grupo de control, para compararlo con el que se encuentra en capacitación. Observar como se comporta el equipo al que se le esta dando a conocer empowerment y que actitudes asume en el desarrollo de su trabajo y compararlo con otro equipo que por el momento no forma parte de la capacitación.

- **Comportamiento.**

Determinar si lo que aprendió durante el programa de capacitación se está llevando a cabo, si es útil al puesto. Crear las condiciones necesarias para que se pueda aplicar este nuevo conocimiento.

- **Resultados.**

Esta parte es la más importante dentro de la evaluación del programa, ya que el propósito central de esta investigación es el diseño de un programa de Empowerment para incrementar la Calidad de Vida en el Trabajo, razón por la cual es necesario identificar el impacto que tiene sobre ella.

**Aspectos que hay que considerar para evaluar los resultados del programa de Empowerment en función de la Calidad de Vida en el Trabajo.**

Como resultado de la detección de necesidades de capacitación en la que pudimos identificar las deficiencias en cuanto a calidad de vida en el trabajo se refiere, considero como puntos importantes para evaluar el impacto que tiene sobre ella, los mencionados en el capítulo 1.

- **Motivación.**

En donde la postura de empowerment es motivar a la gente usando VIP: validación, información y participación.

**Validación.**

- El respeto que se les tiene como personas.
- La flexibilidad que hay para cubrir sus necesidades.
- La importancia sobre fomentar el aprendizaje, el crecimiento y habilidades nuevas.

**Información.**

- Que conozcan porque se hacen las cosas.
- Obtener información interna acerca de la compañía.

**Participación.**

- El control que tienen los empleados sobre la forma en que hacen su propio trabajo.
- La intervención que tienen sobre las decisiones que los afectan.

Ahora bien para poder medir el impacto que tuvo sobre la CVT, es conveniente definir los parámetros sobre los que se va a medir, mismos que estudiamos en el capítulo 2 del marco teórico.

El cual no dice que hay que tomar como base la determinación de una brecha competitiva la cual se lleva a cabo a través de una comparación.

La brecha competitiva nos dice que es la medida de la diferencia entre el desempeño interno de la organización y el de la mejor empresa de la industria; en este aspecto mi sugerencia es que esta comparación se realice con el grupo de control que sugerimos anteriormente.

Para ayudarnos a llevar a cabo esta comparación resulta conveniente utilizar como guía el proceso al que hace mención Sherman en el capítulo 3.

**Paso 1**

***Planear.***

1. Definir los aspectos sobre los que se va a comparar.
  - Rechazo hacia el trabajo.
  - Rechazo hacia sus superiores
  - Insatisfacción.
  - Un ambiente de trabajo hostil.
  - Bajo desempeño.
  - Estrés.
  
2. Elegir el departamento o área con que se va a comparar
  - Grupo de control.

**Paso 2**

***Hacer.***

1. Recabar datos a través de:
  - Entrevistas, encuestas, visitas.

**Paso 3**

***Comprobar.***

1. Es aquí donde analizaremos los datos obtenidos, de la comparación para determinar si la brecha competitiva es positiva, negativa o se encuentra en paridad.

**Paso 4**

***Actuar.***

1. Establecer metas instrumentar cambios específicos, vigilar el avance y redefinir los parámetros como un proceso de mejora continua.



## CONCLUSIONES

Pudiera resultar difícil y quizá hasta cierto punto imposible poder implementar un programa de Empowerment en una dependencia de gobierno; por la naturaleza misma del Empowerment en donde se le da el poder a la gente para que pueda tomar decisiones, en donde la toma de decisiones se comparte y no sólo se concentra en los niveles jerárquicos superiores; y por el concepto que se tiene de como se trabaja en el gobierno, de la burocratización de su gente y de los procesos.

Sin embargo, tanto en el gobierno como en la iniciativa privada, se presentan las mismas barreras, en ambos casos existe esa resistencia a cambiar la forma en que se ha venido trabajando hasta ahora.

Resulta por demás interesante considerar como una alternativa esta propuesta; ya que se crean las condiciones necesarias para que el personal que aquí labora pueda sentirse satisfecho con su trabajo. En donde se desenvuelvan en un ambiente laboral que se desarrolle bajo la premisa de ganar – ganar; en donde gana el empleado al sentirse satisfecho con su trabajo y gana la organización al recibir un trabajo de mejor calidad.

Con esto quiero demostrar que a la gente le gusta su trabajo, no importa el lugar donde labore, así sea en el gobierno como en una empresa privada, la clave esta en aprovechar a esa gente y crear las condiciones necesarias para que puedan ser aprovechadas.

---

# ANEXO

---

**CUESTIONARIO**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

1. ¿Su trabajo es respetado por sus superiores?

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Siempre    | <input type="checkbox"/> La mayoría de las veces |
| <input type="checkbox"/> Casi nunca | <input type="checkbox"/> Nunca                   |

2. ¿Cuando se presenta un problema en su trabajo, se busca a los culpables en lugar de buscar una solución?

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Siempre    | <input type="checkbox"/> La mayoría de las veces |
| <input type="checkbox"/> Casi nunca | <input type="checkbox"/> Nunca                   |

3. ¿La toma de decisiones se comparte dentro de su equipo de trabajo?

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Siempre    | <input type="checkbox"/> La mayoría de las veces |
| <input type="checkbox"/> Casi nunca | <input type="checkbox"/> Nunca                   |

4. ¿En su área de trabajo se da prioridad a cubrir sus necesidades personales?

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Siempre    | <input type="checkbox"/> La mayoría de las veces |
| <input type="checkbox"/> Casi nunca | <input type="checkbox"/> Nunca                   |



10. ¿Toma parte en las decisiones que lo afectan?

(     ) Siempre

(     ) La mayoría de las veces

(     ) Casi nunca

(     ) Nunca

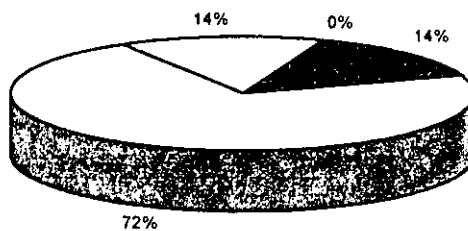
---

## RESULTADOS

### PREGUNTA 1

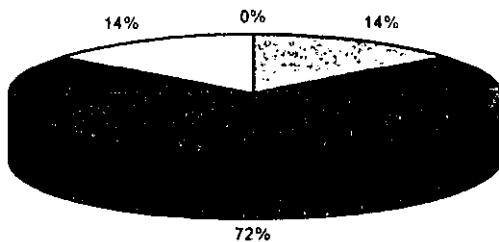
Su trabajo es respetado por sus superiores.

- Siempre
- La mayoría de las veces
- Casi nunca
- Nunca



### PREGUNTA 2

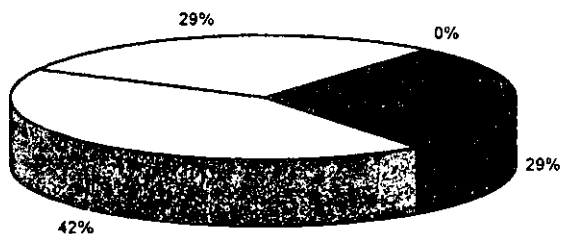
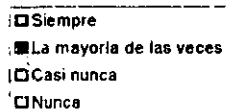
Cuando se presenta un problema en el trabajo, se busca a los culpables en lugar de buscar una solución.



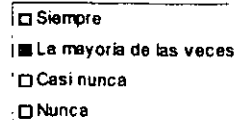
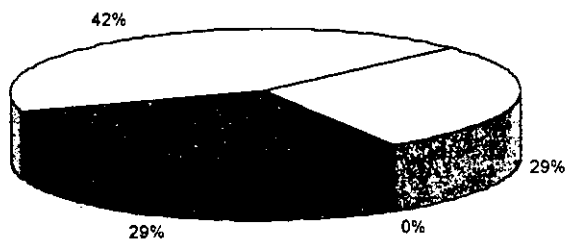
- Siempre
- La mayoría de las veces
- Casi nunca
- Nunca

**PREGUNTA 3**

La toma de decisiones se comparte dentro de su equipo de trabajo.

**PREGUNTA 4**

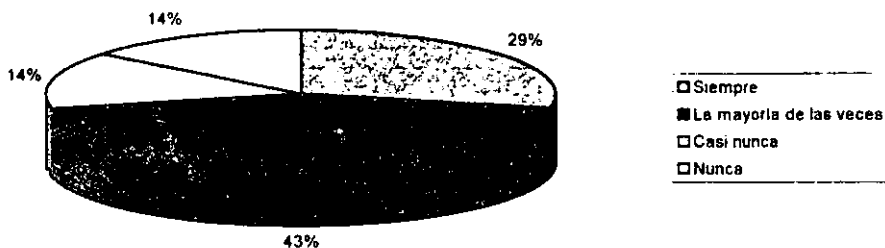
En su área de trabajo se da prioridad a cubrir sus necesidades personales.



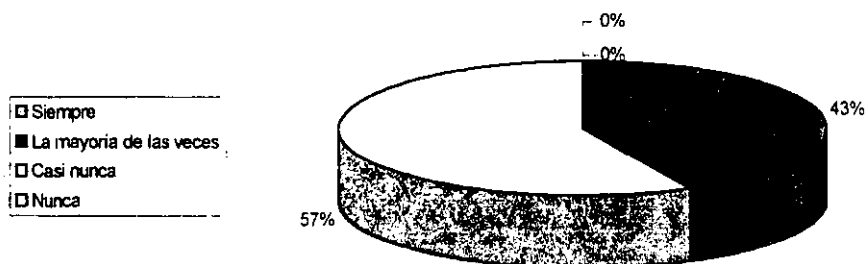


**PREGUNTA 5**

Su trabajo se ve obstaculizado por el exceso de controles.

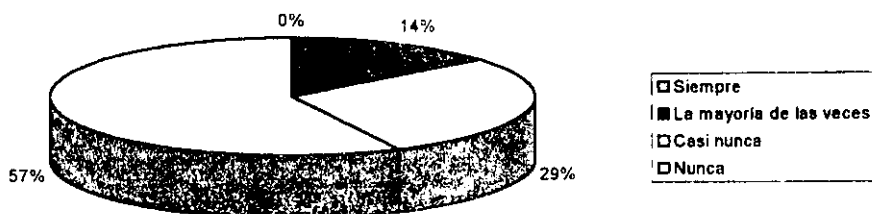
**PREGUNTA 6**

Su trabajo se reconoce.

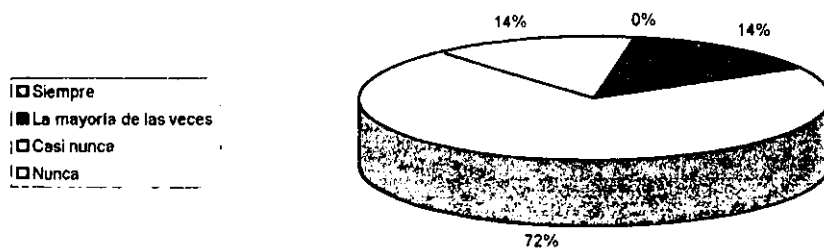


**PREGUNTA 7**

Se le mantiene informado sobre todo lo que acontece con relación a su trabajo

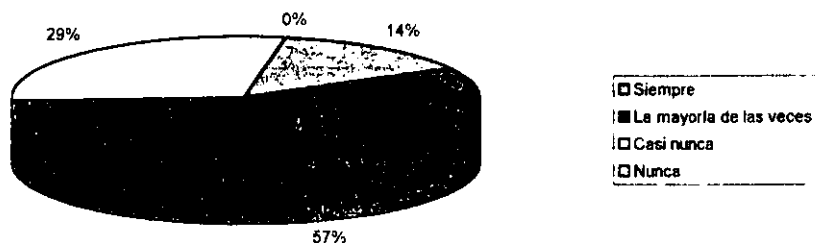
**PREGUNTA 8**

Hay interés por parte de su jefe para que aprenda otras disciplinas y se mantenga actualizado.

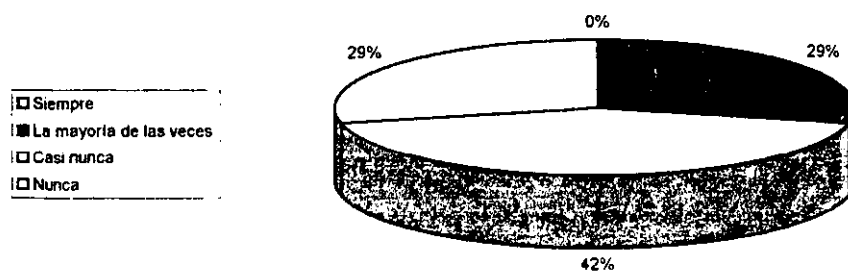


**PREGUNTA 9**

Hay una relación cordial entre usted y su jefe.

**PREGUNTA 10**

Toma parte en las decisiones que lo afectan.



## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ ARIAS, Galicia Fernando / HEREDIA, Espinosa Víctor. Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Editorial Trillas. México, 1999.
- ❖ BAENA, Guillermina / MONTERO, Sergio. Tesis en 30 Días. Editores Mexicanos Unidos. México, 2000.
- ❖ BLANCHARD, Ken. Empowerment. Grupo Editorial Norma. Colombia, 1996.
- ❖ CAMP, Robert. Benchmarking. Editorial Panorama. México, 1993.
- ❖ CASTRO, Antonio. La Programación, herramienta indispensable en tu Empresa. Emprendedores Núm. 60. Noviembre – Diciembre 1999. UNAM. México.
- ❖ CASTRO, Antonio. Sistemas de Trabajo. Emprendedores Núm. 59. Septiembre – Octubre, 1999. UNAM. México.
- ❖ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw – Hill. México, 2000.
- ❖ DAVIS, Keith / NEWSTROM John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw – Hill. México, 1993.

- ◇ DYER, William. Formación de Equipo. Editorial Sitesa. México, 1988.
- ◇ FRANKLIN, Benjamin. Grupos y Equipos de Trabajo. Emprendedores Núm. 54. Noviembre – Diciembre, 1998. UNAM. México.
- ◇ GIBSON, IVANCEVICH, DONNELLY JR. Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura, Procesos. Editorial Mc Graw – Hill. México, 1997.
- ◇ HELLRIEGEL, Don / SLOCUM, John. Administración. International Thomson Editores. Séptima Edición. México, 1998.
- ◇ HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw – Hill. México, 1998.
- ◇ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Introducción a la Administración. Un Enfoque Teórico Práctico. Mc Graw Hill. México, 1994.
- ◇ HEYEL, Carl. Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas. Management. Editorial Grijalbo. México, 1984.
- ◇ KOONTZ, Harold / WEIHRICH, Heinz. Administración Una Perspectiva Global. Editorial Mc Graw – Hill. México, 1998.
- ◇ MORRIS, Steve / WILLCOCKS, Graham. Empowerment Eficaz en una semana. Editorial Panorama. México, 1998.

- ❖ OFICIALÍA Mayor. Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal. Gaceta Oficial del Distrito Federal del 29 de diciembre de 1998.
- ❖ OFICIALÍA Mayor. Manual Administrativo de la Contraloría Interna en la Secretaría de Transportes y Vialidad. México, 1999.
- ❖ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Prentice Hall. Séptima Edición. México, 1996.
- ❖ ROBBINS, Stephen P. / COULTER, Mary. Administración. Prentice Hall. México, 1996.
- ❖ RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Editorial Ecafsa. México, 1999.
- ❖ SCOTT, Cynthia D. / JAFFE, Dennis T. Empowerment. Como otorgar Poder y Autoridad a su Equipo de Trabajo. Serie 50 Minutos. Grupo Editorial Iberoamérica. México, 1994.
- ❖ SHERMAN / BOHLANDER / SNELL. Administración de Recursos Humanos. International Thomson Editores. México, 1999.